

Modelo de competitividad sistémica: Una optimización del recurso humano en la inversión extranjera directa para el subsector de centros de servicios compartidos

Jorge Andrés Vega Fernández, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2016

Resumen

El presente artículo científico se basa en un interés por conocer la proyección que tienen los centros de servicios compartidos en Costa Rica para atraer el talento especializado en sus diferentes áreas operativas en LATAM, y estudiar cómo el entorno externo contribuye a preparar el terreno ideal para que la demanda laboral sea satisfactoriamente llenada por personal altamente calificado. Con base en este planteamiento, surge la hipótesis de que las empresas multinacionales podrían establecer una efectiva comunicación con el Gobierno costarricense para preparar la fuerza laboral en habilidades blandas y técnicas necesarias utilizando el enfoque holístico tanto en la educación secundaria y terciaria como a nivel organizacional.

Para tales fines, se procede a realizar dicho estudio bajo un enfoque mixto por tratarse de un tema global y actual; se integran y discuten los enfoques cualitativo y cuantitativo para hacer de este producto más enriquecedor por medio de una entrevista semiestructurada a la gerente de Operaciones de Thomson Reuters y la aplicación de una encuesta a los colaboradores que forman parte de diferentes unidades de negocio en el área de Order To Cash. Se descubre que el hilo conductor lleva hacia una integración de diversas disciplinas, al reconocimiento del individuo como principal elemento en la conformación de la nueva era del conocimiento y la transformación de habilidades en competencias dinámicas; estos son los primeros pasos para alejarse del subdesarrollo y construir una conciencia colectiva de eficiencia. Adicionalmente, la correcta interacción de los cuatro niveles económicos y sociales responde a una necesidad de los centros de servicios compartidos que quieran hacerle frente a la escasez de talento en el mercado laboral costarricense, obedeciendo a un esfuerzo coordinado de diferentes actores nacionales para mejorar la competitividad desde un enfoque sistémico.

Palabras clave: competitividad sistémica, centros de servicios compartidos, competencias dinámicas.

Abstract

This scientific article is based on an interest in knowing the projection with the Shared Services Centers in Costa Rica in order to attract specialized talent in different operational areas for LATAM, and study how the external environment helps prepare the ideal ground so that labor demand is satisfactorily filled by a highly qualified staff. Based on this approach, the hypothesis that multinational companies could establish effective communication with the Costa Rican government arises to prepare the workforce in necessary soft and technical skills using the holistic approach, both in secondary and tertiary education as at the organizational level. For such purposes, we proceed to carry out the study under a mixed approach because it is a comprehensive and current theme, integrating and discussing the qualitative and quantitative approaches making this more enriching product through a semi structured Operations Manager interview in Thomson Reuters and implementation of a survey of employees who are part of different business units in the area of Order to Cash. It is discovered that the thread is one that leads to an integration of various disciplines to the recognition of the individual as the main element in shaping the new era of knowledge and transformation of dynamic skills, is the first step to move away from underdevelopment and build awareness collective efficiency. Additionally, the correct interaction of the four economic and social levels responds to a need for shared service centers wanting to cope with the shortage of talent in the Costa Rican labor market, obeying a coordinated effort of various national actors to improve competitiveness from a systemic approach.

Key words: Systemic competitiveness, Shared Services Centers, Dynamic skills.

Introducción

Numerosas empresas multinacionales han manifestado grandes necesidades y expectativas en la industria de servicios para el subsector de centros de servicios compartidos; lo cual las ha llevado a mostrar su interés en invertir considerables recursos en programas destinados a la generación, el aprendizaje y la gestión de conocimientos; esperando obtener mayores ventajas competitivas. Esto ha desencadenado que varias compañías deseen expandir sus operaciones y seguir aumentando su capacidad en suelo costarricense, debido a la estabilidad, las ventajas competitivas y en particular al recurso humano calificado que presenta el país.

Sin embargo, a nivel nacional, los logros no siempre han sido los esperados, y existe una gran interrogante concerniente al tema debido al faltante de profesionales calificados en algunas áreas, que cumplan con los requisitos técnicos, que sean bilingües y tengan las habilidades necesarias al mismo tiempo, principalmente en carreras cotizadas en el sector de servicios; aunado a este problema, no hay un respaldo adecuado por parte del Gobierno para implementar un sistema de educación integral y equitativo que refuerce las habilidades blandas más importantes en este sector, que es uno de los aspectos que está impactando considerablemente en la brecha que reportan las empresas.

Entonces ¿qué es lo que más le llama la atención a la inversión extranjera directa de la oferta laboral costarricense, y en particular, a los centros de servicios compartidos, para depositar la confianza en ellos y consolidar sus operaciones en territorio nacional? ¿El personal contratado les está ayudando para alcanzar sus objetivos? ¿Son eficientes? ¿Qué les hace falta para llenar sus expectativas? ¿Quién está fallando, las empresas con sus filtros de reclutamiento, capacitación técnica, o el Estado en proveer las herramientas a la educación superior para preparar adecuadamente a sus profesionales? ¿Existe comunicación entre ambos?

En este trabajo de investigación, se conocerán los significativos avances y aportes de los centros de servicio compartidos en Costa Rica y el reto que han tenido para encontrar el personal adecuado en diversas funciones demandantes. Con la propuesta de aproximación sistémica, se pretende lograr una visión en la optimización del recurso humano tanto dentro como fuera de la organización, enfatizando el desarrollo holístico y la importancia de las políticas meso que tienen que existir para el desarrollo de la competitividad, y que ocasionan una mejora en el progreso social a través de una correcta estrategia de la

transformación digital e innovación que proporcionan las empresas multinacionales en coordinación con el Estado. Solo así se demostrará que es necesario ir más allá del conocimiento, si es que verdaderamente se desea contribuir eficiente y efectivamente al diseño y desarrollo de un sistema nacional de competitividad.

Actualmente, las empresas de servicios compartidos enfrentan varios retos, entre los cuales el expediente académico es importante; pero ya no es tan influyente. El criterio de contratación de algunas organizaciones multinacionales ha cambiado por completo, debido a la desconexión existente entre lo que se enseña en la universidad y el trabajo que se realiza en la empresa, lo cual provoca y potencializa aun más una inminente distorsión en la estrategia de competitividad a nivel nacional por atraer y retener más IED.

Costa Rica posee el potencial de seguir atrayendo empresas de diferentes lugares del mundo, porque tenemos la claridad de financiar, como una prioridad de desarrollo, la educación, la seguridad y las instituciones democráticas. Desde la Estrategia Nacional de Empleo y Producción promovemos acciones y alianzas, con los sectores productivos y educativos, para fortalecer el impulso del crecimiento económico que genera bienestar y puestos de trabajo. (Solís Rivera, 2015; citado por CINDE, 2015).

Antecedentes

Para el presente estudio hay que considerar la evolución de la IED que ha tenido Costa Rica desde el 2008 hasta el 2015. Por tal motivo, la presente investigación hace referencia al Programa Estado de la Nación (Martínez Piva, 2012), en su documento “La inversión extranjera directa en Costa Rica: Factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional”. Después de la crisis económica internacional ocurrida en el 2008, la recuperación de los flujos de IED en Costa Rica no ha sido igual para todos los sectores, fue hasta el 2010 que el sector de servicios experimentó el crecimiento a través de inversiones que se ubicaron mayoritariamente en las zonas francas.

La mayoría de los puestos de trabajo generados por la IED en Costa Rica corresponden al sector servicios. La sofisticación de la IED indica que el país ha logrado mejorar su inserción internacional vinculándose a cadenas globales de valor en algunos segmentos de mayor conocimiento y contenido tecnológico (servicios de

salud, servicios de *back office* profesionales, servicios de centros compartidos, dispositivos médicos, manufactura intensiva en capital y tecnología), lo que ha redundado en mejores salarios. (Martínez Piva, 2012, Cap. 11, p. 19)

No obstante, según indica el autor, la IED se frenó en el 2015. Esto lo explica el nivel de competitividad a nivel global, en conjunto con problemas graves en infraestructura, tramitología y una inminente necesidad del recurso humano cada vez más capacitado; lo cual proporciona un estancamiento por atraer mejores proyectos.

El subsector de centros de servicios corporativos fue el que mayor dinamismo tuvo ese año en términos de proyectos de inversión atraídos, con 23 del total. Además, generó 5.000 puestos netos de alta calidad, de un total de 6.500 en el año (Rodríguez, 2015)

Por otro lado, se considera necesario introducir la conceptualización de competitividad sistémica a fin de entender bajo qué factores responde a la necesidad de implementar un nuevo desafío a las empresas multinacionales y a la política de Estado en apoyo a la educación superior y la formación profesional en distintos organismos, ya sean públicos o privados, para así encontrar explicación al vacío que dejan diversos profesionales en áreas técnicas más especializadas y habilidades blandas en el sector de centros de servicios globales.

Tal como lo menciona Sánchez Barajas (2009) en la publicación de la página electrónica Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas:

El término de competitividad sistémica fue creado por El Instituto Alemán de Desarrollo como medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos (meta, macro, meso y micro) que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas locales. En ella se observa que la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas.

El término de competitividad por sí solo es muy profundo y cuenta con bastantes teorías, así que se encuentran dificultades al intentar definir lo que es la competitividad, ya que no existe un solo concepto válido y único; más bien existen definiciones muy diversas dependiendo del marco teórico y el enfoque de medición que se utiliza. Un ejemplo de ello lo menciona el artículo “Enfoque de Competitividad Sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial”:

Para la teoría neoclásica, la competitividad es un problema que debe resolver la empresa mediante una eficiente asignación de los factores de la producción que le permita controlar un determinado nicho del mercado. A su vez, al Estado le corresponde diseñar y aplicar una política macroeconómica que brinde señales correctas a los empresarios (Benavides, Muñoz y Martín, 2004).

Así como una respuesta al enfoque anteriormente expuesto, han salido varias explicaciones que insisten en la complejidad del tema y en la necesidad de tomar en cuenta otros factores que también influyen en el desempeño competitivo de las organizaciones. Benavides *et al.* (2004) hacen referencia a la OECD (OECD, 1992, p.243) “Es de acuerdo con la OECD que la competitividad es estructural, al ser resultado de una serie de condiciones relacionadas con el nivel de innovación, la organización empresarial y el marco institucional de la economía”.

Los neo estructuralistas como Fajnzylber, Ramos, Peres, Esser, entre otros, son los que han desarrollado un completo análisis de este fenómeno al tratarlo desde una perspectiva mucho más amplia que tiene relación tanto con el entorno económico, social y político de las empresas. También estos autores exponen un análisis particular de los problemas de competitividad de las empresas en economías en desarrollo.

Son por estas razones que se abordará en primera instancia la investigación de la competitividad para su comprensión histórica y evolutiva siguiendo el enfoque neo estructuralista que señalan los autores Benavides, Muñoz y Martín (2004), haciendo referencia a Fajnzylber (1990, p.65):

La competitividad está asociada con la capacidad que tiene una nación, sector productivo o empresa, de incrementar su participación en los mercados donde compite, a partir de la creación y realización de mayor valor agregado en sus procesos productivos, aumentando la retribución a los factores productivos y manteniendo e incluso mejorando las condiciones del stock de capital natural existente.

Seguidamente, de acuerdo con la propuesta de la Secretaría planteada por la CEPAL: “Transformación productiva con equidad”, (CEPAL, 1990, p.70), argumenta que

Una economía es competitiva si en un marco general de equilibrio macroeconómico, ésta tiene la capacidad de incrementar o al menos de sostener, su participación en los mercados internacionales, con un alza simultánea del nivel de vida de la población.

También la perspectiva microeconómica se hace presente cuando Fajnzylber menciona lo siguiente:

Una empresa tiene competitividad sostenida si sigue siendo competitiva, una vez disminuidos los aranceles que generan el sesgo anti exportador y paralelamente disminuyen los incentivos que se habían generado para compensar ese sesgo, de forma que se mantenga la igualdad entre la tasa efectiva de cambio que reciben las exportaciones y la tasa efectiva de cambio que reciben las importaciones (1990, p.61).

No obstante, salen a relucir puntos divergentes en relación con lo que se conoce como competitividad espúrea o no sostenible y competitividad auténtica. Acerca de esta última, los autores Benavides, Muñoz y Martín (2004) mencionan que según Fajnzylber corresponde a:

Un desempeño exitoso y sostenible en los mercados que obedece al desarrollo de la productividad a base de la incorporación del progreso técnico y que indudablemente se traduce en un mejoramiento de la calidad de vida de toda la población (1990, p.60).

Finalmente se llega a una óptica global e integral, en donde Esser Klaus argumenta que “la competitividad es producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: los niveles micro, meso, macro y meta y en este sentido la competitividad es sistémica” (1996, p.41). Para avanzar en dichas economías en la búsqueda de la competitividad en economías pequeñas, es necesario adelantarse en la comprensión de esta última definición; debido a la heterogeneidad estructural que caracteriza la organización productiva y llevarla en última instancia a la disposición educativa para fomentar la relación entre competitividad y equidad; esta última tomada de la corriente neo estructural que precisara la formación del recurso humano (capacitación, educación, competencias y tecnología), por lo que la educación y el conocimiento se convertirían en un eje de la transformación holística educativa con equidad, tomando de referencia el sistema de formación dual enfocado para el sector de servicios.

Justificación del estudio

Fernández (2015a) menciona que “85% de las empresas instaladas en el país, en tres sectores claves de Inversión Extranjera Directa (IED), podrían estar generando 6.868

empleos más de los que tienen actualmente, si la oferta de personal calificara de acuerdo con sus necesidades”.

No obstante, el desarrollo, el bienestar y el volumen urbanístico en Costa Rica se ha potencializado cada vez más con la concentración de inversión extranjera directa y principalmente para el sector de servicios que representa un poco más de la mitad de las firmas dentro del régimen de zona franca. Esto ha permitido que las personas se interesen cada vez más en su desarrollo educativo, apostando por carreras con una fuerte demanda como Administración de Empresas, Contabilidad e Ingenierías, por una oportunidad laboral en este sector económico.

En otra noticia también expuesta por Fernández (2015b), la autora señala que “Costa Rica se ha vuelto como un imán para la instalación de centros de servicios de diversas corporaciones internacionales”. Bien se conoce por medio de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) que este subsector de inversión extranjera directa es el que genera más empleos directos; por lo que es de suma importancia analizar la estrategia que tienen los jefes, gerentes y personal de recursos humanos en los centros de servicios compartidos por encontrar los perfiles adecuados con miras a cubrir los puestos con características de elevada especialización y competencias laborales críticas.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Los centros de servicios compartidos son unidades que reúnen procesos administrativos contables, financieros, de TI y recursos humanos, entre otros, que dan soporte a la actividad principal de la corporación y contribuyen al logro de resultados a nivel global y multifuncional. Según los resultados del Estudio Global de Servicios Compartidos en Latinoamérica (LATAM), Deloitte (2011), sobre los factores principales para seleccionar la ubicación actual de los centros de servicios compartidos, dio como resultado que los factores laborales (calidad, disponibilidad, costo y lenguaje) son los aspectos más importantes que se toma en cuenta en LATAM para seleccionar la ubicación del CSC. La calidad del personal tiene una importancia mayor en LATAM que a nivel Global (28%). También para ubicarse en LATAM es más importante la disponibilidad del personal externo, a diferencia del estudio global donde se le da más importancia a la disponibilidad del personal interno. Con base en lo anterior, se puede inferir que no se está desarrollando de una manera adecuada, tanto interna como externamente el talento con las capacidades necesarias para laborar en los centros de servicios compartidos para el área de LATAM.

A partir de los datos anteriores, merece plantearse la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo pueden hacer las empresas multinacionales para contar con el mejor personal calificado de acuerdo con las competencias y habilidades técnicas necesarias para laborar en el subsector de centros de servicios compartidos en la región de LATAM?

