

# LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO LABORAL: HABILIDADES TÉCNICAS Y BLANDAS REQUERIDAS PARA LABORAR EN LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN COSTA RICA

HAZEL QUESADA MORA<sup>1</sup>

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
San José, Costa Rica  
Marzo, 2015

## Resumen

*El objetivo de este estudio consiste en identificar las habilidades técnicas y blandas requeridas para laborar en los centros de servicios compartidos en Costa Rica. La investigación hace referencia a las características y condiciones del mercado laboral costarricense, el papel del Gobierno en la atracción de inversión extranjera directa, además de que menciona algunos datos importantes acerca de los centros de servicios ubicados en Costa Rica. El estudio tiene un enfoque cualitativo y su alcance es de tipo exploratorio y descriptivo. Se empleó una muestra de 50 gerentes y supervisores de personal que laboran en centros de servicios financieros, los cuales fueron seleccionados a conveniencia, y se utilizó un cuestionario como medio para recopilar la información.*

*Se identificó que las carreras de Bachillerato Universitario en Contaduría, o bien, Administración de Empresas son las más buscadas por los encuestados y que estas deben complementarse con un segundo idioma. También los resultados muestran las habilidades blandas que exhiben los empleados con alto desempeño, así como los conocimientos y habilidades que el mercado laboral costarricense ofrece a los centros de servicios. Por otro lado, el estudio detalla los conocimientos y habilidades que el mercado laboral costarricense debe mejorar para ser más competitivo y acceder a mejores oportunidades.*

*Palabras clave: habilidades, mercado laboral, competitividad, centros de servicios compartidos.*

## Abstract

*The objective of this investigation is to identify the hard and soft skills required to work in the shared service centers in Costa Rica. The research mentions the characteristics of the labor market in Costa Rica, the government role in the attraction of foreign direct investment and some important facts related to the shared service centers located in Costa Rica. The study has a qualitative approach and its scope is exploratory and descriptive. The investigation used a sample of 50 people managers and supervisors which work in shared service centers; it was selected based on investigator's convenience. A questionnaire was applied in order to gather the information.*

*It was found that a Bachelor degree in Accounting or Business Administration are the most wanted careers and those should be complemented with a second language. Furthermore, the study shows the soft skills that high performers show in their jobs, and also the knowledge and skills that the labor market in Costa Rica offers to the employers. In the other hand, the study also mentions the improvement areas that the labor market should consider to become more competitive and take advantage of the future job opportunities.*

*Key words: soft skills, hard skills, labor market, competitiveness, shared service centers.*

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas. Opta por la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email: hazelqm@hotmail.com

# Índice

Índice.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	3
A. ANTECEDENTES.....	3
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	4
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
D. HIPÓTESIS.....	5
E. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
F. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	6
1. ALCANCES.....	6
2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
A. COMPETITIVIDAD.....	7
1. DEFINICIÓN.....	7
2. COMPETITIVIDAD DE COSTA RICA.....	8
B. MERCADO LABORAL EN COSTA RICA.....	9
C. PAPEL DEL GOBIERNO EN LA ATRACCIÓN DE EMPRESAS TRANSNACIONALES.....	11
1. CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS QUE OFRECE COSTA RICA ...	11
2. INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES INVOLUCRADAS EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.....	13
D. CENTROS DE SERVICIOS EN COSTA RICA.....	15
1. ORGANIZACIONES INSTALADAS EN EL PAÍS.....	15
2. APORTES QUE ESTAS ORGANIZACIONES HACEN AL PAÍS.....	16
CAPÍTULO III.....	20
MARCO METODOLÓGICO.....	20
1. METODOLOGÍA DE LA DE INVESTIGACIÓN.....	20
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20
3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
5. TIPO DE MUESTREO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	22
7. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
8. VARIABLES.....	23
9. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	24
CAPÍTULO IV.....	25
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
A. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
CAPÍTULO V.....	30
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
A. CONCLUSIONES.....	30
B. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS.....	34
APÉNDICES.....	37

## INTRODUCCIÓN

La inversión extranjera directa es uno de los principales potenciadores del desarrollo de un país. La atracción de dicha inversión ha sido una de las estrategias que Costa Rica ha utilizado para mejorar su competitividad, propiciar encadenamientos productivos y fomentar la generación de empleos.

El área de servicios es una parte esencial de la oferta del país. Según un artículo publicado en el periódico La Nación, Costa Rica es uno de los cuatro destinos óptimos para que las empresas transnacionales abran centros de servicios compartidos:

Los centros de servicios compartidos son un modelo operativo especializado en brindar atención altamente transaccional para distintas unidades de negocios, ya sea de la misma empresa o de terceras, a fin de estandarizar procesos, mejorar el servicio a los usuarios y reducir costos (Arce, 2012, párr.2).

Es importante mencionar que las organizaciones actuales afrontan una serie de retos relacionados principalmente con la transformación de su modelo de negocio, debido primariamente a la digitalización, presión por el ahorro de costos y la globalización; por consiguiente, muchas empresas transnacionales deciden trasladar sus operaciones a otros países donde se le ofrezca no solo ahorro, sino también el capital humano que les permita enfrentar los desafíos que el mercado y la competencia exigen.

# CAPÍTULO I

## **A. ANTECEDENTES**

Según una encuesta elaborada por la firma Deloitte y publicada en la Revista Summa, el talento es uno de los factores determinantes para que las empresas decidan ubicar sus centros de servicios en un país determinado.

La calidad del personal, la disponibilidad del mismo, el costo de este recurso, así como las habilidades de lenguaje son citados como factores críticos muy por encima de otros elementos como regulaciones, perfil de riesgo país o incluso la estructura tributaria del país en cuestión (Revista Summa, 2012, párr.5).

A partir de lo anterior, se concluye que el talento es definitivamente uno de los elementos que se deben afinar si se desea acceder a un trabajo en los centros de servicios y el talento incluye la preparación académica, además de una serie de habilidades blandas necesarias para incorporarse con éxito en estas organizaciones.