Hipótesis

Las empresas multinacionales podrán contar con el mejor personal calificado para los puestos más cotizados del subsector de centros de servicios compartidos con una correcta alianza con el Gobierno para la preparación de la futura fuerza laboral en las habilidades blandas y técnicas en las áreas más apreciadas del sector, utilizando el método de competitividad sistémica con un enfoque holístico, como parte de una estrategia integral para fortalecer la educación especializada y profesional en el país.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el impacto que la actual oferta de personal calificado tiene en las profesiones más cotizadas del área de servicios compartidos en las empresas multinacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos operativos de acuerdo con la unidad de negocio para el área de LATAM.

Objetivos específicos

1- Entender las razones de la consolidación del subsector de servicios compartidos en Costa Rica en los últimos 5 años, tomando de ejemplo a la empresa Thomson Reuters establecida en el país hace 4 años, con el propósito de relacionar la confianza que tienen los inversionistas con base en el estudio de la revista Deloitte: "How to do business in Costa Rica Investors' guide 2015", con las condiciones de Costa Rica según el Reporte de

Competitividad Mundial 2015-2016, para que algunas multinacionales puedan ampliarse local y regionalmente.

2- Describir la importancia que tiene el enfoque económico de la competitividad sistémica de Esser Klaus, utilizando la contribución del neo estructuralismo, propiciando así una visión holística en la educación superior con la intención de formular una nueva política educativa y equitativa a nivel nacional, para así crear una demanda excepcional de profesionales calificados.

3- Explorar por medio de una entrevista semiestructurada a la jefatura de OTC y una encuesta a los empleados de la empresa Thomson Reuters, la correcta optimización de las competencias laborales y las habilidades de los trabajadores, poniendo en práctica el método sistémico con el propósito de mejorar la eficiencia de sus operaciones y la transformación de conocimiento.

Revisión bibliográfica

Con el propósito de presentar una investigación enfocada en el crecimiento inclusivo de los centros de servicios compartidos y su relación con el progreso social en Costa Rica, se requiere en primera instancia una perspectiva más allá de los indicadores económicos. Como bien lo menciona el informe de Deloitte (2015) sobre Inversión extranjera directa y crecimiento inclusivo: (Los impactos en el progreso social) “El progreso social atrae tanto el desarrollo como así también la Inversión Extranjera Directa” (p.4). Es el propósito de esta investigación señalar la importancia de esta referencia bibliográfica en el impacto positivo que esta relación tiene en ambas direcciones y enfatizar el hecho de que la IED ofrece oportunidades para los trabajadores calificados, alentando la inversión en educación especializada. No obstante, se debe hacer conciencia de que existen riesgos que enfrenta Costa Rica al estar atrapada en la pobreza; ya que no se cuentan con recursos para desarrollar la infraestructura, la fuerza de trabajo y las instituciones que atraen la inversión inicial necesaria para activar el crecimiento económico.

El estudio también pretende analizar los posibles alcances de los centros de servicios compartidos y enfocarse en aquellos factores clave en la localización de estos, y para ello se hace referencia a Bagan Celades (2011) en su artículo “El futuro de los centros de servicios compartidos”; “La localización es un factor cada vez más crítico y, en particular la consolidación de los factores asociados a los recursos humanos” (p.6). Con esta afirmación, los elementos que son extremadamente importantes como competencias laborales,

disponibilidad, *skills*, calidad y demás, constituyen piezas medulares y un valor agregado a las tendencias en el despliegue de los modelos de servicios compartidos y no solamente ofrecer a las organizaciones un excelente nivel de cumplimiento de los objetivos fijados. Por otro lado, el documento formulado por Deloitte, en su investigación “Resultados del Estudio de Servicios Compartidos en Latinoamérica (LATAM - 2011)”, sirve en este estudio para analizar la organización, alcance y operaciones de los centros de servicios compartidos en América Latina.

Según Buendía Rice (2013) en su artículo “El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países”, “La teoría clásica del comercio internacional ha sido eclipsada por la globalización de la competencia y por el desarrollo tecnológico (p.61). El aporte de Buendía es tan significativo para esta investigación por cuanto hace referencia a Michael Porter, mencionando: “El entorno competitivo se logra mediante cuatro factores de competitividad, que individualmente y como parte de un sistema definen el entorno competitivo en el cual las empresas aprenden y desarrollan la misma”.

La bibliografía citada es de relevancia para comprender el Modelo del Diamante (1990) utilizado en este estudio para explicar los determinantes de la ventaja competitiva del sector de servicios compartidos en Costa Rica, esenciales para lograr una mejor captación de personal altamente calificado para los puestos de trabajo ofertados. Como parte de este complemento investigativo y sobre medición de la competitividad, es trascendental consultar dos reportes: *Reporte Global de Competitividad 2016* creado por el Foro Económico Mundial con la intención de identificar obstáculos y responsables de la competitividad nacional en el sector de servicios compartidos, y el estudio de Deloitte: *How to do business in Costa Rica Investors' guide 2015*, examinando las decisiones de grandes multinacionales; se toma como ejemplo a Thomson Reuters, como objeto de muestra de las últimas inversiones sobre centros de servicios compartidos en los últimos 5 años en territorio nacional, opiniones sobre condiciones geográficas, demográficas, gubernamentales y de infraestructura que hicieron posible su establecimiento en la zona franca Ultra Park II, estudio del talento humano encontrado y su estrecho impacto sobre las operaciones.

Tal como lo indica Oyola Castro (2012) en su publicación, *El reto frente a la globalización: la competitividad desde un enfoque sistémico* “Lo trascendental que ha sido la globalización en los últimos tiempos, conlleva un contexto en el que la competitividad sistémica se ha convertido en una necesidad inaplazable” (p.2). Debido a esa gran necesidad, Esser Klaus, autor del documento *Competitividad Sistémica*, en conjunto con un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo, propone un concepto que tiene como premisa la integración y transformación social. Para efectos de esta investigación, es

de gran utilidad la cita bibliográfica de Esser Klaus (1996) “El desarrollo del nivel meso, que suele contribuir a la formación social de estructuras y a la integración (por ej. en el sector educativo), debería tener siempre como objetivo final la competitividad sistémica”. Pues bien, para analizar este fenómeno económico dentro de la problemática que encierra este estudio, hay que comprender que no compiten solo empresas, sino más bien sistemas. De esta forma, se examinarán los cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional que involucra los niveles micro, meta, macro y meso, dando un amplio énfasis en este último por ser donde se desarrollan políticas de apoyo específicas que fomentan la creación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad.

Seguidamente otro aporte a la investigación de este trabajo, es el de Maximiliano García Hernández, en su obra *La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local*; el autor asegura que “la efectividad del nivel meso se plasma a través de la acción coordinada de los actores sociales, la dimensión local, regional y nacional, generan ventajas competitivas nacionales” (2006, p.43). Con base a la argumentación anterior, se dará prioridad al modelo basado en el segundo elemento fundamental como es el intelectual, en donde la importancia del capital intelectual es el nuevo factor de competitividad; por ende, se necesita ir más allá de un simple concepto de desarrollo científico y tecnológico.

Unido a esta última línea de pensamiento, los autores Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley (2015) mencionan la habilidad de adaptarse rápido al cambio; una de las cualidades propias de los centros de servicios compartidos ya que la agilidad y las competencias son consideradas más importantes que los conocimientos tecnológicos, y en donde la actitud de tomar riesgos tiene que formar parte de una norma cultural, la misma que está ausente en la sociedad costarricense y en muchos países subdesarrollados, una de las causantes directas de que el recurso humano no alcance su desarrollo pleno en habilidades blandas como el liderazgo y trabajo en equipo.

La formulación de la pregunta si ¿puede la tecnología cambiar la cultura de un individuo o grupo de ellos? es parte del análisis de esta investigación, ya que incide directamente en la toma de decisiones de las multinacionales al momento de reclutar personal calificado; pero las exigencias del mercado laboral en el sector de servicios dictan y ofrecen otra realidad, donde hay que liderar la era de la transformación digital y para ello muchas organizaciones multinacionales apuestan por encontrar personal con habilidades estratégicas, de negociación, de liderazgo, que los lleven a una óptima gestión de la transformación digital, para así hacerle frente a los retos que tienen los centros de servicios compartidos no solo a nivel nacional sino global.

Las universidades juegan un papel central en el desarrollo del país. Por un lado, forman el recurso humano que asume la conducción de las empresas del sector privado, las instituciones y empresas públicas; por otro, la base de la innovación científica y tecnológica en Costa Rica recae sobre las universidades estatales (Estado de la Educación, 2013, p.198).

La relevancia de esta selección bibliográfica para la presente investigación tiene como propósito dar respuesta al tercer desafío que se plantea en dicho informe, referente a la oferta y la calidad para fortalecer los cruciales aportes al desarrollo nacional que realizan las instituciones de educación superior, las cuales están directamente relacionadas con el tema de competitividad sistémica. Por otro lado, la contribución del neo estructuralismo en la educación superior “pretende superar las restricciones del estructuralismo, proponiendo políticas viables dentro de una realidad de desequilibrio estructural” de acuerdo con *El enfoque de Competitividad Sistémica* (Benavides, Muñoz y Martín, 2004, p.123).

De este modo, también se expone que las políticas de desarrollo sufren una evolución pasando de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) a un modelo de transformación productiva con equidad (TPE), siendo este último un proceso holístico dentro del desarrollo, tal como lo exponen Benavides et al. (2004), en su comparación entre la propuesta estructuralista y la neo estructuralista. El pensamiento estructuralista presenta obstáculos para reconocer la especificidad de los procesos de innovación y de difusión del progreso técnico, es por tal razón que en la educación superior de Costa Rica hay mucho por hacer para lograr el desempeño profesional de los egresados universitarios, quienes tienen que afrontar los retos de la globalización. Así que la educación superior necesita plantearse la formación de profesionales que además de una sólida instrucción y educación, desarrollen competencias que les permitan convertirse en verdaderos creadores y transformadores, capaces de auto prepararse sistemáticamente durante toda la vida bajo una integración sistémica.

Finalmente, también es preciso agregar para el estudio de este tema, que de acuerdo con Vázquez (2007)

Se pretende estudiar las interrelaciones entre datos, información, conocimiento y entendimiento y los mecanismos de control que involucran hacer las cosas bien, con conocimiento y, por tanto con eficiencia, y hacer lo correcto, tratando de incrementar la eficacia, es decir, tratar de entender el porqué se hace lo que se hace y si lo que se hace es lo correcto, todo esto con el fin de aclarar lo que puede o no aprenderse.

Con esta afirmación, se pretende dar una aproximación sistémica en esta investigación para las definiciones de conocimiento y aprendizaje en un marco integral.

Metodología de la investigación

La metodología de investigación constituye la herramienta que permite que el conocimiento sea desarrollado de una manera óptima para la obtención de las conclusiones y las recomendaciones del estudio realizado. Es de suma importancia conocer los procedimientos utilizados para comprender las limitaciones o el sesgo que podrían presentar los datos recolectados y, por consiguiente, para facilitar el proceso de interpretación de los resultados generados por el investigador.

La metodología está integrada por varios elementos que se muestran a continuación:

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación corresponde al de tipo mixto por tratarse de un tema global que enfrentan actualmente las empresas multinacionales, que es la escasez de personal especializado en puestos críticos que requieren conocimientos muy técnicos, unido a la carencia de las habilidades blandas que acrecienta aun más este problema. Este es un fenómeno tan diverso, que solo la aplicación de un enfoque único no es suficiente para enfrentar esta complejidad.

El enfoque mixto aborda el aspecto cualitativo y cuantitativo. El primero se debe a la utilización en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque cuantitativo pretende mostrar dispersión de los datos por aplicarse a diferentes unidades de negocio y a la expansión de la información por ser tan puntual y específica. (Sampieri, 2010) El enfoque mixto es por consiguiente el elegido para esta investigación con el propósito de integrar y discutir ambos enfoques de manera conjunta, evitando así el pragmatismo, y se podrán hacer inferencias del producto más enriquecedores y contar con grandes aportaciones al avance del estudio en cuestión.

Diseño de la investigación

El diseño mixto específico que se aplicará para la presente investigación corresponderá al exploratorio secuencial (DEXPLOS), utilizando la modalidad de tipo derivativa. La fase inicial de recolección y análisis se basa en datos principalmente cualitativos, provistos de la entrevista y seguidamente se analizarían los datos cuantitativos de la encuesta aplicada. Con respecto a la interpretación final, se convertirá en producto de la integración y comparación de ambos resultados. Según Creswell (2011), la mezcla mixta es apropiada cuando se pretende probar elementos de una teoría, que para esta investigación es la teoría de competitividad sistémica de Esser que proviene de la fase cualitativa y se pretende determinar la distribución del fenómeno de aprendizaje holístico en la población de Thomson Reuters y buscar elementos en las muestras que prueben dicho fenómeno para la integridad de la interpretación y elaboración del reporte de estudio. Su finalidad es responder a la pregunta de investigación formulada desde un inicio y generar un modelo para explicar el fenómeno de carencia de personal altamente calificado presente en el subsector de centros de servicios compartidos.

Tipo de investigación

El presente estudio contiene tres tipos de alcances. El primero es de tipo exploratorio, ya que como parte de su finalidad pretende investigar las carencias más comunes en competencias laborales y las habilidades técnicas de los trabajadores con puestos dentro del Departamento de Order To Cash; así mismo, explorar los *gaps* en las funciones que lesionan más a menudo las actividades operativas esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales del centro de servicios compartidos. Un tema muy poco estudiado que se acrecienta cada vez más en las multinacionales en Costa Rica, afectando la empleabilidad y retención del personal calificado en el sector de IED.

La investigación cuenta con un alcance correlacional, el más importante en este estudio, ya que pone en evidencia la necesidad de una estrategia sistémica que aborda la interacción dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales: micro, meso, macro y meta. Cada una debe dar respuesta a los problemas previamente mencionados que impiden el desempeño competitivo en los centros de servicios compartidos y sus respectivas interrelaciones con los otros niveles bajo el esquema de colaboración mutua.

Finalmente, debido a que la intención de esta investigación es dar a conocer las profesiones más demandantes de la educación superior que muestran debilidades dentro del sector de servicios compartidos y determinar las causas, el estudio puede ser también calificado como explicativo, ya que pretende dar un sentido de entendimiento del problema y explicar el actual sistema educativo que por ser tan estructurado no ayuda al fortalecimiento de las competencias en el mercado laboral.

Población, muestra y tipo de muestreo

El tipo de muestra seleccionada corresponde a un muestreo secuencial para el método mixto; cuya estrategia de muestreo combina muestras propositivas (cualitativas) y muestras probabilísticas (cuantitativas), donde se pretende lograr un balance entre la saturación de categorías y la representatividad (Teddlie y Yu, 2008).

La unidad de análisis corresponde al área de Order to Cash, y la unidad de muestreo la conforman la Gerente de Operaciones de LATAM, Manager de Procesos de LATAM y treinta empleados de distintos departamentos (15 empleados de Order Processing, 5 empleados de Máster Data, 5 empleados de Cuentas por Pagar y 5 empleados de Collections). Para esta investigación, la población seleccionada es la conformada en el centro de servicios compartidos de la empresa Thomson Reuters.

Por otro lado, la cantidad de personas que forman parte de la muestra es un total de 30, han sido seleccionadas a conveniencia por su disponibilidad para poder responder al instrumento de recolección de datos por medio de dos entrevistas semiestructuradas de forma presencial y la aplicación de encuestas virtuales (correo electrónico). Esto es con el objetivo de generar datos sobre la formación técnica y formal de los colaboradores, documentar opiniones de la jefatura más influyente en la toma de decisiones en LATAM y sobre todo competencias laborales y habilidades técnicas requeridas para determinados puestos sensibles en el OTC. La idea de la selección de la población y la muestra es propiciar información relacionada al alcance de los objetivos corporativos dependiendo de cada unidad de negocio del centro de servicios compartidos en la empresa.