Por otro lado, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2014), Costa Rica ocupa el puesto 11 en desarrollo humano (IDH) en América Latina y el Caribe, mientras que a nivel mundial está en lugar 68; y en el caso de la educación, Costa Rica presentó un valor de 8,4 en años promedio de educación, lo que la hace estar en la posición 96, sin embargo, esto parece ser un dato escaso si realmente se quiere competir en un mercado globalizado y agresivo.

El índice de desarrollo humano (IDH) se basa en tres indicadores: 1- longevidad: medido en función a la esperanza de vida al nacer, 2- nivel educacional: medido a partir de una combinación de la tasa de alfabetización de adultos (ponderación, dos tercios) y la tasa bruta de matrícula combinada de primaria, secundaria y superior (ponderación, un tercio) y 3- nivel de vida: medido por el PIB real per cápita (PNUD, 2014, párr. 7 y 12).

Adicionalmente, el último Estado de La Nación indica que uno de los mitos sobre la realidad nacional es que: “Costa Rica tiene una población altamente educada y calificada” (Programa Estado de La Nación, 2014, p.36).

De acuerdo con lo anterior, es importante recalcar que la población costarricense tiene un reto importante no solo con respecto a mejorar su preparación académica, sino también con mejorar otros conocimientos y habilidades, por ejemplo: idiomas, liderazgo, capacidad de dirección, influencia, negociación y flexibilidad; con el fin de lograr aprovechar las oportunidades laborales que las empresas transnacionales ofrecen.

## ***B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO***

De acuerdo con datos de la Coalición de Iniciativas de Desarrollo en Costa Rica (CINDE), al 2014 existían 33 empresas con centros de servicios ubicados en el país y al 2012 estas organizaciones generaban aproximadamente 33.000 puestos de trabajo (Arce, 2012, párr.6).

Además de lo anterior, varios centros de servicio han anunciado recientemente que abrirán sus operaciones en Costa Rica, por ejemplo: Bacardí, Cargill y Brighstar; otras empresas por su parte informaron que van a incrementar la cantidad de empleados, por ejemplo: Citi, P&G y Amazon.

A partir de lo anterior, es importante analizar cuál es la necesidad de talento que estas organizaciones tienen y si el mercado costarricense cuenta actualmente con profesionales realmente preparados para aprovechar estas oportunidades que se abrirán en el futuro.

## ***C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

El mercado laboral costarricense se vuelve más complejo y competitivo día tras día y los centros de servicios corresponden a oportunidades laborales amplias y de alta calidad; por consiguiente, es necesario conocer cuáles son las necesidades de las organizaciones actuales para lograr que el país produzca profesionales que llenen las expectativas y demandas del mercado laboral.

Los resultados de esta investigación serán de interés para la preparación de futuros profesionales que están o desean incorporarse al mercado laboral, para que enfoquen sus esfuerzos en obtener una preparación completa y diversa que les permitirá tener una carrera profesional exitosa acorde con las necesidades y demandas del mercado laboral actual.

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

¿Cuáles son las habilidades técnicas y blandas requeridas para laborar en los centros de servicios compartidos en Costa Rica?

#### ***D. HIPÓTESIS***

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, por ende no requiere el planteamiento de una hipótesis pues la expectativa no es probar una teoría, sino más bien pretende interpretar un resultado según la información recolectada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp. 4 y 7).

#### ***E. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN***

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar las principales habilidades técnicas y blandas requeridas para laborar en los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica, con el fin de comprender las necesidades futuras de formación de profesionales.

##### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar los beneficios que Costa Rica ofrece a las empresas transnacionales con el objetivo de tener claridad de las razones por las cuales estas organizaciones deciden instalar sus operaciones en el país.

- Identificar las necesidades de los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica con respecto a las habilidades, conocimientos técnicos y aptitudes requeridas para laborar en este tipo de instituciones con el propósito de comprender cuál es la necesidad futura de formación de profesionales en las diferentes áreas.

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. ALCANCES**

Dentro de los alcances de la investigación, se encuentran los siguientes:

- a) Lista de las características del país, de la educación e incentivos que se ofrecen a las empresas transnacionales.
- b) Número de instituciones del Gobierno que fomentan la inversión extranjera directa.
- c) Listado de tipo de formación académica que buscan centros de servicios compartidos al momento de hacer contrataciones.
- d) Lista de las habilidades y/o comportamientos que exhiben los empleados con desempeño excepcional en los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica.
- e) Lista de habilidades y/o conocimientos en los cuales el mercado laboral costarricense es fuerte y abundante.
- f) Lista de habilidades y/o conocimientos que los centros de servicios financieros desearían conseguir y no han logrado encontrar en el mercado laboral costarricense.

### **2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Existen restricciones asociadas con el tiempo destinado para concluir la investigación, además se pueden enfrentar algunas limitaciones con respecto a la confidencialidad de cierto tipo de información que algunos empleadores no están dispuestos a compartir.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **A. COMPETITIVIDAD**

#### **1. DEFINICIÓN**

Según el Foro Económico Mundial, competitividad se define de la siguiente forma:

Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, y su clasificación se calcula reuniendo datos a nivel nacional sobre 12 categorías: instituciones, infraestructuras, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de las empresas e innovación (Rodríguez, 2014, párr.12).

De acuerdo con un artículo publicado en la Revista de Economía Mundial, tres de las economías más competitivas del mundo, representadas por Finlandia, Dinamarca y Suecia, demuestran un crecimiento elevado si se comparan con la media europea y también los indicadores de desempleo en esos países son relativamente bajos. Según el autor: “La flexibilidad de la política laboral en el modelo nórdico ha sido un factor determinante para estos resultados positivos” (Olmedo, 2008, p.2).

Asimismo, el autor indica que existen una serie de razones por las cuales los países nórdicos han mostrado una competitividad distinguida, a continuación se mencionan las más relevantes:

- Mercado laboral altamente flexible: si bien existe protección al trabajador desempleado, también cuentan con políticas de empleo efectivas, en las cuales las contrataciones y los despidos se ejecutan con facilidad y rapidez, lo que permite una acomodo casi inmediato de las necesidades de mano de obra y la realidad económica del país.



- Buena estructura educativa: estos países se preocupan porque sus ciudadanos sean altamente educados y que de esta forma, logren emplearse en las mejores empresas.
- Diferenciación en impuestos y competencia: el impuesto sobre la renta es reducido, y se ha ido introduciendo la competencia en sectores que antes estaban monopolizados por el estado
- El Estado es responsable de satisfacer solamente las necesidades que el sector privado no puede cubrir de forma eficiente (Olmedo, 2008, pp.4-9).

## **2. COMPETITIVIDAD DE COSTA RICA**

La habilidad de un país de utilizar sus recursos de forma efectiva y de ofrecer condiciones óptimas para atraer y retener negocios puede realmente hacer la diferencia en su capacidad de desarrollo. Costa Rica requiere tomar una serie de medidas que le garanticen no solo mantener la competitividad, sino también mejorarla.

Según el artículo titulado *Competitividad pone en jaque a Costa Rica*, publicado en el periódico El Financiero, y de acuerdo con el Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial del 2014: la burocracia, la infraestructura y el acceso al financiamiento son los factores primordiales que impiden al país ser más competitivo (González, 2014, párr.10).

La competitividad de Costa Rica es un tema prioritario, sin embargo, el país sigue teniendo rezagos importantes que deben atacarse con urgencia. La Unión de Cámaras (Uccaep) indica que los principales retos del país corresponden a: 1- promover una política de Estado sobre empleo y educación, 2- eliminar trámites, 3-modernización de la infraestructura pública y 4-acceso al financiamiento (González, 2014, párr.24-27).

Para lograr abordar los puntos antes mencionados, en setiembre del 2014, el Gobierno de Costa Rica creó el Consejo de Competitividad, el cual en conjunto con la Unión de Cámaras procurarán incrementar la competitividad del país ante Latinoamérica y el resto del istmo.

Hay diversos sectores muy interesados en el tema de competitividad y cada uno de ellos busca la mejora en las condiciones que el país ofrece, por ejemplo, la Cámara de Comercio de Costa Rica indica que: “el rebajo en la electricidad y los combustibles, así como la implementación de empréstitos para infraestructura, obra pública y puertos serán vitales para la mejorar la innovación y la competitividad” (González, 2014, párr.4).

Por otro lado, de acuerdo con el informe de competitividad del Foro Económico Mundial 2014-2015, Costa Rica ocupa la posición 51 a nivel mundial, de un total de 144 economías analizadas. Este dato corresponde a un avance de 3 posiciones con respecto al informe del año anterior y se detalla, también, que el progreso del país está ligado a: “tener uno de los mejores sistemas educativos de la región, una implementación de las tecnologías de la información bastante alta y una capacidad bastante desarrollada para innovar” (Rodríguez, 2014, párr.3).

Entonces, si bien el país tiene áreas de mejora muy claras desde el punto de vista de competitividad, Costa Rica también tiene algunos puntos a su favor que debe continuar cultivando y mejorando con el fin de crecer y labrar un futuro más promisorio.

## ***B. MERCADO LABORAL EN COSTA RICA***

De acuerdo con la Encuesta de Expectativas de Empleo realizada por la empresa Manpower, los empresarios en Costa Rica pronostican un nivel de contratación moderado para el primer trimestre del año 2015: “De los 620 encuestados, 15% espera incrementar sus plantillas laborales, 5% reducirlas, 79% planea dejarlas sin cambios y 1% no sabe. Después de aplicar el ajuste estacional, las Expectativas de Empleo son de +8% para el primer trimestre del 2015” (Chung, 2014, párr.1).

Según un artículo publicado en la Revista Empresarial EKA, los sectores comercio, turismo, transportes y finanzas van a presentar un mercado laboral estable, pero no se espera que esa estabilidad compense la baja que se ha experimentado en los sectores de manufactura, construcción y servicios, lo que podría ocasionar un efecto general de

disminución en la cantidad de las contrataciones durante el año 2015 (Chung, 2014, párr.3).

Adicionalmente, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los cuales fueron publicados por el periódico El Financiero, la tasa de presión general sobre el empleo, la cual corresponde a aquellas personas que buscan trabajo y a quienes tienen uno, pero quieren cambiarlo por otro, creció de 17,5% a 19,7% al comparar el tercer trimestre del 2013 con el del 2014. Lo anterior pareciera indicar que los costarricenses están buscando mejorar sus condiciones laborales (Fernández, 2014, párr.1-3).

Debido al dinamismo y constante cambio que presenta el mercado laboral costarricense, es de suma importancia que los trabajadores estén preparados para aprovechar las oportunidades que se van abriendo gracias a esta dinámica y el creciente interés de las empresas transnacionales en el país. Esta labor debe ser un trabajo en conjunto entre los ciudadanos y las instituciones educativas, como bien lo indican Gómez y Hernández (2010) en su artículo titulado: *Educación superior y mercado laboral: vinculación y pertinencia social ¿Por qué? y ¿para qué?:* “Revisar y adaptar nuevos planes curriculares para ofrecer una mejor formación que responda a la economía abierta que impone una competencia nacional e internacional, tanto de servicios profesionales como de bienes y servicios” (p.15).

Es necesario mantener actualizado el talento con que cuenta Costa Rica y esto solo se puede lograr a través de una planificación que vaya acorde con las expectativas del mercado, según Gómez y Hernández (2010):

La planeación del sistema de educación superior lleva a preguntar ¿Con qué fin? ¿Por qué? ¿Para qué? y ¿Para quién? Establecidas las metas de desarrollo social y económico se puede prever qué tipo de recursos humanos es necesario formar para alcanzar esos objetivos y derivar entonces de tales directrices la respuesta que hasta hoy ha brindado el proyecto económico nacional en general y la política educativa en particular, a las interrogantes (p.18).

Solamente conociendo la información y las expectativas del mercado laboral, se puede trabajar en conjunto para que verdaderamente el país sea capaz de ofrecer la cantidad de profesionales necesarios, con la preparación adecuada y con las habilidades correctas, que garanticen el crecimiento de la economía y el desarrollo de la sociedad.

## **C. *PAPEL DEL GOBIERNO EN LA ATRACCIÓN DE EMPRESAS TRANSNACIONALES***

### **1. CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS QUE OFRECE COSTA RICA**

Costa Rica se ha caracterizado por ser un país que promueve la integración del país en la economía internacional a través de la firma de diversos tratados de libre comercio, además ha impulsado el desarrollo y crecimiento a través de la creación de nuevas fuentes de empleo en numerosos sectores, entre ellos, servicios.