Fuentes de Información

Las fuentes de información del presente estudio corresponden a:

Fuentes primarias: Libros, artículos de revistas científicas, periódicos nacionales e internacionales y documentos oficiales de reconocidas instituciones públicas y privadas.

Fuentes secundarias: Dos entrevistas semiestructuradas y treinta encuestas elaboradas por el investigador con el propósito de responder a las necesidades de información específica para atender los alcances planteados. La entrevista aplicada y la encuesta se encontrarán adjuntas en la sección de apéndices de la presente investigación.

Instrumentos de recolección de datos

Con relación a la recolección de los datos para la investigación, se realizó por medio de una entrevista semiestructurada; debido a la disponibilidad de tiempo por parte de las candidatas y también ofrecer la oportunidad para que la jefa de la empresa Thomson Reuters, Laura Carvajal (Manager Operations de LATAM), pueda responder libremente, pero permitiendo tener el control de ritmo al entrevistador. Dicha entrevista consiste en veinte preguntas abiertas.

Se realizó una encuesta de diez preguntas cerradas a los empleados que conforman el Order To Cash en el centro de servicios compartidos por medio de la herramienta en línea e-encuesta.com, conformado de la siguiente manera: 15 encuestas al Departamento de Order Processing, 5 encuestas al Departamento de Máster Data, 5 encuestas al Departamento de Cuentas por Pagar y 5 al Departamento de Collections. La elección de las personas que conforman los diferentes departamentos se hará a criterio del supervisor encargado y permiso previo.

Todas las preguntas de la entrevista como de la encuesta tratan de abordar elementos clave para determinar el principal responsable de que la mayoría de los centros de servicios compartidos carezcan de personal calificado y de habilidades blandas que afecten por ende los objetivos de negocios de la empresa, principalmente los que involucran a Latinoamérica. La mayor parte de las preguntas de la entrevista están enfocadas en términos macro económicos para entender como el entorno de la empresa Thomson Reuters, juega un papel importante en la teoría de competitividad sistémica. Las preguntas de la encuesta darán una noción más micro, proporcionando datos como: el grado de

especialidad técnica con que cuentan los trabajadores, su preparación profesional y sus áreas que desean mejorar, a fin de dar recomendaciones y una respuesta a la pregunta de investigación planteada para este estudio. Se utilizarían técnicas alternas de obtención de información basándose en la revisión bibliográfica y documental como parte de valor agregado al desarrollo del proceso y para dar resolución a los objetivos específicos propuestos en el estudio.

Variables

Las variables de investigación corresponden a las siguientes:

Ventajas competitivas: Se conceptualizan las principales razones por las cuales diversas empresas que cuentan con centros de servicios compartidos decidieron invertir en Costa Rica para ampliarse local y regionalmente.

Necesidades de formación: Se conceptualiza la necesidad de especializar el recurso humano y optimizar los conocimientos técnicos con relación a la oferta laboral para incursionar en los centros de servicios compartidos.

Necesidades de talento: Se conceptualiza en las áreas de mejora para las diferentes funciones con respecto a las competencias requeridas para poder desempeñar eficiente y eficazmente para el logro de resultados a nivel de objetivos del negocio.

Resultados

A continuación, se hace un análisis combinado de las preguntas más relevantes para propósitos de la investigación de la entrevista aplicada el día 25 de febrero del 2016 a Laura Carvajal (*Operations Manager* de Thomson Reuters). La siguiente información está relacionada con el diseño de la investigación que corresponde al explicativo secuencial (DEXPLIS), utilizando la modalidad de tipo derivativa, donde se utilizarán unos cuantos resultados cuantitativos para auxiliar en la interpretación y la explicación de los descubrimientos cualitativos, así como profundizar en estos. Se le dará prioridad a la etapa cualitativa para caracterizar casos expuestos por la persona entrevistada a través de ciertos elementos de interés seleccionados y relacionados con el planteamiento del problema.

De acuerdo con la información proporcionada en la primera pregunta de la entrevista a Laura Carvajal (gerente de Operaciones), la razón principal por la que los Centros de Servicios Compartidos decidieron nacer y crecer en Costa Rica es porque el costarricense es ordenado a la hora de trabajar, es eficiente, cuenta con buen sentido de responsabilidad, innovador, creativo, se cuestiona cada indicación y trata de mejorar los procesos. Unida a esta aseveración, el crecimiento de estos centros se debe a una acertada elección por parte de los costarricenses en especializarse para hacerle frente a la competitividad laboral en áreas y funciones que puedan potencializar las fortalezas mencionadas y que estas sirvan de ventaja competitiva.

El objetivo de la pregunta número uno de la encuesta fue encontrar precisamente a personas que tuvieran experiencia en organizaciones con esas características, reuniendo así competencias y habilidades aprendidas y comprobar la tendencia que tienen las personas de seguir trabajando en estos centros, la cual reveló que el 86,67% de las personas encuestadas manifestaron haber laborado para otra multinacional que contaba con centros de servicios compartidos. De eso se puede inferir que las competencias y las habilidades del costarricense son un atractivo para que diversas empresas tengan en cuenta al país para invertir en él y tomar en consideración la lealtad, la confianza y la afinidad que tiene el costarricense por continuar desarrollándose en estos campos. Estas son las razones principalmente en el área del recurso humano, por las que Thomson Reuters, al igual que otras empresas como Hewlett Packard e IBM decidieron abrir sus operaciones en el país.

Otra de las razones importantes que menciona la gerente de Thomson Reuters es en la pregunta número tres, donde indica que, desde el punto de vista geográfico, Heredia es escogida por muchas empresas bajo el régimen de zona franca; debido a que es una zona muy céntrica y puede viajar talento desde cualquier lado del país. Desde la perspectiva de geografía económica, el fenómeno de distancia representa la dimensión geográfica más importante desde ese plano, ya que consiste en ayudar a empresas y a los ciudadanos a reducir sus distancias respecto a la densidad. No obstante, ella señala también que siempre el factor decisivo va a ser los costos; un juicio definitivo sobre los impactos de la inversión extranjera y de las empresas transnacionales que quieran consolidarse en las economías anfitrionas como Costa Rica.

Esta última opinión entra en contraposición con la afirmación proporcionada por Federico Chavarría, socio líder de la Consultoría en Deloitte Costa Rica, en una nota al periódico El Financiero el pasado 28 de febrero del 2016, donde comenta que “no se trata de un tema de costos. Aquí puede salir más caro que en otros países, lo que interesa es el buen servicio que se brinda”. Esta aseveración puede entenderse bajo el marco que los costos no dejan de ser el factor importante en la toma de decisiones, pero que existen otros elementos que

inclinan la balanza como el talento, la ubicación geográfica y el clima de negocios, que vienen hacer aspectos que favorecen la percepción sobre Costa Rica como destino ideal para los CSC.

En la pregunta número dieciséis, se menciona que el recurso humano no solamente es un factor importante, sino también lo es la estabilidad económica de Costa Rica. De acuerdo con esta información, es importante resaltar que, dentro de los requerimientos básicos de competitividad, el pilar más importante con el propósito de atraer inversión extranjera directa es el ambiente macro económico. Este tercer pilar está situado en la posición 94 de 140 países de acuerdo con el reporte de competitividad global del 2015-2016, representando así el peor eslabón de Costa Rica, midiendo rubros como el porcentaje anual de inflación, deuda gubernamental y el balance del saldo presupuestario del PIB. Continuando con el orden del perfil económico de Costa Rica, la entrevistada menciona que la infraestructura (presente también en la pregunta número cuatro), está de segundo lugar de importancia para ser competitivo y es considerada como un factor crítico a mejorar como la calidad de las carreteras nacionales. Cabe resaltar que el índice la sitúa en la posición 115.

Con respecto a la educación primaria, la entrevistada la coloca en la tercera posición de acuerdo con la categorización de la pregunta dieciséis, decisión que es respaldada por el reporte de competitividad global 2015-2016, que la ubica en el puesto 55, en tanto que la educación primaria y la salud en Costa Rica se encuentran en una posición privilegiada con respecto al resto de América Latina y el Caribe.

Analizando la pregunta diecisiete, la entrevistada comenta que la eficiencia de mercado laboral es considerada la principal potenciadora de eficiencia seguido por el tamaño del mercado. Ambos pilares en cuanto a calificación bajaron su puntuación con respecto al año anterior de acuerdo con el reporte de Competitividad Global 2015-2016. La eficiencia de mercado está en la posición 70 de 140 economías, muy por encima con el resto de América Latina y el Caribe, y el tamaño del mercado en la posición 83, superado ligeramente por Panamá en la posición 80, razón por la que el país está en desventaja.

Profundizando un poco sobre la eficiencia del mercado laboral, este pilar mide para efectos de esta investigación, la capacidad que tiene Costa Rica para retener y atraer el talento humano. Con respecto a la primera, el puesto número 26 es más favorecedor a nivel global, pero hay que considerar que respecto al Reporte de Competitividad Global 2014-2015, se retrocedieron diez lugares, lo cual indica un gran deterioro en esta área. Para la atracción de talento, la posición actualmente es la 45; no obstante, se experimentó también un retroceso de doce escalones.

Comentando también sobre el pilar del tamaño del mercado, este es el que mide para efectos de la investigación, las exportaciones como porcentaje del PIB, principalmente en el sector de servicios. A nivel global Costa Rica logró avanzar cinco puestos, pero Panamá está mucho mejor posicionado en el *ranking* por treinta y seis puntos. No obstante, Costa Rica lidera en cuanto a exportaciones de servicios de valor agregado, con un 5.7% del PIB en la región Latinoamericana, superando al país vecino en ese sector en un 3.7% (CINDE, 2015). En cuanto a la tercera posición como pilar potenciador de eficiencia en la economía costarricense, la gerente de Thomson Reuters menciona el entrenamiento y educación superior. De acuerdo con el reporte de competitividad Global 2015-2016, es el pilar más importante para Costa Rica, ya que le corresponde el mejor puntaje dentro del perfil económico, como a nivel Latinoamericano y del Caribe. Este pilar se ubica en el puesto número 35 de 140, avanzando dos posiciones respecto al reporte anterior. Para efectos de esta investigación, el indicador mide la calidad del sistema educativo, la calidad de las matemáticas y ciencias de la educación, el porcentaje de inscripción en la educación secundaria y terciaria, la disponibilidad de servicios de formación especializada y las actividades de formación del personal.

La pregunta dieciocho de la entrevista encierra solo dos pilares en los cuales la entrevistada dio a conocer que ambos son necesarios para poder ser competitivos y captar IED, estos corresponden a los factores de sofisticación e innovación. Principalmente, el tema radica en la capacidad que tienen ahora los centros de servicios compartidos para poder diversificar sus operaciones en unas más complejas. Este punto está directamente relacionado con la pregunta número dos e intenta proyectar a manera ejemplificada los departamentos que integra el centro de servicios compartidos de Thomson Reuters y que a través de los años ha ido incorporando nuevos grupos de apoyo, con el propósito de diversificar operaciones y captar nuevo talento.

De acuerdo con la información proporcionada, la distribución funcional está ligada a una estrategia soportada por *Operational Managers* y *Site Leaders*, que estrechamente con los colaboradores y sus jefaturas próximas, son los que están logrando una cultura de cambio e innovación a través de la transformación digital, haciendo que la sofisticación del negocio sea un objetivo organizacional y convirtiendo a la empresa en una madura tecnológicamente. Los métodos usados por Thomson Reuters para llegar a ese nivel son dos. El primero de ellos es la automatización de procesos, con el propósito de eliminar manuales y reglas basadas en tareas repetitivas. El segundo es conocido como el BPaaS (Business Process as a Service), que pretende tener una interfaz estandarizada y capacitar a las personas en los procesos de sistemas (en lugar de un proceso específico de la empresa).

La pregunta cinco da inicio al tema del rol que desempeña principalmente la educación terciaria en Costa Rica en la formación de personas altamente calificadas y especializadas para incursionarse en funciones que demandan un alto nivel de competencias y habilidades en el subsector de los centros de servicios compartidos. La gerente de Operaciones para LATAM en Thomson Reuters menciona en este apartado que las carreras indispensables para que un candidato sea tomado en cuenta en esta área son las de Contabilidad, Finanzas, Principios Comerciales y Administración de Negocios.

Si bien es cierto, la industria de los centros de servicios compartidos de Costa Rica está conformada alrededor de diez áreas de crecimiento que son *Finance and Accounting, Back Office, Engineering and Desing, Human Resources, Constact Centers, Digital Technology and Animation, Supply Chain Management, Regional Centers, Software Development y Re-engineering of Proceses*; el mayor atractivo en Thomson Reuters está principalmente en las áreas de *Finance and Accounting*, de la cual Thomson reúne un poco más del 80%, entre las que figuran cinco de sus funciones operativas que son 1- *Accounts Payable, Billing*, 2- *Accounts Receivable, Invoicing y Collections*, 3- *Order To Cash*, 4- *Purchase to Pay* y 5- *Treasury*. Estas funciones tienen en común que necesitan de personas cuya preparación independientemente de la procedencia de su formación académica, sean personas que cuenten con al menos un título (información presente en la pregunta número seis).

De acuerdo con un estudio de demanda de capital humano realizado por CINDE y aplicado a una centena de empresas multinacionales que operan en Costa Rica, se identificaron diez áreas técnicas y diez carreras de alta demanda en el sector de servicios por parte de los empleadores. Entre el *top* de las diez carreras universitarias en el sector de servicios está como segundo lugar Administración de Empresas y de tercero Contabilidad. Dentro de las carreras técnicas en la tercera posición está Contabilidad y Finanzas (CINDE, 2014).

Los datos reflejados coinciden con el valioso aporte de Laura Carvajal en la pregunta número diez, así como las tendencias mundiales hoy en día, que han ocasionado que la industria de los centros de servicios compartidos esté evolucionando a procesos con mayores componentes de innovación y sofisticación a nivel global. Ella indica que uno de los causantes por el que las empresas no encuentran el personal requerido para sus operaciones ha sido que la industria ha ido mutando y ha requerido de un cambio constante de necesidades. En cuanto al punto anterior, Costa Rica no escapa de esa tendencia, ya que los profesionales más demandados a futuro en los CSC serán personas con alta preparación en temas como investigación y desarrollo (I&D), *big data*, servicios digitales, tecnológicos y multilingües. Actualmente y de acuerdo con la Encuesta Global de Servicios Compartidos, las áreas que más atienden los CSC son la financiera, la de recursos humanos, tecnologías de información, impuestos y compras. (Deloitte, 2015). Así que el problema

más bien radica en poder llenar esos huecos a tiempo para formar a la población en campos demandantes, en ese periodo de transición de necesidades que Carvajal hace referencia, ya que persistiría la falta de personal calificado de no contar con el apoyo de diversas universidades e instituciones educativas que constantemente estén formando a las personas en temas indispensables para la nueva era del conocimiento e información, y a su vez ir estudiando el mercado en conjunto con entidades especializadas como CINDE, para captar inversión extranjera directa.

No obstante, lo que también capta más la atención en este análisis de la respuesta número diez de la entrevista, es la interesante relación con el hecho que exista un elevado interés y tendencia de las certificaciones técnicas en el país, información que se corrobora de acuerdo con los datos del gráfico y tabla número dos y cinco de la encuesta a los empleados de Thomson Reuters. Este vínculo encierra el porqué los CSC no encuentran el personal calificado y las razones del por las cuales los inversionistas depositan la confianza en establecer sus operaciones de CSC en Costa Rica, ya que para ello habría que echar un vistazo no muy lejos de acá, pensando en el país vecino de Panamá. Este país centroamericano es mencionado por Carvajal en la pregunta número uno de la entrevista como la principal amenaza y la más próxima en cuanto a atracción de IED y talento humano se refiere.