El Gobierno ha facilitado las condiciones para las empresas mediante la creación de zonas francas, las cuales ofrecen una gama de ventajas fiscales, y adicionalmente ha otorgado incentivos que sin duda vuelven más atractivo el país, especialmente en estos momentos donde la mayoría de las compañías están buscando eficiencias en términos de costos y gastos. Una diversidad interesante de ubicaciones de los parques industriales, más los incentivos ofrecidos hacen que Costa Rica sea un país que tiene ventaja sobre los demás países de Centroamérica.

Grandes empresas multinacionales han llegado al país para quedarse; muchas se han expandido y otras planean hacerlo durante los próximos años, pero ¿qué hace que estas empresas prefieran Costa Rica como su lugar de establecimiento? Los centros de servicios compartidos han sido un éxito y actualmente el país tiene 33 empresas de este tipo, que no solo amplían las opciones de trabajo, sino también contribuyen en gran parte en la balanza comercial y apoyan a las comunidades donde se establecen a través de sus programas de responsabilidad social empresarial.

De acuerdo con la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE, 2015), las razones son varias y diversas.

Con una localización estratégica; un huso horario muy cercano al de Norteamérica, uno de sus mayores socios comerciales; un clima favorable; calidad del recurso humano y estabilidad política, Costa Rica compite fuertemente con el resto de Centroamérica en la atracción de inversión extranjera directa y tiene una propuesta de valor atractiva para las empresas multinacionales. A continuación se mencionan algunos de los incentivos y beneficios que Costa Rica ofrece a las organizaciones transnacionales.

- a) Recurso humano: La población actual es de aproximadamente 4.500.000 de personas, de los cuales el 60% vive en el Valle Central (INCAE, 2015, párr.2). Según datos de CINDE (2015), del total de la población, un 47% corresponde a la fuerza laboral del país, la cual es reconocida por educación de alta calidad y su gran productividad. Desde la abolición del ejército en 1948, los recursos liberados fueron destinados a la educación (8% del PIB), además la educación pública es gratuita y obligatoria y un alto porcentaje de la población habla un segundo idioma.
- b) Ubicación estratégica: El país cuenta con buen suministro de agua, energía hidroeléctrica y buen sistema de telecomunicaciones; la zona horaria le permite desarrollar labores casi al mismo horario que los países norteamericanos, y considerando que la mayoría de las casas matrices de la multinacionales se ubican en los Estados Unidos de América, permite “darles el servicio” de forma oportuna; además, posee un clima favorable y poco cambiante.  
Costa Rica cuenta con dos aeropuertos y dos puertos internacionales, sin embargo, la infraestructura sigue siendo una de sus mayores debilidades con respecto al resto de Centroamérica (González, 2014, párr.10).
- c) Estabilidad política: Costa Rica cuenta con una estabilidad política muy fuerte y con un buen clima para hacer negocios, incluso el informe Global Governance del Banco Mundial del año 2008 indica que el país tiene la mayor estabilidad política en Latinoamérica (Embajada de Costa Rica, Beijing, 2015).  
Con más de 120 años de democracia, el país no impone limitaciones a las transferencias de fondos de capital asociados con una inversión,

independientemente de la moneda y protege los derechos de propiedad intelectual de acuerdo con los estándares internacionales.

- d) Incentivos: El régimen de Zonas Francas concede una amplia gama de ventajas fiscales y desde el punto de vista de costos, este es un beneficio importante ya que puede generar ahorros significativos a las empresas. Según el informe “Balance de las zonas francas: beneficio neto del régimen para Costa Rica 2006-2010”, realizado por PROCOMER, las compañías bajo este régimen se han convertido en fuente de empleo para muchos costarricenses (aproximadamente 58.000) y sus salarios son un 60% mayor que el promedio del salario nacional en el sector privado, además deja un beneficio país de \$6.3 por cada \$1 exonerado (Chacón, 2014, párr.5-11).

Entre los incentivos más importantes están:

- Exoneración del 100% sobre impuestos de importación en materias primas, componentes y bienes de capital.
- Exoneración del 100% de los impuestos sobre la renta corporativos.
- Exoneración del 100% en impuestos de exportación, ventas locales e impuestos sobre consumos específicos.
- Exoneración del 100% en impuestos sobre el capital.

## **2. INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES INVOLUCRADAS EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA**

Existen diversas instituciones gubernamentales involucradas en el delicado proceso de atraer inversión extranjera directa y de implementar todas las políticas relacionadas con este tema tan relevante para la competitividad de Costa Rica.

**Figura #1**

**Instituciones que implementan la política sobre IED (inversión extranjera directa)**



Fuente: Seminario Regional sobre Políticas de IED en América Latina, 2002

La figura anterior detalla las instituciones relacionadas con la IED en Costa Rica, impulsadas desde la Casa Presidencial como su principal patrocinador y promotor. La figura fue extraída de un documento presentado en el Seminario Regional sobre Políticas de IED en América Latina, impartido por la exministra de comercio exterior, Sra. Anabel González, en el año 2002 en la ciudad de Chile.

De acuerdo con González (2002), las principales instituciones tienen las siguientes características y funciones:

- a) Ministerio de Comercio Exterior: es un órgano del Gobierno Central encargado de definir y dirigir la política de IED, y adicionalmente, apoya las funciones de: creación de imagen país, promoción y persuasión, da servicios al inversionista pre y post-decisión de inversión y servicios al inversionista post-establecimiento.
- b) CINDE: es una asociación privada, apolítica, sin fines de lucro, designada de interés público por el Gobierno de la República y encargada de la atracción de IED a Costa Rica mediante: la creación de imagen país, la prospección y persuasión, el mejoramiento del clima de la IED y los servicios al inversionista pre y post-decisión de inversión además de los servicios de post-establecimiento.
- c) PROCOMER: es un ente público no estatal, cuya Junta Directiva preside el Ministro de Comercio Exterior, encargado, entre otras funciones, de la

administración de los regímenes especiales de promoción de exportaciones, incluido el régimen de zona franca. Colabora con la atracción de la IED a través de: la participación en actividades de creación de imagen país, la prospección y persuasión, el apoyo a servicios al inversionista pre y post-decisión de inversión, la atención de inversionistas, la emisión de directrices a instituciones de gobierno en apoyo de la IED y el apoyo a servicios al inversionista post-establecimiento (González, 2002, pp. 5-8).