Con el propósito de cerrar distancias debido a la brecha educativa, la competitividad de los canaeros ahora está enfocada en reforzar la educación, política importante del nivel meso que forma parte la llamada competitividad sistémica, y que en conjunto con una mejora de la estructura institucional, el dominio del idioma inglés es pieza fundamental y medular para la estrategia de calidad en sus docentes. Algo muy parecido se quiere intentar en Costa Rica, si se hace referencia al gran interés de convertirse en un país multilingüe, empezando por un programa para llegar a ser una nación bilingüe en el año 2017 y como segundo lugar, centralizar esfuerzos en el portugués y mandarín; afirmación que expuso también Carvajal en la pregunta número diecinueve de la entrevista.

Bajo este mismo orden de ideas, la pregunta diecinueve trata de exponer la importancia de programas especializados para la optimización del recurso humano en áreas sumamente importantes que conforman los centros de servicios compartidos principalmente en LATAM, y uno de ellos es el idioma. El inglés es el idioma principal en el que se ofrecen la mayoría de los servicios. En tres de los cinco mejores procesos como *Finance and Accounting*, el servicio ofrecido en el idioma inglés representa más del 95% (CINDE, 2014). Si se echa un vistazo a los resultados de la tabla número ocho de la encuesta, el

mayor porcentaje de categorización respecto a las competencias de negocios lo ocupa el idioma.

En ese sentido, el inglés y la comunicación según los empleados de Thomson Reuters, potencializan las oportunidades de colocación laboral y desarrollo empresarial, al mismo tiempo que lo hace el Excel de Microsoft como se plantea en la respuesta a la pregunta siete de la entrevista, o cualquier hoja de cálculo que constituya una herramienta tecnológica importante y sencilla en la actualidad que facilita las funciones en cualquier puesto. En este escenario, los colaboradores de Order To Cash sienten la necesidad de especializarse en Excel, por ser una herramienta indispensable y muy útil para poder desempeñar sus funciones. Eso lo demuestra el gráfico y la pregunta número tres de la encuesta a los empleados de Thomson Reuters, en donde una cantidad de dieciséis sugerencias ponen en evidencia el interés por esta herramienta tecnológica en contraste de solo dos sugerencias para fortalecer el idioma ya sea portugués o inglés. No obstante, el componente asertivo y que se pone más en práctica en la empresa Thomson Reuters para la optimización del recurso humano es la técnica laboral de rotación de puestos, en donde los empleados se mueven entre dos o más puestos de una forma continua y planificada con el propósito de compartir conocimientos, formas de trabajar, experiencias; además, se exponen diferentes habilidades para realizar de una manera más satisfactoria el trabajo.

Esta modalidad del entrenamiento cruzado, va muy de la mano con la práctica del *shadowing* que es un método muy efectivo para ayudar a los nuevos empleados e incluso aun con más tiempo en la empresa, a absorber valores, normas; esto permite al empleado ver en vivo la práctica de habilidades laborales, es una herramienta para perder el miedo al entorno laboral en distintos nichos funcionales, les ayuda a construir y desarrollar relaciones con otros empleados; lo cual es esencial como proveedor de alternativas en cuanto a movimientos laterales, transferencias y promociones.

La entrevistada también hace mención al correcto uso de programas de mejoramiento continuo, lo cual involucra un acercamiento al empleado y a todos los departamentos, para que a largo plazo se planea aumentar la competitividad, alcanzando óptimos niveles de calidad y con el propósito de lograr los objetivos de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, que es parte de la filosofía de los CSC en cumplir los acuerdos de nivel de servicio que brindan apoyo a distintas unidades de negocio de la misma empresa.

Con base en dicha información, cursos como Six Sigma o proyectos cuentan con una cantidad mínima de sugerencias de acuerdo con el gráfico y la pregunta número tres; ya que se consideran especialidades caras, pero están dentro de la tendencia y continua expansión

en las exigencias formativas del mercado. Finalmente, este esquema general incorpora un enfoque centrado en los procesos de LATAM que hacen posible que las empresas multilatinas mantengan y mejoren su competitividad en un entorno sumamente cambiante, así que estos programas lo que hacen es convertir el conocimiento en capacidades empresariales de primer orden, llamadas capacidades dinámicas, que resultan siendo una fuente de ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con la información suministrada en las preguntas trece y catorce, se analiza la calidad del sistema educativo bajo el contexto de que las instituciones educativas, en lo general, pueden no estar cumpliendo a cabalidad con su responsabilidad de formar a las nuevas generaciones con las capacidades requeridas para ingresar al mercado laboral. En este apartado, en particular, se pone de ejemplo al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), como principal agente del nivel meso de la competitividad sistémica y responsable como centro de capacitación por excelencia en el país.

En el 2013, se entrenaron 33,746 personas en áreas técnicas, en áreas principales como Comercio y Servicios para efectos de este estudio que encierran temas de Administración de Negocios, Contabilidad, Banca y Finanzas, Informática y Comunicaciones, Desarrollo de *Software*, *Marketing* y otras más. (CINDE, 2014). Estos servicios de entrenamiento por lo general tienen una duración de dos años en su grado de técnico. Hay que recordar que el INA trabaja lado a lado con el sector industrial para el desarrollo de nuevos programas y la revisión de programas ya existentes. No obstante, tal como lo indica la entrevistada en la pregunta quince, esta institución queda en deuda con muchos de los costarricenses por razones de calidad en sus programas y hace que países como Panamá puedan y traten de superar a Costa Rica, aprovechando la deficiencia en la calidad de la educación pública en muchas de las instituciones, ya que existe un interés muy pronunciado de Panamá sobre la inversión en la educación técnica cualificada, de la cual se prevé una gran demanda en un mediano plazo.

Otra de las amenazas que enfrenta Costa Rica en comparación con Panamá es en cuanto a atracción de IED. Este punto constituye una fortaleza en Panamá ya que las facilidades migratorias son únicas en la región. Esto en particular afecta a Costa Rica, puesto que las fronteras de los canaleros están más abiertas a la diversidad cultural y profesional; esto incide en un punto a favor y único como la importación de talento, especialmente en posiciones directivas de multinacionales, así como la ocupación de posiciones de servicios de extranjeros en sustitución de la mano de obra local. Esto último viene a reflejar una oportunidad para Costa Rica, ya que una de las debilidades del panameño es reflejar una

idiosincrasia poco orientada al servicio a nivel de formación de habilidades blandas, tanto para cargos operativos como gerenciales, lo que constituye un beneficio para Costa Rica por la forma de ser del costarricense.

Es por tales razones que, como menciona Carvajal en la pregunta uno, el costarricense cumple con esas competencias y aun más. Las tablas número siete y nueve reflejan tales aseveraciones de la gerente de Thomson Reuters, ya que el pensamiento analítico es la competencia básica indispensable, una competencia que comprende el proceso de ir por partes y las relaciones que guardan entre sí, proporcionando al costarricense la experiencia de comprender de manera general cualquier situación de procesos. Esta es una habilidad a nivel operativo presente en los costarricenses y necesaria en los centros de servicios compartidos, y que no se ve muy frecuente en los panameños, al igual que competencias de liderazgo como la supervisión de equipos, que obliga a los vecinos a importar ese tipo de talento.

Siendo evidentes tales carencias en el sector público, el sector privado sale en auxilio de una población muy fragmentada económicamente. Según el gráfico y la pregunta de la encuesta número cinco, la titulación más recurrente y presente en los empleados de Thomson es la de bachillerato que representa un poco más de la mitad de los encuestados, así que para el área de Order To Cash indica que la educación superior es la muestra más representativa con respecto a la concentración de titulaciones. Ahora bien, hay una clara inclinación hacia la búsqueda de reforzamiento en la institución o universidad privada, como muestran los resultados del gráfico y pregunta número cuatro de la encuesta. Si se hace una comparación entre las instituciones del Gobierno en materia educativa y las universidades privadas, el 75% optarían por especializarse en el sector privado.

La apuesta por este sector educativo es congruente con la concentración de la titulación de universidades privadas que creció muy aceleradamente entre 1995 y el 2013. La fuerte expansión de los títulos otorgados se explica por el impulso en el sector privado 5,73 veces con respecto al 2,05 en el público (Estado de la Educación, 2015). Todo lo anterior no solo significa una creciente relevancia del sector privado como queda demostrado, sino que existe una preocupación por el bajo control de la calidad de la Educación Superior, la educación parauniversitaria ofrece una limitada y débil oferta académica y el 75% de los estudiantes de las universidades estatales provienen de los colegios públicos, también el 22% de los estudiantes de centros públicos procede del 40% más pobre de los hogares, mientras tal cifra cae a 10, 5% en las universidades privadas. (Estado de la Educación, 2015)

De acuerdo con un análisis de desempleo y la posibilidad de estar laborando en la disciplina de estudio, publicado por el periódico la Nación el 15 de marzo 2015, las carreras en el campo de Ciencias Económicas, como la Administración de Empresas, cuentan con una tasa de desempleo de 4.42%, y la cantidad de personas que se desempeñan en un trabajo no afín es de un 5.02%. Esa carrera posee un total de graduados de 6821. Contaduría tiene una tasa de desempleo de 1.38%, trabajo no afín 3.89% para un total de graduados de 3489. Finalmente, la carrera de Finanzas tiene un desempleo del 4.94%, trabajo no afín del 3.4% para un total de graduados de 2289 (CONARE, 2015). Así que esas carreras consideradas en el mercado de las empresas con CSC, se encuentran en una zona muy segura por debajo de la media nacional de desempleo y trabajo no afín.

También, se efectuó un estudio de las carreras de bachillerato comparando el desempleo y sus salarios promedios y se encontró que Finanzas es la primera en la lista en el campo de Ciencias Económicas de estar en un rango salarial de ¢1.038.194 millones de colones, le sigue Contabilidad con ¢712.000 y la penúltima más baja es Administración de Empresas con un ¢690.973. No es casual, por tanto, la tendencia dominante hacia Finanzas que actúa como uno de los principales atractivos salariales en puestos relacionados con los CSC, junto con Contabilidad y Administración de Negocios que son unas de las carreras tradicionales que aun tienen espacio y en la cual las mujeres son mayoría con un 54%.

Lo cierto del caso es que la educación representa en este momento el 7.1% del PIB y la fuerza laboral total ha crecido a un porcentaje del 1.5 % entre el 2008 y el 2015, siendo la mujer una protagonista del crecimiento para el nivel de educación terciario (INEC, 2015). Este panorama parece alentador, pero la realidad es que Costa Rica sobresale como el cuarto país de América Latina con la menor tasa de participación laboral femenina con un 55%. Al mismo tiempo, el subempleo entre mujeres es del 13% en comparación con un 8% para los hombres según la Encuesta Continua de Empleo, (INEC, 2015). También, según El Financiero, en promedio las mujeres reciben un 28% menos salario que los hombres, aun teniendo características similares en cuanto a educación como por ejemplo un posgrado.

Así que, no solo se trata de crear nuevos puestos, sino que estos sean de calidad. Pero existe una gran limitante que se percibió en la entrevista a Laura Carvajal. La respuesta de la entrevistada señala que el principal problema radica en la pobreza, característica común de los países subdesarrollados y que la responsabilidad es compartida por ambas partes, tanto la empresa como el empleado. La otra realidad está relacionada con la permanencia de las desigualdades socioeconómicas traducidas en un marco de empobrecimiento, exclusión, precariedad y falta de oportunidades de desarrollo para importantes grupos de la sociedad costarricense.

Con respecto a la primera consideración, el contar con un título, cualquiera que sea, le permite a la persona tener la posibilidad de escogencia y crecer dentro de la empresa, potencializando así sus competencias y habilidades. Por el contrario, para una persona que no cuente con uno, no quiere decir que no pueda encontrar trabajo, pero dicha condición no le va a permitir que se abran puertas para su desarrollo, por ende, sus capacidades y competencias se van a ver disminuidas o marginadas por falta de competitividad interna. El segundo elemento consiste en factores totalmente incontrolables, fuerzas de la economía que impiden al individuo y en particular a la mujer labrar sus propias oportunidades debido a que las necesidades básicas no están cubiertas y obligan a la persona, que en muchos casos son niños o adolescentes, a buscar empleos poco calificados, eventuales, de medio tiempo, sin ningún tipo de garantía salarial o laboral, baja remuneración, bajo perfil u horarios mixtos; también un sector está practicando el autoempleo de subsistencia, sin un ingreso fijo para alimentar a la familia.

Esta información es corroborada en su totalidad por la propia OCDE, donde menciona que solo un 15% de los niños y las niñas menores de tres años asisten a centros de cuidado y educación infantil en el país, impidiendo en la mayoría de los casos que la mujer salga en busca de empleo. El porcentaje de mujeres fuera de la fuerza laboral debido a responsabilidades no remuneradas de cuidar a otros es de más del 80% en el quintil más pobre (OCDE, 2016). Esto queda muy claro en este apartado con respecto a la educación, dando a entender que tanto la universidad privada está muy lejos e inalcanzable para este tipo de población, debido a los altos costos de las materias. Las universidades públicas por más accesible que parezcan también tienen impedimentos, principalmente por los horarios, que demandan que el estudiante esté estudiando todo el día y no pueda trabajar. Institutos como el INA, haciendo referencia a la pregunta número quince, en convenio con las empresas bajo el régimen de zonas francas, brindan el beneficio de capacitación por medio de este organismo gubernamental; lo que sucede es que no tienen mucho que ofrecer para llenar las necesidades de este tipo de industria.

Discusión

De acuerdo con los resultados mixtos obtenidos, se puede concluir que la razón principal por la que los centros de servicios compartidos decidan consolidarse en Costa Rica es por el talento del costarricense, que tiene competencias generales como el orden para realizar sus trabajos, eficiencia, responsabilidad, innovación en procesos y creatividad en sus tareas. También su principal fortaleza corresponde a un alto sentido de liderazgo, supervisión y posiciones de alto mando, que lo coloca en una posición bastante privilegiada con respecto al talento de la región, superando al país limítrofe del sur en este aspecto.

Costa Rica cuenta con una excepcional fuerza laboral y talentosa de jóvenes en formación bilingüe. En promedio, el 95% de los empleados en las empresas multinacionales son locales, no siendo lo mismo en Panamá, que requieren especialmente de la importación de talento en posiciones directivas. Las habilidades del costarricense son muy frecuentes y apreciadas en áreas de servicios compartidos como: *Accounts Payable*, *Billing*, *Accounts Receivable*, *Invoicing*, *Collections*, *Order To Cash*, *Purchase to Pay* y *Treasury*. A su vez requieren como mínimo de una titulación relacionada a conocimientos técnicos en Finanzas, Administración de Negocios y Contabilidad para ser considerados elegibles para ocupar puestos que demandan ciertas competencias técnicas. Para empresas como Thomson Reuters, el recurso principal para ser eficientes es el talento humano

Ahora bien, desde el punto de vista sistémico en el nivel meta, observando el grado de competitividad entre Panamá y Costa Rica, se puede apreciar que son de los países más competitivos en el área Centroamericana, ocupando la posición uno y dos respectivamente. Las multinacionales con el propósito de encontrar un país que contenga una sólida integración y articulación de estrategias tanto políticas, social y principalmente económicas, tienen en la mira a estos dos países con el fin de establecer sus negocios para aumentar los niveles de eficacia, calidad y productividad en sus operaciones.

De acuerdo con el ranking a nivel Latinoamericano y del Caribe del índice global de competitividad 2015-2016, Costa Rica país ocupa la tercera posición, solo superado por Chile y Panamá en las dos primeras posiciones. No obstante, a nivel micro se pueden apreciar claramente las debilidades y los obstáculos para que empresas que tengan centros de servicios compartidos puedan establecerse en el territorio costarricense para hacer negocios, como lo es una burocracia gubernamental ineficiente y un suministro inadecuado de la infraestructura.

Claramente la calidad de las calles, de los puertos y de la infraestructura costarricense en general, son elementos mencionados en la entrevista que son señalados como puntos negros. No obstante, el factor determinante siempre va a ser los costos. Bajo este último apartado, el nivel macro entra en juego. Más del 90% de la energía en Costa Rica es renovable y los costos de electricidad, por ejemplo, son relativamente bajos para las empresas que se establecen en zonas francas, ya que forma parte de las negociaciones en cuanto a políticas comerciales que pueden afectar el crecimiento pleno y sostenido de los mercados y de la economía como tal, así que existe un acuerdo que garantiza una estabilidad en esa área. Parte de los beneficios que tienen las empresas bajo estas normas, son políticas de apoyo específicas, sostenidas en el nivel meso, que vienen a articular procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. El Instituto Nacional de Aprendizaje es el elemento intelectual en esta etapa, ya que es el centro de capacitación por excelencia en el país y responsable de transmitir el conocimiento técnico necesario para cubrir las funciones más demandantes del mercado laboral; sin embargo, este ente no cumple con las expectativas de muchas empresas multinacionales que requieren de talento especializado en las áreas previamente comentadas.

Por tanto, una correcta formación académica suele ser la solución a ese vacío; la más buscada por los encuestados corresponde a la de bachillerato universitario, seguida por una creciente tendencia a la especialidad técnica. Esta elección tiene un sentido un tanto forzado y frustrado al mismo tiempo. El cambio constante de necesidades del mercado laboral ha ocasionado un hueco de conocimiento que no es posible encontrar en instituciones como el INA. Las universidades estatales cuentan con el inconveniente de que personas de bajos recursos puedan entrar bajo el sistema de becas, además que, debido a sus horarios, no logran encontrar trabajo. Así que la primicia de una educación holística en la que el ser humano debe de estar en contacto experimental de su entorno, desarrollando nuevas ideas, creando, resolviendo problemas, no llega nunca a cumplirse. Por otro lado, las universidades privadas pueden contribuir en llenar ese hueco de conocimiento, pero el acceso a él está condicionado por la capacidad adquisitiva que tenga la persona.

El Estado no comprende que la debilidad no está en una insuficiencia en la educación, más bien está en una deformación que distorsiona toda posibilidad de promover una forma de salir del subdesarrollo, existe una falta de integración de estructuras y unido a eso una clara y aguda polarización del ingreso no solo en Costa Rica, sino en toda América Latina. El principal problema no está en la propuesta neo estructural en sí, que responde más una concepción de “regionalismo abierto”, sino que el Estado se considera rey de la razón absoluta y por ende cuenta con esquemas muy estructuralistas, que no forjan políticas gubernamentales que garanticen procesos de inversión para las universidades y acceso a la educación profesional de manera masiva.

Empresas como Thomson Reuters afrontan la transformación del conocimiento de una manera más apropiada frente a la apertura, la competencia y la globalización del recurso humano, utilizando proyectos de inclusión laboral que aportan talento técnico en conjunto con estrategias de optimización como programas de mejoramiento continuo, que permiten alcanzar máximos niveles de calidad para así lograr los objetivos del negocio y aumentar la competitividad de sus colaboradores de una forma más sana. La técnica laboral de rotación de puestos y modalidades de entrenamiento cruzado permite al área de centros de servicios compartidos dirigirse hacia la integración de múltiples disciplinas al reconocimiento del individuo como elemento fundamental en la conformación de la nueva era del conocimiento y del cambio de paradigma por otros nuevos que involucren algo más que la alineación al cliente y consideren una revolución de la cultura organizacional y la configuración de estrategias que den flexibilidad a la empresa para poder responder en forma adecuada a su entorno.

Esta forma de concebir la competitividad, parte de una visión holística que se fundamenta en el hecho incontrovertible de que las empresas no son competitivas por sí mismas y que el entorno de los diferentes negocios en el cual se ubican afecta directamente su crecimiento y mejoramiento. Es una de las principales razones por las cuales se genera la gran necesidad de aglomerarse en polos de desarrollo descentralizados, dando así nacimiento a la eficiencia colectiva y es en este terreno donde se hace evidente la urgencia de apoyo por parte de sectores como el Gobierno y las instituciones tanto públicas como privadas.

Recomendaciones

Costa Rica continúa atrayendo de manera significativa firmas que solo requieren apoyo en alguno de los siguientes subsectores: tecnologías digitales, ingeniería y diseño, sedes regionales, servicios financieros, digitales y centros de contacto. Con tal propósito, se recomienda que las personas sigan preparándose profesionalmente en áreas tales como Finanzas, Administración de Negocios, Contabilidad y Gestión de Proyectos. Se considera una titulación en esos campos como mínimo, ya sea técnica o preferiblemente universitario. Unido a esta formación, el idioma inglés es un requisito básico, y un segundo idioma maximiza las posibilidades de crecimiento laboral, al igual que el conocimiento de programas de Office como la herramienta de Excel que permite al empleado desarrollar sus

capacidades y competencias dentro de la empresa. Debido a que el país no está produciendo los suficientes profesionales en ciencias exactas que es la principal exigencia para el futuro de las empresas con centros de servicios compartidos, se recomienda a las personas que quieran incursionar y prepararse para las próximas tendencias, dar el primer paso en áreas de Ingeniería en Informática o Sistemas y de tecnología como mantenimiento de computadoras y redes. Por ende, se aconseja prepararse profesionalmente en temas como investigación y desarrollo, *big data*, servicios digitales, tecnológicos y multi bilingües para continuar en la senda de competitividad en el área y responder al constante cambio que sufre la industria de servicios.

El mundo está económicamente más interconectado, la educación y la formación de jóvenes representan un recurso clave y una cuestión de ventaja estratégica, así que la necesidad de un sistema de formación dual requiere de mayor atención en la agenda del sistema de educación costarricense, para que adopte dicho modelo educativo de formación, con la esperanza de que las altas competencias técnicas sean potenciadoras de crecimiento y desarrollo.

Este tipo de formación dual es una herramienta ideal para el desarrollo sistemático de personal, ya que garantizan la formación de jóvenes profesionales con el perfil exacto requerido por la empresa; esto es aplicable en compañías que cuenten con centros de servicios compartidos. De esa manera, la competitividad vista desde un enfoque sistémico permite vislumbrar un mejoramiento a partir del sistema de educación secundaria y terciaria, donde el aprendiz recibe una formación holística, calificaciones sólidas, conocimientos diversificados y relevantes para el mercado, y además de una remuneración. La sociedad costarricense se estaría beneficiando a largo plazo de una fuerza laboral altamente calificada que contribuya significativamente al crecimiento económico y a llenar el vacío que deja la transformación constante de las industrias, favoreciendo a su vez de la integración de los puntos clave en el nivel meso y meta, cuyo resultado sea un mejor desempeño dentro del contexto de globalización.

Mantener niveles gerenciales en Finanzas y Administración de Negocios como un reto importante para el desarrollo y el crecimiento que se le pueda ofrecer al personal de LATAM. Se recomienda a los directivos de empresas multinacionales con el propósito de combatir la escasez de talento, adoptar estrategias que proporcionen formación y desarrollo adicional al talento del empleado que tiene actualmente en la organización, con el propósito de optimizar la gestión del conocimiento adquirido mejorando sus competencias y habilidades. La rotación de puestos es un claro ejemplo de este cambio organizativo que pueda incrementar la motivación del empleado y al mismo tiempo aumentar la productividad. Otra técnica es la llamada *Cross Training*, donde se involucran e

intercomunican distintas áreas de una empresa con el fin de crear un ambiente interdisciplinario; para compañías que cuentan con centros de servicios compartidos constituye una herramienta que ayuda a la organización a cumplir con sus objetivos bajo una adecuada planeación, ayuda en la disminución de costos y fomenta el trabajo en equipo que posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos entre los colaboradores de la empresa.

Referencias

- Almond, Steven (2015 Febrero 24). Inversión Extranjera Directa y el crecimiento inclusivo. Los impactos en el progreso social. Deloitte. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/public-sector/150430-IED-y-Progreso-Social.pdf>
- Álvarez Galván, José Luis. *Revisiones de la OCDE sobre Educación Técnica y Formación Profesional. Revisión Destrezas más allá de la Escuela en Costa Rica*. (2015). Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado de: [http://www.ina.ac.cr/SBS%20Costa%20Rica%20Español%20\(PDF%20interactivo\).pdf](http://www.ina.ac.cr/SBS%20Costa%20Rica%20Español%20(PDF%20interactivo).pdf)
- Bagán Celades, Jorge. (2011). El futuro de los centros de servicios compartidos. *Estrategia Financiera*. Vol. 26 Issue 289, p54-59. 6p. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=35&hid=125>
- Barajas, Sánchez Genaro (2009) La extensión del modelo de Porter. Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/524/Teoria%20de%20la%20competitividad%20sistemica.htm>
- Barquero S, Marvin. (2014 octubre 18). Costa Rica arrastra carencia de técnicos de alta especialización. *La Nación*. Sección Economía. Recuperado de: http://www.nacion.com/economia/empresarial/Costa-Rica-carencia-tecnicos-especializacion_0_1445855435.html
- Barrantes C. Alberto. 2015 mayo 31. 6.500 colegiales se convertirán en termómetro de educación de Costa Rica. *La Nación*. Sección Educación. Recuperado de:

http://www.nacion.com/nacional/educacion/estudiantes-mediran-educacion-frente-paises_0_1490850951.html

Benavides, Shirley; Muñoz, Juan José; y Parada Gómez, Álvaro Martín. (2004). *El Enfoque de la Competitividad Sistémica como Estrategia para el Mejoramiento del Entorno Empresarial. Economía y Sociedad*, N.24, p. 119 - 137. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/viewFile/1097/1021>

Buendía Rice, Edgar Alejandro. El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*. 2013, Vol. 28 Issue 69, pp. 55-78. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=54&hid=125>

Buenrostro, Susana. Educación en Japón. (2003). *Sinéctica*, n. 23, pp. 87-91. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fabb5ee2-d9a0-45dc-8cd8-a4140b7c0f54%40sessionmgr111&vid=12&hid=107>

Brenes Mata, María Laura. (2015). Quinto Informe Estado de la Educación. Estado de la Nación. Recuperado de: http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/assets/carpeta_iee_web.pdf

Campo, González Carlos Hernán y Ayala, Hurtado Andrés. (2014). Propuesta de un indicador de Capacidad de Absorción del conocimiento (ICAC-COL): Evidencia Empírica para el Sector de Servicios en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. 22, n. 2, pp. 29-46. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eda01fa6-f840-4dac-9857-ddcaac4f48ec%40sessionmgr120&vid=8&hid=107>

CEPAL (1990). *Transformación productiva con equidad*. Santiago, Chile. Editorial Siglo XXI.

Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2011). *El diseño y la realización de la investigación de métodos mixtos* (2a ed.). Thousand Oaks, CA.

Departamento de Investigación de CINDE. (2012). *Contribución del Sector de Servicios Corporativos: Exportaciones e IED, Evolución del Sector Servicios Corporativos. Invirtiendo en C.R.* Recuperado de: <http://ales-lac.org/uploads/events/3/cinde--vanessa-gibson.pdf>

- Díaz, Rogelio. Arancibia, Víctor Hugo. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psyche*, vol. 11, número 2, pp. 207-214. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eda01fa6-f840-4dac-9857-ddcaac4f48ec%40sessionmgr120&vid=29&hid=107>
- Doing Business. (2016). Measuring Regulatory Quality and Efficiency. World Bank Group Flagship Report (13th Ed.) Street NW, Washington DC, Creative Commons Attribution. (CC BY 3.0 IGO).
- Drolas, Ana. Del saber colectivo a las cualidades individuales. (2010). El debate sobre las competencias laborales. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, vol. 17, n. 54, pp. 35-51. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eda01fa6-f840-4dac-9857-ddcaac4f48ec%40sessionmgr120&vid=16&hid=107>
- Esser, Klaus. Hillebrand Wolfgang. Messner, Dirk y Mayer-Stamer, Jörg. (1996). *Systemic Competitiveness: New governance patterns for industrial development*. Inglaterra: Editorial Frank Cass.
- Esser, Klaus. Wolfgang, Hillebrand. Dirk, Messner. Jürg Meyer-Stamer. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, Santiago. n. 59, pp. 39-52. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/lecturas/ConceptosSolucionProblemas/COMPETITIVIDAD.pdf>
- Fajnzylber, Fernando. (1990). Industrialización en América Latina: de la "Caja Negra" al "Casillero Vacío". *Cuadernos de la CEPAL*, n. 60. Santiago, Chile.
- Fernández Aráuz Andrés. (2015). *Evolución de los indicadores de la Educación Técnica Profesional en Costa Rica en el periodo 2000-2014*. Ministerio de Educación Pública Dirección de Planificación Institucional Departamento de Análisis Estadístico. Recuperado de: http://www.mep.go.cr/indicadores_edu/BOLETINES/ET_15.pdf
- Fernández Aráuz, Andrés. (2012 octubre 12). ¿Qué nos dice PISA sobre la educación en Costa Rica? *La Nación*. Sección Opinión. Recuperado de: http://www.nacion.com/opinion/foros/dice-PISA-educacion-Costa-Rica_0_1302269906.html

- Fernández Mora, Evelyn. (2016 Febrero 28). Centros de Servicios Compartidos dan un giro hacia la especialización. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Centros_de_Servicios_Compartidos-CSC-Intel-Deloitte-finanzas-investigacion-big_data_0_910109011.html
- Fernández Mora, Evelyn. (2015 marzo 22). Centros de servicios siguen llegando y consolidándose en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Centros_de_Servicios-Cinde-Bacardi-Cargill-Emerson-Western_Union-Procter_-_Gamble_0_704329577.html
- Fernández Mora, Evelyn. (2015 diciembre 13). Empresas multinacionales arrastran faltante de profesionales calificados. *El Financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/ntel_Costa_Rica-Western_Union-Establishment_Labs-empleo-carreras_demandadas_0_863913624.html
- Fierro, Manuel. *La competitividad regional: aportes conceptuales al proceso de construcción de la región central*. Recuperado de: <http://javierfierro.files.wordpress.com/2007/07/ponencia-competitividad.pdf>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2011 Agosto). Resultados del Estudio Global de Servicios Compartidos en Latinoamérica (LATAM). Deloitte. Recuperado de: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Resultados_Estudio_Servicios%20Compartidos.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Resultados_Estudio_Servicios%20Compartidos.pdf)
- Garrán Pedraza, Jesús. (2011). La senda de la eficiencia: externalización en los departamentos financieros. *Estrategia Financiera*, vol. 26, número 289, pp. 60-65. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=43&hid=125>
- Gracia Hernández, Maximiliano (2006 Mayo 12). Ciencia y Mar. Divulgación. La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. Recuperado de <http://www.umar.mx/revistas/29/competitividad.pdf>
- Jiménez, Rodolfo Herrera. Ingeniería. Universidad, Sistemas Educativos y Carreras académicas: Un Enfoque Sistémico. 2007, Vol. 17 Issue 2, p13-36. 24p. 4 Diagrams. Recuperado de Artículo EBSCO host: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=16&hid=125>