## **D. CENTROS DE SERVICIOS EN COSTA RICA**

### **1. ORGANIZACIONES INSTALADAS EN EL PAÍS**

De acuerdo con la información publicada por CINDE, los siguientes son centros de servicios que operan en Costa Rica.

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. Amway                                  | 2. Hellmann Logistic                |
| 3. Aliaxis                                | 4. GlaxoSmithKline                  |
| 5. Walmart GSS                            | 6. Fiserv                           |
| 7. Western Union                          | 8. Ernst & Young                    |
| 9. World Vision                           | 10. Equifax                         |
| 11. Zoetis                                | 12. Emerson SS                      |
| 13. Thomson Reuters                       | 14. Dole SS                         |
| 15. Roche                                 | 16. DHL                             |
| 17. Procter & Gamble GBS                  | 18. Curtiss Wright                  |
| 19. Pfizer                                | 20. Citi Business Services          |
| 21. Oracle                                | 22. Cargill Business Services (CBS) |
| 23. National Instruments                  | 24. British American Tobacco        |
| 25. Lion Resources (Publicis)             | 26. Brightstar                      |
| 27. Kimberly-Clark                        | 28. Bridgestone                     |
| 29. Intel SS                              | 30. Baxter Americas                 |
| 31. Inter-American Development Bank (IDB) | 32. Bacardi                         |
|   | 33. APL                             |

Como se observa en los datos anteriores, Costa Rica cuenta con una diversidad importante de sectores representados por organizaciones grandes y de gran prestigio que han decidido operar desde el país.



En el área de servicios, Costa Rica ha pasado de recibir trabajos operativos y transaccionales para ofrecer: análisis financiero, centros de excelencia, desarrollo de software y TI, ingeniería y diseño, entre otros. Por otro lado, el sector de manufactura también es uno de los grandes dadores de trabajo, donde los costarricenses aportan en labores que tienen alta complejidad y una amplia gama de productos.

Costa Rica también alberga varias empresas enfocadas en la producción de implementos relacionados con el sector de la salud, las cuales han crecido mucho en los últimos y que han evolucionado ofreciendo empleos más sofisticados y calificados (CINDE, 2014).

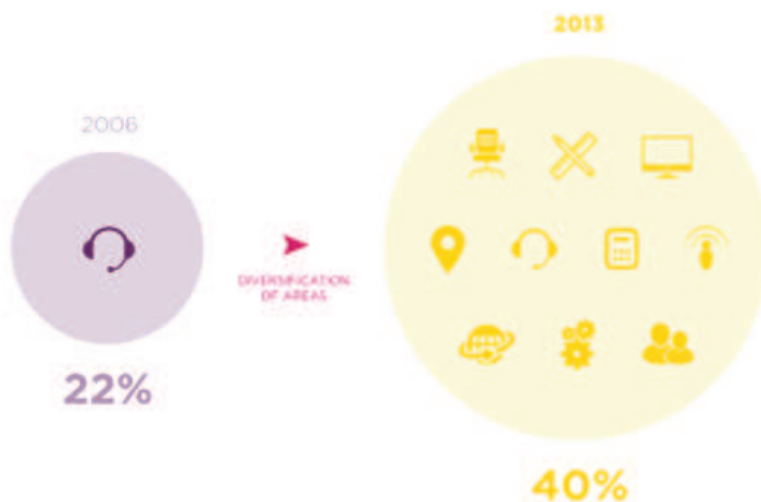
## 2. APORTES QUE ESTAS ORGANIZACIONES HACEN AL PAÍS

Hay diversos aportes importantes que las empresas transnacionales hacen al país, a continuación se detallan los mismos por sector.



Fuente: CINDE, 2015

**Figura #3**  
**Exportación de servicios bajo el régimen de zona franca**



Fuente: CINDE, 2015

La figura anterior muestra un crecimiento y diversificación de exportaciones muy importante, pasando de \$652 millones de dólares en el 2006 (22%) a \$2365 millones de dólares en el 2013 (40%), donde los servicios representan un 34% del total de las exportaciones que Costa Rica reporta.

Por su parte, el sector de manufactura también tiene un rol protagónico con respecto a sus aportes.

**Figura #4**  
**Aportes del sector manufactura**



Fuente: CINDE, 2015

Además, es relevante mencionar que el sector de manufactura reporta exportaciones de \$3.3 billones de dólares en el 2013, lo que corresponde a un crecimiento de más del doble si se compara con lo reportado en 1998, lo cual fue de \$1.4 billones.

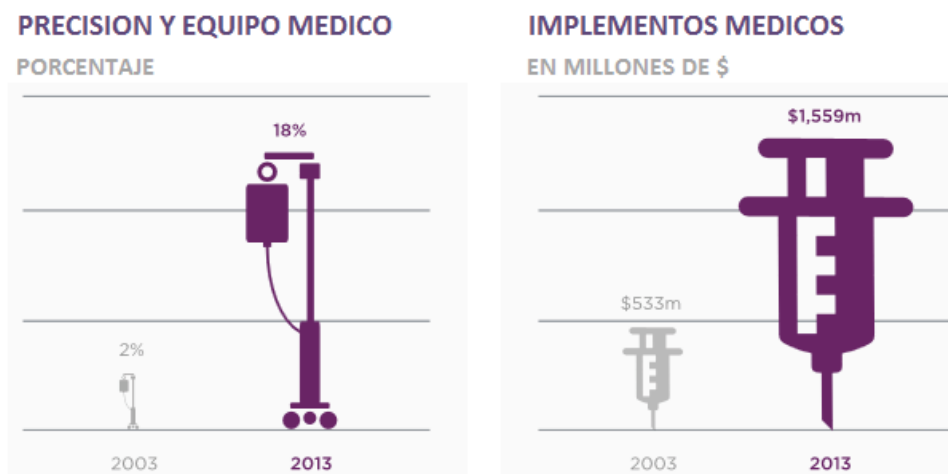
Por su parte, el sector salud también representa una aportación importante para la economía costarricense.