- Kane, Gerald C. Palmer, Doug. Phillips, Anh Nguyen. Kiron, David. Buckley, Natasha. (2015) MITSloan Management Review. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Deloitte. Recuperado de: <http://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/let-strategy-drive-digital-transformation/>
- Kopper Arguedas Gisela. Plan Nacional Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2021. (2015). San José, Costa Rica. Costa Rica: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
- Oficina Comercial en Costa Rica. (2015). *Ficha de Mercado de Servicios de Educación Superior en Costa Rica*. Recuperado de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1434393134FMS_CRica_Educaci%C3%B3n_Superior_2015.pdf
- Oyola Castro, María Alejandra. Padilla Delgado, Lina Marcela. (2012). El reto frente a la globalización: la competitividad desde un enfoque sistémico. *Gestión & Desarrollo*, 9 (1), 161-173. Recuperado de: http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/010_competitividad.pdf
- Patier, Eva. (2009). Aumenta la competitividad de la compañía a través de un enfoque integrado de la gestión del talento y de la compensación. *Capital Humano*, 22 (234), 134-135. Recuperado de Artículo EBSCO host: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=6&hid=125>
- Pérez Damasco, Diego. 2015 noviembre 13. Las 10 carreras con mayor demanda en Costa Rica. *La Prensalibre.cr*. Sección Economía. Recuperado de <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/49279/453/las-10-carreras-con-mayor-demanda>
- Rodríguez, Raquel. 4 Diciembre, 2015. Inversión extranjera necesita más ingenieros y técnicos. *La Republica.net*. Secciones Nacionales. Recuperado de: https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=533336050
- Rodríguez, María Lourdes. Ricardo, Louremy. (2007). El Modelo Holístico para el proceso de Enseñanza-Aprendizaje de Geometría en Arquitectos de la escuela cubana. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática Educativa*, vol. 10 n. 3, pp. 421-461. 41p. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=22&hid=125>

- Ruiz, María José García. Contrastes de las Culturas Escolares Finlandesa y Española. (2011). *Revista Española de Educación Comparada*, n. 18, pp. 157-201. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fabb5ee2-d9a0-45dc-8cd8-a4140b7c0f54%40sessionmgr111&vid=6&hid=107>
- Saborío, Alan (2015). How to do business in Costa Rica. Investors' guide 2015. Deloitte. Recuperado de: <http://docplayer.net/2384212-How-to-do-business-in-costa-rica-investors-guide-2015.html>
- Salas Viquez, Diana Lucía. (2013 agosto 25). Creciente demanda de técnicos reta a la academia. *El Financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Tecnicos-demanda-oferta_0_359964030.html
- Sampieri, Roberto Hernández. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Chile, Mc Graw-Hill.
- Schwab, Klaus (2015 Setiembre 9). Global Competitiveness Report 2015-2016. Insight Report. World Economic Forum. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Urteaga, Eguzki. Las teorías sistémicas. Ámbitos: Revista de Estudios de Ciencias Sociales y Humanidades. 2010, Issue 23, p73-97. 25p. Recuperado de Artículo EBSCO host: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=25&hid=125>
- Valencia, Miriam Escobar. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales* (96), 31-55. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eda01fa6-f840-4dac-9857-ddcaac4f48ec%40sessionmgr120&vid=23&hid=107>
- Valtonen, Heli. Rautiainen, Matti. (2012). La educación finlandesa desde 1850 hasta el presente. *Istor*, 12 (48), 129-160. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fabb5ee2-d9a0-45dc-8cd8-a4140b7c0f54%40sessionmgr111&vid=3&hid=107>

- Valverde Rodríguez, Andrea. (2015 diciembre 20). Atracción de IED se estancó en 2015. *El Financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/IED-cinde-comex-inversion_extranjera_0_868113215.html
- Valverde Rodríguez, Andrea. 2015 diciembre 20. Experto de la OCDE: Costa Rica tiene que impulsar como obligatorio un sistema de formación dual. *El Financiero*. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Experto-OCDE-Costa-Rica-obligatorio_0_769723029.html
- Vargas Cullell, Jorge (2013). Cuarto Informe Estado de la Educación Costarricense. Editorama S.A. 4 ed. San José C.R. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/004/5-Cap-1.pdf
- Vázquez, Héctor Javier. Martínez Álvarez, Felipe de J. Alvarado, Germán Sergio Monroy. Administración y Organizaciones. dic2007, Vol. 10 Issue 19, p23-38. 16p. Más allá del conocimiento: un enfoque sistémico. Recuperado de Artículo EBSCO host: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=12&hid=125>
- Vivas-López, Salvador. (2013). Implicaciones de las Capacidades Dinámicas para la Competitividad y la Innovación en el Siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=21eff959-cfc6-4086-be6c-e18801efaec4%40sessionmgr120&vid=48&hid=125>
- Willis, David. Yamamura, Satoshi. Rappleye, Jeremy. (2008). Frontiers of Education: Japan as “Global Model” Or “Nation at Risk”? *International Review of Education / Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 54 (3/4), 493-515. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fabb5ee2-d9a0-45dc-8cd8-a4140b7c0f54%40sessionmgr111&vid=9&hid=107>

Anexos

Resultados de la encuesta

A continuación, se hace un análisis detallado de la encuesta aplicada.

1- ¿Ha tenido experiencia en alguna otra multinacional que cuente con centros de servicios compartidos?

Gráfico No 1

Experiencia en centros de servicios compartidos

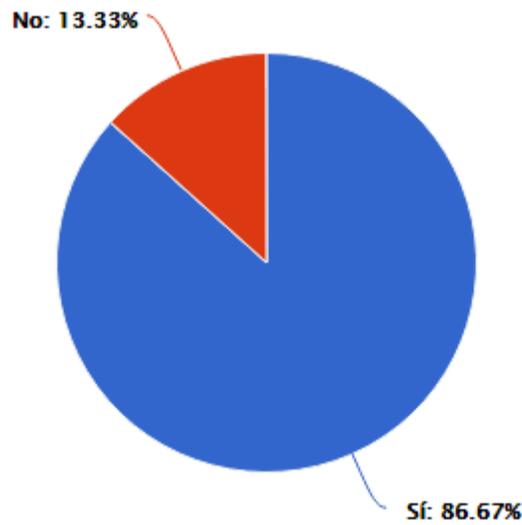


Tabla No 1

Experiencia en centros de servicios compartidos

Answer	Percent	Count
Sí	86.67%	26
No	13.33%	4
Total responses		30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

2- ¿Considera usted la necesidad de reforzar algún conocimiento técnico para un mejor desempeño en su trabajo o desarrollo profesional?

Gráfico No 2

Reforzamiento de conocimientos técnicos

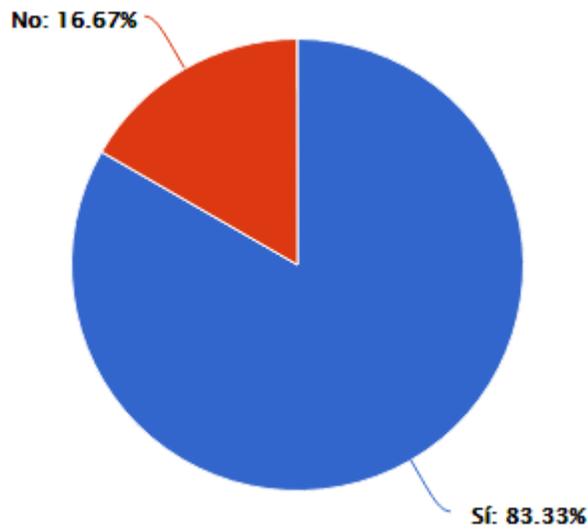


Tabla No 2

Reforzamiento de conocimientos técnicos

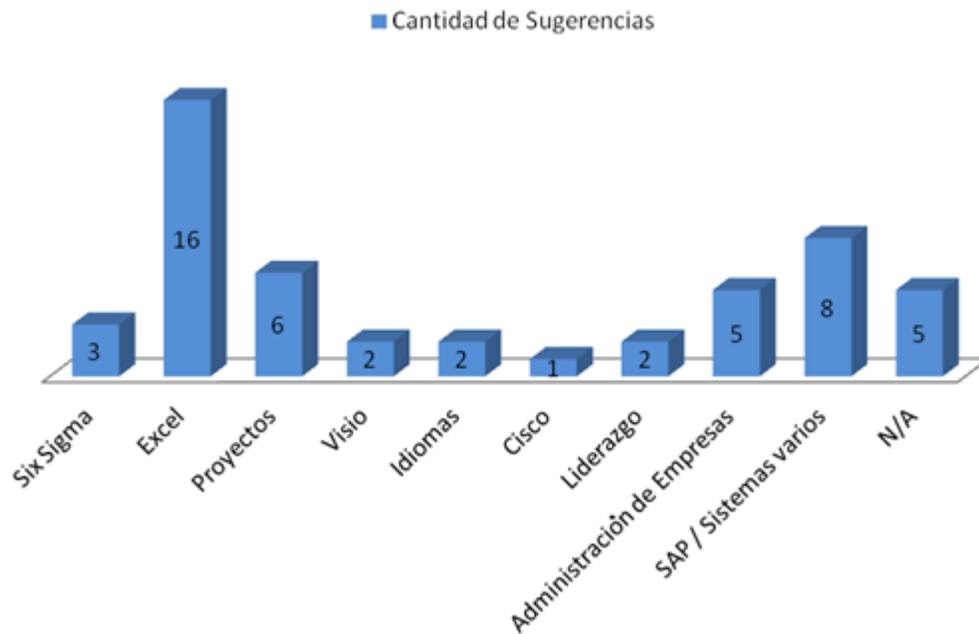
Answer	Percent	Count
Sí	83.33%	25
No	16.67%	5
Total responses		30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

3- De marcar un sí en la pregunta anterior, favor indicar brevemente el curso o los cursos de especialidad técnica que quisiera reforzar. De marcar un no en la pregunta anterior, favor colocar N/A en el siguiente espacio:

Gráfico No 3

Especialidad técnica a reforzar



Fuente: Elaboración propia, 2016

4- ¿Cómo desearía reforzar o buscar la formación de conocimientos técnicos, si lo ocupara en un corto o mediano plazo?

Gráfico No 4

Búsqueda de conocimientos técnicos

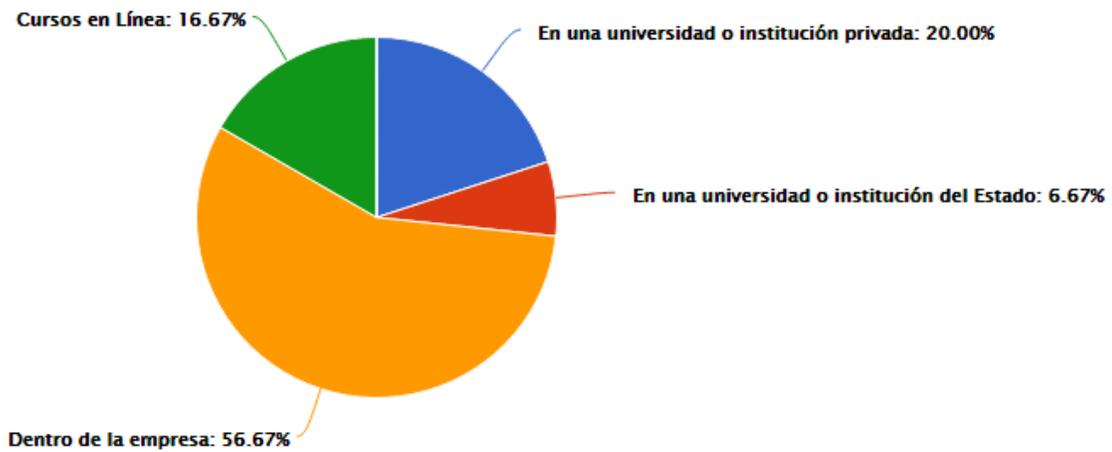


Tabla No 4

Búsqueda de conocimientos técnicos

Answer	Percent	Count
En una universidad o institución privada	20.00%	6
En una universidad o institución del Estado	6.67%	2
Dentro de la empresa	56.67%	17
Cursos en Línea	16.67%	5
Otro	0.00%	0
Total responses		30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

5- Marque las titulaciones con las que cuentan:

Gráfico No 5

Titulaciones de los empleados de O.T.C

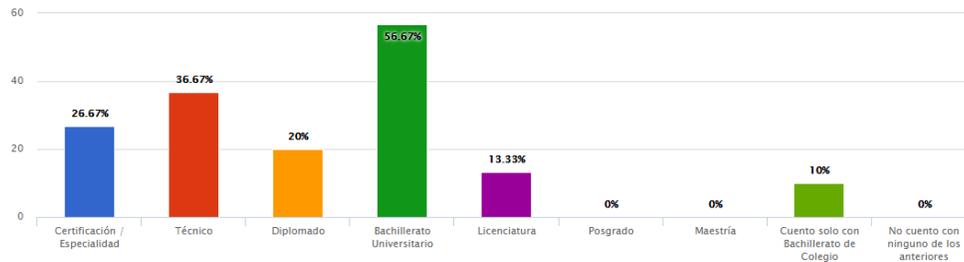


Tabla No 5

Titulaciones de los Empleados de O.T.C

Answer	Percent	Count
Certificación / Especialidad	26.67%	8
Técnico	36.67%	11
Diplomado	20.00%	6
Bachillerato Universitario	56.67%	17
Licenciatura	13.33%	4
Posgrado	0.00%	0
Maestría	0.00%	0
Cuento solo con Bachillerato de Colegio	10.00%	3
No cuento con ninguno de los anteriores	0.00%	0
Total responses		30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

6- ¿Fue parte de alguna iniciativa de inclusión laboral o práctica profesional propiciada por alguna institución, colegio o universidad para poder ingresar en el mercado laboral?

Gráfico No 6

Inclusión al mercado laboral por medio de alguna entidad

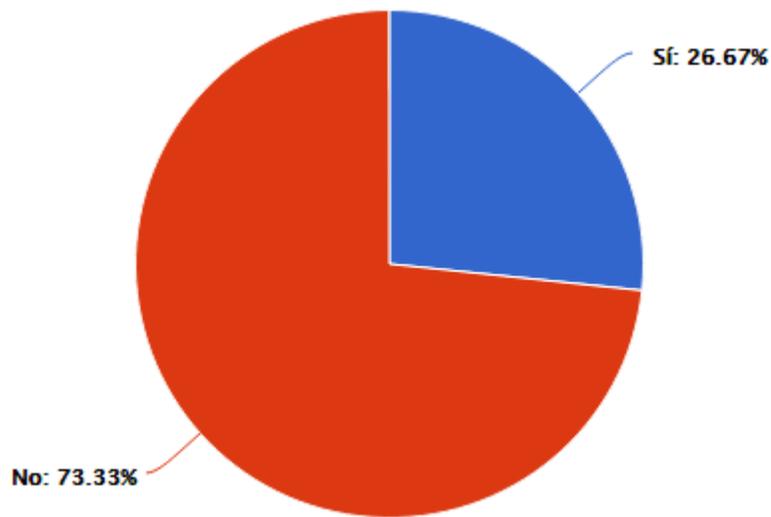


Tabla No 6

Inclusión al mercado laboral por medio de alguna entidad

Answer	Percent	Count
Sí	26.67%	8
No	73.33%	22
Total responses		30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

7- Ordene del 1 al 4, SIN REPETIR LOS NÚMEROS, siendo el 1 de mayor importancia, el 2 con importancia, el 3 relativa importancia y el 4 la de menor importancia, las siguientes competencias básicas necesarias para operar en un centro de servicios compartidos en LATAM:

Tabla No 7

Porcentaje de categorización sobre competencias básicas según los empleados de Order To Cash en Thomson Reuters

	1	2	3	4	Average	Total responses
Pensamiento Analítico	14 46.67%	7 23.33%	7 23.33%	2 6.67%	1.90	30
Compromiso a un desempeño superior	2 6.67%	11 36.67%	10 33.33%	7 23.33%	2.73	30
Trabajo en equipo	4 13.33%	10 33.33%	7 23.33%	9 30.00%	2.70	30
Competencias profesionales y autodesarrollo profesional	10 33.33%	2 6.67%	6 20.00%	12 40.00%	2.67	30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

8- Ordene del 1 al 5, SIN REPETIR LOS NÚMEROS, siendo el 1 de mayor importancia, el 2 con importancia, el 3 relativa importancia, el 4 poca importancia y el de 5 menor importancia, las siguientes competencias de negocios para operar en un centro de servicios compartidos en LATAM:

Tabla No 8

Porcentaje de categorización sobre competencias de negocios según los empleados de Order To Cash en Thomson Reuters

	1	2	3	4	5	Average	Total responses
Idioma	9 30.00%	6 20.00%	3 10.00%	9 30.00%	3 10.00%	2.70	30
Orientación al cliente	2 6.67%	10 33.33%	8 26.67%	6 20.00%	4 13.33%	3.00	30
Conocimiento del negocio	5 16.67%	4 13.33%	8 26.67%	8 26.67%	5 16.67%	3.13	30
Pensamiento Global	5 16.67%	6 20.00%	2 6.67%	3 10.00%	14 46.67%	3.50	30
Comunicación	9 30.00%	4 13.33%	9 30.00%	4 13.33%	4 13.33%	2.67	30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

9- Ordene del 1 al 5, SIN REPETIR LOS NÚMEROS, siendo el 1 de mayor importancia, el 2 con importancia, el 3 relativa importancia, el 4 poca importancia y el 5 de menor importancia, las siguientes competencias de liderazgo principales en un centro de servicio compartido para LATAM:

Tabla No 9

Porcentaje de categorización sobre competencias de liderazgo según los empleados de Order To Cash en Thomson Reuters

	1	2	3	4	5	Average	Total responses
Orientación al logro de resultados	7 23.33%	3 10.00%	6 20.00%	5 16.67%	9 30.00%	3.20	30
Análisis y toma de decisiones	4 13.33%	12 40.00%	5 16.67%	8 26.67%	1 3.33%	2.67	30
Mejora de procesos y adaptación al cambio	3 10.00%	6 20.00%	11 36.67%	2 6.67%	8 26.67%	3.20	30
Planificación y organización	4 13.33%	8 26.67%	5 16.67%	9 30.00%	4 13.33%	3.03	30
Liderazgo y supervisión de equipos	12 40.00%	1 3.33%	3 10.00%	6 20.00%	8 26.67%	2.90	30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

10- Ordene del 1 al 7, SIN REPETIR LOS NÚMEROS, siendo el 1 de mayor importancia, el 2 con importancia, el 3 relativa importancia, el 4 importancia indiferente, el 5 poca importancia, el 6 con menor importancia y el 7 sin importancia absoluta, los siguientes criterios que usted considera necesarios para ser contratado en una multinacional que cuente con centros de servicios compartidos para LATAM:

Tabla No 10

Porcentaje de categorización sobre criterios de contratación en CSC para LATAM según los empleados de Order To Cash en Thomson Reuters

	1	2	3	4	5	6	7	Average	Total responses
Saber Inglés	9 30.00%	4 13.33%	6 20.00%	6 20.00%	1 3.33%	2 6.67%	2 6.67%	3.00	30
Saber Portugués	2 6.67%	7 23.33%	1 3.33%	5 16.67%	7 23.33%	5 16.67%	3 10.00%	4.17	30
Experiencia en otras multinacionales y centros de servicios compartidos	7 23.33%	5 16.67%	6 20.00%	3 10.00%	5 16.67%	3 10.00%	1 3.33%	3.23	30
Estudios Formales Universitarios (públicos o privados)	1 3.33%	1 3.33%	5 16.67%	7 23.33%	4 13.33%	9 30.00%	3 10.00%	4.70	30
Competencias Laborales/Habilidades blandas (Personales, Negocios y Liderazgo)	7 23.33%	7 23.33%	7 23.33%	2 6.67%	4 13.33%	1 3.33%	2 6.67%	3.00	30
Conocimientos técnicos	3 10.00%	5 16.67%	2 6.67%	6 20.00%	5 16.67%	7 23.33%	2 6.67%	4.13	30
Elaboración correcta de su curriculum vitae	1 3.33%	1 3.33%	3 10.00%	1 3.33%	4 13.33%	3 10.00%	17 56.67%	5.77	30

Fuente: Elaboración propia 2016, datos tabulados por e-encuesta.com <http://www.e-encuesta.com/home/>

Resultados de la entrevista

¿Por qué Thomson Reuters decidió abrir un centro de servicios compartidos en Costa Rica?

No puedo comentar específicamente eso, ya que no estaba aquí cuando eso pasó; sin embargo, puedo hacer una sinopsis debido a que tengo quince años de estar en esta industria. Todo esto empezó como a mediados de los años noventa, yo empecé a trabajar en el primer *call center* acá en Costa Rica, que fue el primer centro de servicios y para ese entonces era Accer Information Services (AIS). En ese tiempo, lo que son los centros de servicios compartidos no existían acá; solamente las empresas como 3M, las manufactureras más que todo, pero no había servicios propiamente. Para cuando abrió Accer, la misma abrió una caja de pandora. La multinacional demostró que sí se podía conseguir talento en Costa Rica, altamente capacitado y que el tico no solamente hablaba bien inglés, sino que trabajaba de manera muy ordenada. A tres meses desde que abrió Accer, Intel tomo la decisión de abrir su planta en el país. Eso fue la solidificación de la confianza para que el resto de empresas vinieran para acá y llamara la atención a mucha inversión extranjera. Yo personalmente lo experimenté en carne propia, porque me decía a mí misma que esas empresas me robaban la gente, esa fue mi mentalidad al principio, pero ahora uno dice que eso fue el principio de la economía costarricense hoy en día.

Los servicios en Costa Rica en este momento son como el 60% del PIB. Entonces, que es lo que sucede con el costarricense, que trabaja bien y tiene un buen sentido de responsabilidad; inclusive la famosa "hora tica" se ha ido eliminando, porque se ha ido tomando conciencia y se ha amoldado a la cultura de esas multinacionales. También el tico es muy creativo, es innovador y mejora, él no se conforma con que se le diga: aquí está un proceso, sígalo; como el indio por ejemplo. Porque esos tipos de trabajo en un principio estaban en la India y lo que pasaba era que tenían un acento muy fuerte y chocante, acento que al gringo le incomoda. No obstante, el indio es muy bueno siguiendo órdenes y son excelentes analistas y programadores, pero la carencia principal es que el indio no cuestiona, no es retador, el indio llega por el camino que se le indique, no investiga nuevas rutas o formas de hacerlo. El costarricense sí cumple esa competencia, y lo dicen muchas empresas en este momento cerca de acá como los son Hewlett Packard, IBM, etc.

Ahora te respondo la pregunta, la razón por la cual Thomson decidió abrir un centro de servicios compartidos en Costa Rica es por la misma razón de muchas empresas multinacionales y transnacionales, porque en nuestro país existe talento, la capacidad para transformarlo, podemos hacer las cosas de mejor forma, y porque somos un *cost effective location*, ya no somos un *low cost*; nos estamos volviendo muy caros y cuidado, porque hay

muchos trabajos en nuestra zona que se están dirigiendo a Panamá, a Nicaragua. Principalmente, este último porque se están poniendo las pilas con el idioma inglés y nos están quitando muchos trabajos.

¿Cuántos departamentos cuenta el centro de servicios en el área de Order To Cash?

En OTC somos alrededor de 238 personas conformado por Master Data 51 personas, Order Management 79 personas, Billing 5 personas, Credit & Collections 103 personas. Y para contarte un poco sobre la cronología del Site, se inició en el 2012 con Order Processing, Master Data, Collections, Cuentas por Pagar, Recursos Humanos, IT y Facilities. El siguiente año se agregaron los departamentos de Cash Management, Recruiting Systems Support, Financial Systems Mgmt y F&R Content Editorial. Para el año 2014, se incorporaron Accounting Operations y Sourcing. El año pasado solo se abrió Web Development. Y este año llevamos Royalties.

¿Cuál fue el factor más importante a la hora de seleccionar a Costa Rica para ubicar el centro de servicios compartidos? ¿Y por qué Heredia y no otra provincia?

El factor decisivo siempre va a ser costos. Usted no se va a ir a un lugar porque solo digan, ¡Ah qué lindo que trabajan! ¡Son caros pero no importa, lo vale! No, eso no pasa. Ahora bien, dentro de todas las *location* que son *cost effective* busquemos India, Malasia, Filipinas y Costa Rica. Si comparamos entre esos cuatro, uno dice sí Costa Rica, porque tal vez con respecto al precio el más barato es Filipinas, pero los filipinos te hacen las cosas que uno les pide, no van más allá.

Lo que Heredia tiene es que es muy céntrico, a Heredia puede viajar talento desde cualquier lado del país. Eso por eso que Costa Rica ha decisivo invertir en zonas francas en esta área, por ser un área de más fácil convergencia digámoslo así. Ahora se está incentivando en hacer zonas francas en Cartago, pero el problema es que es una provincia que queda lejos. Por ejemplo, en Pérez Zeledón hay muchas personas que hablan inglés, dicen que es la tierra de las mujeres solas, porque los hombres se van a vivir a Estados Unidos; pero después ellos vuelven y hablan inglés. Pero qué sucede con ellos, que ellos hablan inglés y punto. No tienen las demás cosas que tiene el Valle Central, la educación universitaria, la malicia un poco a nivel de negocios. Sí están pensando en hacer zonas francas por esos lados, pero pensando en el idioma inglés, en cuestiones muy sistemáticas de tipo servicio al cliente y nada más.

¿Cuáles considera que son los factores más problemáticos o críticos, muy por encima de otros elementos como regulaciones, perfil de riesgo país o incluso la estructura tributaria, para traer las operaciones de negocios en Costa Rica?

Uno de los problemas que veo día con día es el problema del tráfico, las calles en mal estado principalmente, las presas que se hacen en Heredia son fatales, también por otro lado el problema de la infraestructura, creo que son factores críticos.

¿Cuáles profesiones o carreras de la educación superior son indispensables para ser tomado en cuenta en un centro de servicios compartidos?

Hoy en día, todo los que son las empresas como Thomson Reuters, tienen *Share Service Centers*, *Order To Cash* y *Back Office* que piden Contabilidad, Finanzas, Principios Comerciales, y Administración de Negocios; todo ese tipo de conocimientos muy específicos para poder darle fuerza a los *Share Services*.

¿Cuáles son las principales competencias básicas necesarias e indispensables para cualquier colaborador para laborar en un centro de servicios compartidos en LATAM?

Yo antes en mi crianza, primero Accer y después Sykes hubiera dicho que el idioma inglés. Ya ahora después de estos tres años de trabajar en Thomson veo que es diferente, porque acá en nuestro mismo equipo tenemos personas que no necesariamente dominan el inglés al 100% y que son excelentes profesionales. Diría que al menos es necesario un idioma, si fueran dos como el portugués mejor, porque el idioma abre muchas puertas. Hay que tener un título en lo que sea y de donde sea. El talento está, pero sería mucho mejor aprovechar esas capacidades y moldearlo a través de un título para afianzar las oportunidades. Y es importante reforzar estos puntos y de que las personas no se tiren desbocadas a trabajar porque al final de cuentas se hacen un daño a ellos y hacen un daño al empleador. Porque el empleador al final ve mucho talento y habilidades y todo, pero qué bonito hubiera sido si pudiéramos haber desarrollado ese talento.

¿Cuáles son los principales conocimientos técnicos para poder cumplir satisfactoriamente sus funciones independientemente de la posición dentro del área de servicios?

Hay personas más pellizcadas que otras y depende de lo que la gente quiera y le guste hacer, hay personas que solamente se gradúan y con el título se ponen a tocar puertas. Como hay otras que no, mientras van estudiando van pensando en que se pueden especializar, llevan cursos de Excel, Six Sigma, por ejemplo y tienen visión. Tengo un primo que estudió diseño gráfico por computadora, muy vivo, no había terminado la carrera y ya estaba buscando su clientela, estudiando su mercado, aprendiendo otros sistemas por medio de conocidos. La idea es saber dónde quieres ir, y una vez ahí decir que otras cosas

puedo hacer para darle un valor agregado y diferenciarme del resto para poder ser competitivo profesionalmente, no solo cumplir satisfactoriamente mis funciones dentro de una posición determinada, sino darle un giro y tomar la iniciativa.

¿Cuáles son las competencias de liderazgo con las que deben de contar las personas en cargos de supervisión para LATAM?

Bueno son personas que tienen que contar con experiencia con equipos para poder llevar a cabo los objetivos. Más que todo deben de tener competencias como la proactividad, y encontrar soluciones, nuevas ideas, alternativas. También debe de motivar a sus empleados y ser muy comunicativo con diferentes departamentos, proporcionando credibilidad y mucha confianza. Hace poco se nombró a Marco, por ejemplo, que tiene experiencia en manejo de equipos como en Sykes; es una persona que se ha ganado sus puntos para poder crecer en esa área y se ve que es una persona con empatía con el resto de compañeros, una persona que sea capaz de percibir lo que el resto de integrantes del equipo sienten para así armar una armonía.

¿Cuál cree que sea el factor más común del rompimiento laboral dentro de un centro de servicio compartido? ¿Por qué?

No se proporcionaron detalles al respecto por determinación de no relevancia para propósitos de esta investigación.

¿Cuál considera la razón más importante por la que los centros de servicios compartidos no encuentran el personal calificado requerido para sus operaciones?

Bueno uno de los causantes ha sido que la industria ha ido mutando. En los años 90 y principios del año 2000, eran los *call centers*, el servicio, el tomar las cuestiones técnicas, hacer *trouble shooting* por teléfono. También en un principio el tema fue el tecnológico, con empresas como HP, IBM, DELL, etc., e inclusive se empezó a incentivar a montones en las universidades que la gente estudiara sistemas, computación, programación, ingenierías porque por ahí iba el asunto. De pronto se transformó y mutó a los bancos, entró Bank of América, Citi Bank que cuenta con un centro de servicio gigante acá en Costa Rica y resulta que la cosa se diversificó y todo el mundo sabía de finanzas, y etc. Había que llenar el hueco para formar a la gente para que pueda incursionar en esas áreas y puestos. Ahora el nuevo auge son los *Order To Cash* (OTCs), los *Share Services* y todo lo que es *Back Office*, y si las personas no estudian carreras afines o no tienen experiencia en esta industria, muy difícilmente van a poder concursar por un puesto en el mercado, o inclusive crecer en la empresa y poder desarrollar las competencias requeridas.

De acuerdo con la de Guía de inversionistas (2015), muy por encima del 90% de la energía en Costa Rica es renovable y los costos de electricidad son bajos. ¿Qué opinión le merece a esta aseveración que publica Deloitte y qué estrategias han utilizado o utilizarían para reducir costos en caso de un panorama adverso?

No se proporcionaron detalles al respecto por determinación de no relevancia para propósitos de esta investigación.

Según Latin Business Chronicle (2012), Costa Rica fue el país más seguro en Latinoamérica. Para ese momento, el centro de servicios compartidos de Thomson Reuters operaba desde principios del 2012, inaugurándose oficialmente en el mes de setiembre de ese mismo año. ¿Cómo percibe la calidad de vida y la seguridad en Costa Rica en el presente? ¿Considera que han cambiado las condiciones cuatro años después? Si tuviera la posibilidad de traer otro centro de servicios compartidos ¿dónde lo ubicaría y por qué?

No se proporcionaron detalles al respecto por determinación de no relevancia para propósitos de esta investigación.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2012-2013), la calidad del sistema educativo de Costa Rica se situó en el #1 de América Latina. Actualmente de acuerdo al *Ranking* Global de Educación elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), nuestro país ocupa el puesto 53, solamente es superado por Chile en el puesto 48 a nivel latinoamericano. De acuerdo con esta información y su experiencia en el país, ¿cómo percibe la calidad de la educación superior en Costa Rica con relación a la alta demanda laboral en puestos que exigen un mejor conocimiento técnico y altas competencias laborales? ¿Considera usted que nuestro país está ofertando la cantidad y calidad correcta de estudiantes especializados y altamente calificados?