**Figura #5**  
**Aportes del sector Salud**



Fuente: CINDE, 2015

**Figura #6**  
**Exportaciones reportadas en el área de salud**



Fuente: CINDE, 2015

La figura anterior muestra que las exportaciones de precisión y equipo médico crecieron del 2% del total de las exportaciones industriales en el 2008 a 18% en el 2013. Por otra parte, las exportaciones de equipo médico crecieron un promedio anual de 11.3% en la última década, pasando de \$533 millones de dólares en el 2003 a \$1,559 millones de dólares en el 2013.

Además de los datos antes mencionados, muchas de estas empresas tienen programas de responsabilidad social, los cuales se enfocan en ayudar a sus comunidades mediante actividades de voluntariado, ayuda económica o bien mediante programas educativos.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **1. METODOLOGÍA DE LA DE INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación consiste en la descripción del proceso utilizado para la obtención de las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada. Es importante conocer el proceso empleado para entender las limitaciones o el sesgo que podrían tener los datos obtenidos e, igualmente, para facilitar el proceso de interpretación de los resultados generados por el investigador.

La metodología está compuesta por una serie de elementos, los cuales se detallan seguidamente.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo exploratoria debido a que pretende identificar cuáles son las habilidades técnicas y blandas requeridas para laborar en los centros de servicios compartidos en Costa Rica, lo cual corresponde a un tema poco estudiado.

Además, es importante agregar que este tipo de alcance pretende que el investigador se familiarice con algún tipo de fenómeno y pueda obtener más información que posteriormente permita llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones o postulados (Hernández et al., 2010, p.79).

Por otra parte, debido a que el estudio pretende especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas requeridas en los centros de servicios compartidos en Costa Rica, esta investigación también podría ser calificada como descriptiva. Asimismo, cabe mencionar que este tipo de investigación busca mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un grupo de personas específico (Hernández et al., 2010, p.80).

### **3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010, p.7).

Las investigaciones de tipo cualitativo, así como las cuantitativas se fundamentan en procesos minuciosos y ordenados que permiten la obtención de conocimiento e información importante para la toma de decisiones.

### **4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación consiste en visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación, así como de cubrir los objetivos fijados, es decir, el diseño corresponde al plan o estrategia concebida para obtener la información requerida (Hernández et al., 2010, p.120).

La presente investigación es de tipo no experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador (Hernández et al, 2010, p.149).

Además, ya que la investigación recolectará datos en un solo momento y pretende describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, se puede clasificar como de tipo transeccional o transversal. Dentro de esta clasificación, se puede decir que la investigación es transeccional exploratoria pues el investigador desea conocer opciones para combatir la deserción estudiantil desde el punto de vista de emprendimiento social como una exploración inicial que podría constituir el preámbulo para estudios posteriores (Hernández et al., 2010, pp.151-152).

### **5. TIPO DE MUESTREO, POBLACIÓN Y MUESTRA**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández et al., 2010, p.174). Para la presente investigación, la

población corresponde a todos los gerentes y supervisores de personal que laboran en la actualidad en los centros de servicios en Costa Rica. La unidad de análisis son los gerentes y supervisores de personal que laboran actualmente en los centros de servicios.

Por otro lado, una muestra corresponde a un subgrupo de la población del cual se deben recolectar datos y debe ser representativo de esta (Hernández et al., 2010, p.173).

Para esta investigación, la muestra ha sido seleccionada por conveniencia, por la disponibilidad de los elementos de estudio para poder responder el instrumento de recolección de datos vía correo electrónico.

Debido a la forma que la muestra fue seleccionada, el muestreo de la investigación es calificada como no probabilístico, pues el subgrupo de la población no depende de una probabilidad, sino de las características de la investigación o de la elección del investigador (Hernández et al., 2010, p.176).

La cantidad de personas que forman la muestra en estudio (50) se acoge al número propuesto por los miembros representantes de la Universidad para los cursos de investigación aplicada que ofrece la ULACIT en el Sistema de Posgrado.

## **6. FUENTES DE INFORMACIÓN**

La revisión de literatura implica detectar, consultar, y obtener bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación (Hernández et al., 2010, p.53).

Las fuentes de información de la presente investigación corresponden a:

- a) Fuentes primarias: como fuentes primarias de información para la presente investigación, se utilizó lo siguiente: libros, revistas científicas, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas e informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas costarricenses. Todas las anteriores se encuentran detalladas en la sección de referencias.

- b) Fuentes secundarias: como fuentes secundarias de información para la presente investigación, se empleó un cuestionario elaborado por el investigador con el fin de responder a las necesidades de información específica para atender los alcances planteados. El cuestionario aplicado se encuentra disponible en la sección de apéndices.

## **7. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario que fue estructurado en dos partes y un total de seis interrogantes: I Parte- Información general: organización en la cual labora (una pregunta) y giro de negocio de la organización para la cual labora (una pregunta) y II Parte- Talento (cuatro preguntas) donde se pretende investigar la clase de talento y las necesidades específicas de profesionales que los encuestados requieren en sus equipos de trabajo. Todas las preguntas son abiertas y tratan de determinar las habilidades técnicas y blandas necesarias para laborar en los centros de servicios financieros en Costa Rica.

Como técnicas alternas de obtención de información, se utiliza básicamente la revisión documental y bibliográfica como insumo al desarrollo del proceso y como respuesta a algunos de los objetivos específicos planteados en la investigación.

## **8. VARIABLES**

Las variables de la investigación son las propiedades medidas y que forman parte de la hipótesis o que se pretenden describir. En ocasiones, las variables de la investigación requieren un único ítem o indicador para ser medidas (Hernández et al., 2010, p.283).

En el caso de la investigación realizada, las variables por describir son las siguientes:

- a) Beneficios y atractivos: se conceptualiza como los beneficios y atractivos que Costa Rica ofrece a las empresas transnacionales para tener claridad de las razones por las cuales estas organizaciones deciden instalar sus operaciones en el país.