A nivel personal te digo, sí es cierto que hay mucha oferta de trabajo y que posiblemente te vayan a emplear en muchos lugares, y no necesariamente con un título en mano; pero y aquí vamos con el crecimiento dentro de la empresa, porque vos podés ser contratado diciendo que estás estudiando sin la tenencia propiamente del título ¿Qué es lo que pasa?, que tus posibilidades de ascender se van a ver afectadas proporcionalmente y dirigidas por los títulos que tengas. Nadie te va a promover en algún puesto si no tienes un título que te respalde. Yo, por ejemplo, no puedo aspirar a ser directora en Thomson Reuters sin una maestría. Es un requisito de la empresa. Por eso, le estoy poniendo con el bachillerato en Administración de Negocios para optar por la Maestría más adelante.

Ya contando con los componentes como lo son los títulos, por ejemplo, ya la persona puede abrirse camino en una empresa ¿Cómo? Es preguntarse en cuál área puedo plantear mi proyecto ¿cómo puedo darme a conocer? Esto con el fin de buscar oportunidades, porque ellas no te van a ir a buscar. Acá en Thomson, existen oportunidades no solo a nivel local sino global. Recientemente un colaborador aplicó para un puesto y él se fue para Polonia. En la página de la empresa existe un portal con una lista con todos los *postings*, periódicamente los empleados pueden meterse en busca de algo que les llame la atención. Esta es una gran ventaja de este tipo de empresas transnacionales, no necesariamente es indispensable crecer en el mismo departamento, más bien hay una gran variedad de otros departamentos y otras áreas.

En el año 2012, Costa Rica participó en su segunda aplicación del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). El programa se aplicó a estudiantes de noveno año, a los directores y los maestros de los centros educativos. Este tuvo énfasis en el dominio matemático, donde el país tuvo muy baja calificación. También se midieron los niveles en lectura y Ciencias, donde se obtuvieron mejores resultados, pero que no superan el mínimo de la OCDE que son 5000 puntos. Costa Rica fue el cuarto mejor ubicado a nivel latinoamericano superado por Chile (423), México (413) y Uruguay (409). Aun así, estos países, junto con el nuestro, están lejos de los que tienen los mejores sistemas educativos del mundo. ¿Cuál considera sería el principal reto que tiene Costa Rica en la educación, particularmente en la formación de carreras que demanda la nueva economía del conocimiento?

Con eso que me estabas diciendo me puse a pensar, qué mal es lo que los países de Latinoamérica tienen en común, bueno subdesarrollo y pobreza. Lo haría uno a pensar que un área que padece de subdesarrollo y pobreza, pues antes de desarrollarte mentalmente. ¿Qué es más importante? Comer. Entonces claro, primero te vas a trabajar en lo que sea para traer comida al hogar antes que pensar en estudiar. Ahí podríamos encontrar una causa. Pero así en específico en Costa Rica lo que me preocupó es lo siguiente, porque yo soy un ejemplo vivo desde que empecé a trabajar en esta industria por ahí del 95. Yo vengo de una familia que por dicha había siempre un plato de comida en la mesa, no vivíamos en opulencia, pero nunca nos faltó la comida. Yo tuve la gran dicha que cuando yo salí del colegio mi padre me dijo: dedíquese a estudiar. Mis padres sí tuvieron que hacerlo, porque eran de familias súper humildes, tipo de pies descalzos, pero él me dijo que solo estudiara porque “por dicha puedo darle ese beneficio”. Como típica adolescente, me creía dueña de la verdad y; en lugar de aprovechar esa ventaja, me fui a trabajar para independizarme ¿Qué sucede? Desde mi perspectiva, hay muchos como yo; que tal vez teníamos la oportunidad de terminar la educación a tiempo, sin necesidad de trabajar y no la aprovechamos. Claro,

con esta ola de ofertas de trabajo de las transnacionales es muy tentador. Muchos chicos están dejando sus estudios a medio palo por irse temprano a trabajar. Eso va a desacelerando la posibilidad de que los estudios se completen a tiempo o desacelerando la posibilidad que la gente genere más títulos y más conocimientos. Es una lástima porque por un lado hay más empleo, pero por otro lado el estudio se pone en segundo lugar. Eso que las personas tienen la posibilidad de elección, porque también está la otra cara de la moneda donde no hay elección.

La gente que sencillamente, por ejemplo, hay familias con chiquitos que desde que están en el colegio están trabajando. Mira las estadísticas de cuántos hogares lo conforman madres solteras en este país, que creo que son más de la mitad. Incluso muchos hijos tienen que trabajar para ayudar a la mamá, porque la mamá es la única proveedora del hogar y ojalá con cinco hijos y ver cómo los saca adelante. Cuando ya entran a la edad laboral empiezan hacerlo con el propósito de ayudar a mamá, no se educaron y al no educarse consiguen trabajos poco calificados. Eso se convierte en un círculo vicioso. Si vemos un poco las instituciones, ese tipo de familias jamás optarían por entrar en una universidad privada por lo caras que son, y por otro lado están las universidades del Estado, que por ejemplo son baratísimas, pero no te dejan trabajar porque te ponen materias en la mañana y la tarde ¿y en qué momento te pones a trabajar? Entonces las personas optan por instituciones pequeñas con tal de tener un título de algo.

En Costa Rica, no existe una legislación que indique que un patrono del sector privado pueda utilizar contratos de aprendizaje con sus trabajadores. Al momento hay dos proyectos de ley (19.019 y 19.378) que pretenden dotar al país de un esquema de formación dual, pero ninguno reporta grandes avances. Actualmente, los convenios que utilizan los modelos de formación dual en el país se amparan en la Ley de Aprendizaje que data de 1971 y bajo ciertas limitaciones. Por ejemplo, la ley no contempla la posibilidad de que, por iniciativa privada, existan contratos de aprendizaje para capacitar y enseñar una cierta profesión. ¿Considera usted que debe implementarse la educación dual en nuestro país, combinando la instrucción académica en los centros educativos con la formación práctica en las empresas? ¿Qué tipo de oportunidades y desventajas le podría ofrecer este modelo al centro de servicios compartidos de Thomson Reuters y al joven estudiante bajo este proceso?

Uno problema que tiene nuestro país es que uno se pone a pensar que hay muchas personas con título universitario en mano y no tiene trabajo. El INA, por ejemplo, se quedó muy atrás en lo siguiente y te lo explico. Si uno se pone a revisar la Ley de Zonas Francas, parte de los incisos explican que al momento de entrar una empresa bajo el régimen de ZF es un paquete de beneficios que adquiere con el INA. Entonces te dice, si usted es una empresa y

se quiere venir a una ZF, además de toda la exoneración de impuestos, toda la ayuda que le damos para que usted desarrolle la empresa con tal que nos genere trabajo, además de eso el Gobierno le ofrece el INA como instituto gubernamental capacitador para que le capacite a su gente. Ok es parte del paquete, pero entonces las empresas le preguntan al INA ¿Qué me ofrece? Y ese es un problema porque el INA no tiene mucho que ofrecer. El concepto es muy bueno pero la camisa le queda demasiado grande.

De acuerdo con el índice de competitividad global 2015-2016, se mencionan 4 pilares que son los requerimientos básicos dentro del perfil económico de Costa Rica para ser competitivo y atraer la IED. ¿Cuál de estos cuatro pilares y por qué considera Thomson Reuters, más importante para que su centro de servicios compartidos pueda ubicarse y ampliarse en nuestro país?

Instituciones

Infraestructura

Ambiente macroeconómico

Educación primaria y salud

Si yo fuera a escoger un *location* basado en esos cuatro pilares, en lo primero que me fijo es en la parte de estabilidad económica. Porque yo voy a extender mi empresa donde la economía sea estable y junto con ella que el ámbito político también sea estable, que por ejemplo no sea un país en donde frecuentemente veamos guerras o se arme una guerra civil. Ya sabiendo eso, de manera de discriminar candidatos escogería de segundo infraestructura, tercero educación y por último instituciones.

De acuerdo con el índice de competitividad global 2015-2016, se mencionan 6 pilares que son considerados potenciadores de eficiencia dentro del perfil económico de Costa Rica para ser competitivo y atraer la IED. ¿Cuál o cuáles de estos seis pilares y por qué considera Thomson Reuters, el más o los más importantes para que su centro de servicios compartidos pueda operar bajo el marco de eficiencia en nuestro país?

Entrenamiento y Educación Superior

Eficiencia de Mercado de bienes

Eficiencia de Mercado Laboral

Desarrollo de Mercado Financiero

Preparación Tecnológica

Tamaño de Mercado

Bueno, eficiencia de mercado de bienes en este momento no me aplica porque no somos una manufacturera. El desarrollo de mercado financiero sí, pero en el marco de que dependa de movimientos e inversiones de dineros. Si me fijaría mucho en la eficiencia de mercado laboral, con cuánto recurso hay, cuánto recurso humano hay para contar con ello y qué tan eficiente es. Como segundo pondría el tamaño de mercado porque hay que ver que tan saturado está. Después pondría el entrenamiento y educación superior, porque sin educación estamos fatal, es un foco muy importante. Y por último la preparación tecnológica.

De acuerdo con el índice de competitividad global 2015-2016, se mencionan 2 pilares que son factores de sofisticación e innovación dentro del perfil económico de Costa Rica para ser competitivo y atraer la IED. ¿Cuál o cuáles de estos dos pilares y por qué considera Thomson Reuters, el más o los más importantes para que su centro de servicios compartidos pueda operar bajo el marco de innovación y sofisticación en nuestro país?

Sofisticación de negocio

Innovación

Las dos son muy importantes, y diría que la sofisticación del negocio es primordial, ya que le permite a uno diversificar y preguntarnos ¿qué es lo que nos está pasando ahora? Por ejemplo, se pretende traer *tasks* mucho más complejos y para traerlos eso implica niveles mayores, se requiere de conocimientos también complejos. Es por eso que tratamos de estandarizar y automatizar, de que ustedes se vuelvan más analíticos. Mary está activamente hablando con Vanessa Gibson para entender cuáles son los planes educativos de país a futuro y por dónde están las carreras, cuál rumbo escogen y de dónde se saca el recurso humano para llenar ese tipo de necesidades.

¿Qué tipo de programas emplearía o emplea el centro de servicios compartidos de Thomson Reuters para optimizar el conocimiento de sus trabajadores y transformar ese conocimiento en competencias dinámicas tanto para beneficio del colaborador mismo como para alcanzar los objetivos del negocio?

Lo que está haciendo hoy en día Thomson Reuters es brillante, que es tomar los estudiantes de colegios técnicos que ya salen con conocimientos de contabilidad, y un montón de

capacidades que al final de cuentas vos podés sacar una carrera como contador público y es excelente, pero la contabilidad es básica y es un proceso que se sigue muy repetitivamente y que no requiere contadores públicos, pero para hacer asientos lo que vos necesitás es un técnico y ese tipo de trabajo lo llenan súper bien todos estos chiquitos de colegios técnicos.

Hasta ahora Thomson está incursionando en esta práctica, no muchas multinacionales lo hacen, pero estos programas lo están haciendo muchas empresas nacionales desde hace mucho tiempo. Los jóvenes hacen sus prácticas en empresas nacionales y ahí quedan algunos trabajando como asistentes contables y asistentes financieros. Lo que sucede con estos jóvenes es que no saben muy bien el idioma inglés, esa es la deficiencia. Parte de lo que dice Vanessa Gibson es que hay que ir por los dos lados, hay que fortalecer el idioma, como esta iniciativa de Costa Rica Bilingüe donde el Gobierno invirtió un montón de plata en que ojalá toda la educación pública y también la privada, aunque ya lo es pero que sea lo más bilingüe posible. Esto con el propósito de que Costa Rica se convierta en un país totalmente bilingüe para el año 2017 si no me equivoco. Entonces sí, hay que invertirle al idioma, pero junto con el idioma hay que invertirle con todos los demás talentos y capacidades porque si no, no hacemos nada. Porque ya el tema de hablar inglés y decir: “hola señor estoy tomando su orden, estoy tomando su queja”, eso ya pasó y lo hace cualquiera como Nicaragua, Panamá y hasta más barato que nosotros.

El tema es que en un *Share Service*, la ventaja es que no importa el idioma en que hables, porque es un proceso. Acá en el área de Brasil de *order processing*, está una muchacha que apoya al equipo de Brasil y no habla el idioma portugués. A ella le enseñamos una lista de órdenes más frecuentes y se desempeña de lo más bien en su función. Se lo pusimos de una manera muy mecanizada, de que si a usted le preguntan esto, conteste esto otro. Si tiene que rechazar una orden porque no cuenta con aceptación de cliente, usted solamente pone una nota en portugués ya establecida. Por supuesto que si le contestan algo diferente tiene que solicitar ayuda de sus colegas. Así que el punto es involucrarse en varias áreas, ahora Thomson está dando prioridad a la rotación de puestos, el famoso *shadowing*, implementar el mejoramiento continuo y el *sharing* como parte de nuestra estrategia en volvernos muy multidisciplinarios y diversificarnos.

También con el auge de los *Share Services* se ha expandido el tema para dar apoyo a toda Latinoamérica, ya no solo es Estados Unidos. La idea es que toda esta nueva ola de servicios que se ha venido a Costa Rica permite que ya el foco no sea solamente inglés, sino en desarrollar otro montón de habilidades. Ahora el país es que está invirtiendo en todo este tipo de cosas, que es lo que hace falta, que es lo que están pidiendo. De hecho, nos comentaba Vanessa Gibson en esa reunión, ella se reúne con todas las cabezas de todas las empresas multinacionales en Costa Rica al menos dos veces al año, y se reúnen para hablar

de problemas en común, ideas en común y situaciones en común. Entonces, una de las principales cosas que se conversa es el tema del talento humano obviamente, la falta de este y cómo entre ellos se pelean y se canibalizan para captar el talento humano. Existen acuerdos entre empresas; como por ejemplo de voy a crecer este año en 800 personas, cómo hacemos para poder llenar mis 700 campos sin tener que robárselo a alguien porque al final de cuentas tienen que ver de dónde lo saca. Entonces parte de la labor que hace Vanessa es asegurarse de que el talento humano siga existiendo en nuestro país, en el momento que deje de existir, el trabajo se va para Nicaragua, Panamá u otro lado. Es que ya no está la amenaza de las Filipinas o la India, ahora la amenaza está cerca con los vecinos.

¿Cuál de las siguientes opciones consideraría más apropiado para un centro de servicios compartidos? ¿En cuál la optimización del recurso humano es lo principal enfoque? Explique.

Atraer personal altamente calificado (profesionales con títulos universitarios y técnicos), sin o poca experiencia laboral y desarrollar sus competencias laborales dentro de la organización.

Atraer personal sin títulos, que están apenas estudiando carreras de alta demanda, pero con una alta experiencia en centros de servicios compartidos y conocimientos técnicos para que los mismos busquen y construyan su *carrer path* dentro de la organización

Atraer personal con experiencia técnica en centros de servicios compartidos y competencias laborales pero que estén estudiando o tengan títulos con carreras no afines.

Atraer estudiantes graduados de colegio, permitiéndole al joven ingresar al mercado laboral, ganar experiencia y ofrecerle capacitaciones o cursos dentro de la empresa.

Como te comentaba anteriormente, lo importante ahora es contar con un título no importa cuál y al menos un idioma, el trabajar las competencias está en dos partes la que la empresa por medio de sus programas pueda impulsar, reforzar u ofrecerle al empleado. Por otro lado, está la parte del empleado, en la cual cumple con su cuota de ir más allá para proporcionarle algo adicional a su horizonte profesional. La opción más idónea puede ser cualquiera, siempre y cuando se trabaje de la mejor manera posible tanto para la persona que se va a contratar como el aporte mínimo que puede proporcionarle la empresa.