- b) Necesidades de talento: se conceptualiza como las necesidades de los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica con respecto a las habilidades, conocimientos técnicos y aptitudes requeridas para laborar en este tipo de instituciones con el propósito de comprender cuál es la necesidad futura de formación de profesionales en las diferentes áreas.

## 9. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

*Cuadro #1*

*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivos específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Investigar los beneficios y atractivos que Costa Rica ofrece a las empresas transnacionales con el fin de tener claridad de las razones por las cuales estas organizaciones deciden instalar sus operaciones en el país.	Beneficios y atractivos	a) Lista de las características del país, de la educación e incentivos que se ofrecen a las empresas transnacionales. b) Número de instituciones del Gobierno que fomentan la inversión extranjera directa.	Beneficios y atractivos que Costa Rica ofrece a las empresas transnacionales para tener claridad de las razones por las cuales estas organizaciones deciden instalar sus operaciones en el país.	A través de la información recolectada en el capítulo II de la investigación (marco teórico).	Capítulo II, sección "C" del documento de investigación: 1. CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS QUE OFRECE COSTA RICA y 2. INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES INVOLUCRADAS EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA
Identificar las necesidades de los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica con respecto a las habilidades, conocimientos técnicos y aptitudes requeridas para laborar en este tipo de instituciones con el propósito de comprender cuál es la necesidad futura de formación de profesionales en las diferentes áreas.	Necesidades de talento	a) Listado de tipo de formación académica que buscan centros de servicios compartidos al momento de hacer contrataciones. b) Lista de las habilidades y/o comportamientos que exhiben los empleados con desempeño excepcional en los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica. c) Lista de habilidades y/o conocimientos en los cuales el mercado laboral costarricense es fuerte y abundante. d) Lista de habilidades y/o conocimientos que los centros de servicios financieros desearían conseguir y no han logrado encontrar en el mercado laboral costarricense.	Necesidades de los centros de servicios compartidos instalados en Costa Rica con respecto a las habilidades, conocimientos técnicos y aptitudes requeridas para laborar en este tipo de instituciones con el propósito de comprender cuál es la necesidad futura de formación de profesionales en las diferentes áreas.	A través de la información recolectada en la encuesta.	Parte II del cuestionario, preguntas número: 3, 4, 5 y 6.

Fuente: Elaboración propia, 2015

## CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### A. ANÁLISIS DE RESULTADOS

*Cuadro #2*

*Organización para la cual labora actualmente*

Absolutos y relativos

n=50

Empresa	Absolutos	Porcentajes
Citi	21	42%
Intel	6	12%
Wal-Mart GSS Latin America	5	10%
Western Union	3	6%
P&G	3	6%
HP	2	4%
Brightstar SSC	1	2%
Bacardi	1	2%
Chiquita Brands	1	2%
No responde	7	14%
<b>Total (*)</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2015**

De acuerdo con el cuadro #2, la mayoría de los encuestados laboran en el centro de servicios financieros de Citi, seguidamente en Intel, Wal-Mart, Western Union, Procter and Gamble, Hewlett-Packard, Brighstar, Bacardí, Chiquita Brands y, por último, 7 de los encuestados no respondieron esta pregunta.

**Cuadro #3**

**Giro del negocio**

Absolutos y relativos

n=50

<b>Giro del negocio</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Porcentajes</b>
Servicios Financieros y Contables	48	96%
Tecnología y soporte técnico	2	4%
<b>Total (*)</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Según el cuadro #3, el 96% de las empresas representadas en la investigación corresponden a centros de servicios financieros y contables, mientras que tan solo un 4% son de tecnología y soporte técnico.

**Cuadro #4**

**Tipo de formación académica que se busca en los candidatos**

Absolutos y relativos

n=50

<b>Formación Académica</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Porcentajes</b>
Bachillerato en Contaduría	14	28%
Idiomas (Inglés, Portugués)	12	24%
Bachillerato en Administración de Empresas	10	20%
Licenciatura en Administración de Empresas	9	18%
Maestría en Administración de Empresas	8	16%
Técnico Medio en Contabilidad/Finanzas	6	12%
Bachillerato en Ingeniería en Sistemas	6	12%
Bachillerato en Economía	3	6%
<b>Total (*)</b>	<b>68</b>	<b>136.00%</b>

(\*) El total excede el 100% ya que son respuestas múltiples.

Fuente: Elaboración propia, 2015

De acuerdo con el cuadro #4, la formación académica que los encuestados buscan con más frecuencia es el Bachillerato Universitario en Contaduría, así como en idiomas, Bachillerato, Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas. La formación de Colegio Técnico y el Bachillerato en Ingeniería en Sistemas también fueron mencionados en seis ocasiones. Por último, algunos encuestados desean ser profesionales con formación en Economía.

**Cuadro #5**  
**Habilidades y/o comportamientos principales que exhiben los empleados con**  
**desempeño excepcional**

Absolutos y relativos

n=50

Habilidades y/o comportamientos principales	Absolutos	Porcentajes
Buena actitud/Dan la milla extra	8	16%
Responsabilidad	7	14%
Aprenden rápido	7	14%
Capacidad de análisis	7	14%
Flexibles - dispuestos al cambio	7	14%
Manejo de la presión	6	12%
Requieren poca supervisión	6	12%
Iniciativa/Proactividad	5	10%
Atención a detalles	4	8%
Compromiso organizacional	4	8%
Pocos errores	4	8%
Autodidactas	3	6%
Experiencia	3	6%
Comunicación	3	6%
Servicio al cliente interno/externo	2	4%
<b>Total (*)</b>	<b>76</b>	<b>152.00%</b>

(\*) El total excede el 100% ya que son respuestas múltiples.

**Fuente: Elaboración propia, 2015**

El cuadro #5 muestra las habilidades que los empleados con alto desempeño exhiben en su día tras día. Según los resultados obtenidos, los funcionarios sobresalientes acostumbran: dar la milla extra, son responsables, aprenden con rapidez, tienen capacidad analítica, no son adversos al cambio, trabajan bajo presión y manejan cargas de trabajo más altas, requieren poca supervisión en sus labores, se equivocan poco, son proactivos, prestan atención a los detalles, muestran compromiso con la organización, aprenden e investigan por sí mismos, tienen experiencia laboral, se comunican con facilidad y usualmente tienen un buen servicio al cliente interno y externo.

**Cuadro #6**

***Habilidades y/o conocimientos que el encuestado encuentra fácilmente en el mercado  
laboral costarricense***

Absolutos y relativos

n=50

<b>Habilidades y/o conocimientos</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Porcentajes</b>
Formación académica relevante	22	44%
Bilingües (Inglés/Español)	12	24%
Experiencia previa en centros de servicios	11	22%
Innovación/Creatividad	9	18%
Trabajo en equipo	7	14%
Conocimiento técnico (Microsoft / paquetes contables)	5	10%
<b>Total (*)</b>	<b>66</b>	<b>132.00%</b>

(\*) El total excede el 100% ya que son respuestas múltiples.

**Fuente: Elaboración propia, 2015**

El cuadro anterior incluye las habilidades y/o conocimientos que el encuestado encuentra fácilmente. Según los encuestados, el mercado laboral costarricense tiene formación académica relevante para desempeñar el puesto, existen candidatos bilingües, además se menciona que los costarricenses tienen experiencia previa en centros de servicios, son innovadores y creativos, trabajan en equipo y poseen cierto conocimiento técnico necesario (Excel, Word, Access, paquetes contables).

**Cuadro #7**

***Habilidades y/o conocimientos que al encuestado se le dificulta encontrar en el mercado laboral costarricense***

Absolutos y relativos

n=50

<b>Habilidades y/o conocimientos</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Porcentajes</b>
Combinación contabilidad -inglés	10	20%
Compromiso organizacional	8	16%
Orientación a resultados	7	14%
Experiencia laboral amplia	6	12%
Capacidad de solucionar problemas	6	12%
Influencia / toma de riesgos	5	10%
Inglés técnico	5	10%
Conocimiento de US GAAP	3	6%
Manejo de un tercer idioma	3	6%
Capacidad de mejorar procesos	2	4%
<b>Total (*)</b>	<b>55</b>	<b>110%</b>

(\*) El total excede el 100% ya que son respuestas múltiples.

**Fuente: Elaboración propia, 2015**

El cuadro #7 muestra las habilidades y/o conocimientos que al encuestado se le dificulta encontrar en el mercado laboral costarricense. A partir de los resultados obtenidos, lo más difícil de encontrar corresponde a los candidatos que cuentan con formación en contabilidad y además se comuniquen bien en el idioma inglés. También, los encuestados mencionan que hay poco compromiso organizacional, falta orientación a resultados, experiencia laboral, capacidad para solucionar problemas y lidiar con los conflictos y capacidad de influenciar y tomar riesgos. En menor cantidad, los encuestados también indican que hay falta de conocimiento en inglés técnico y de las regulaciones que aplican para el mercado norteamericano. Por otro lado, se apuntó la necesidad de un tercer idioma y la capacidad de mejorar procesos (proponer ideas).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. CONCLUSIONES**

- Todas las empresas mencionadas por los encuestados corresponden a organizaciones de gran prestigio y con presencia global: Citi, Intel, Wal-Mart, Western Union, Procter and Gamble, Hewlett-Packard, Brighstar, Bacardí y Chiquita Brands. Además, 7 de los 50 encuestados no contestaron a esta pregunta.
- La mayoría de los encuestados laboran para centros de servicios que operan la parte financiera y contable desde Costa Rica.
- La formación académica más buscada por los encuestados corresponde al Bachillerato Universitario en Contaduría, el cual debe ser complementado con un segundo idioma. Por otro lado, el Bachillerato, Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas fue mencionado en diversas ocasiones y podrían constituir carreras de suma importancia para emplearse en los centros de servicios en Costa Rica. Por último, según los encuestados, la formación de Colegio Técnico, el Bachillerato en Ingeniería y una carrera en Economía también podrían brindar algunas oportunidades a los candidatos.
- De acuerdo con los encuestados, las habilidades y/o comportamientos principales que exhiben los empleados con desempeño excepcional en su organización son los siguientes:
  - Dan la milla extra: Están siempre dispuestos a superar las expectativas y acostumbran dar más de lo que realmente se les pide. Son líderes dentro de sus equipos y dan buen ejemplo.
  - Son responsables: Cumplen con sus funciones, lo hacen a tiempo y si algo no sale como se espera, se aseguran de que se corrija con rapidez.
  - Aprenden rápidamente: Están listos para ejecutar sus funciones con un periodo corto de entrenamiento.

- Tienen capacidad analítica: Son personas que pueden analizar y resolver problemas y situaciones con facilidad, se enfocan en las cosas importantes y resuelven.
- No se resisten al cambio: Son personas altamente flexibles que se adaptan rápidamente a los diversos cambios requeridos por la organización.
- Manejan la presión y cargas de trabajo: Los empleados de alto desempeño son capaces de manejar mejor el estrés y usualmente tienen funciones más complejas y cargas más altas comparados con sus compañeros.
- Requieren poca supervisión en sus labores y se equivocan poco: Son personas que trabajan prácticamente solos y no necesitan que su gerente les dé constante guía además, se preocupan por entregar un trabajo de buena calidad y con pocos o ningún error, son muy orientados al detalle.
- Proactivos: Los empleados de alto desempeño no requieren instrucciones para hacer las labores, son personas que usualmente se adelantan a las necesidades del negocio y toman las acciones necesarias para conseguir los objetivos.
- Tienen compromiso con la organización: Según los encuestados, los empleados comprometidos se desempeñan mejor debido a que tienen un sentido de pertenencia que los hace trabajar más felices y dar más a la organización y al equipo de trabajo.
- Aprenden e investigan por sí mismos: Son autodidactas; si no saben algo, lo investigan o buscan por sí mismos la información y los contactos necesarios.
- Tienen experiencia laboral: Los empleados con mejor desempeño ya han trabajado en otras organizaciones y conocen muy bien la mecánica correcta para ser exitosos en los centros de servicios en Costa Rica.
- Se comunican con facilidad: Son comunicativos, no les da miedo hablar y lo hacen en los canales correctos.
- Tienen un buen servicio al cliente interno y externo: Se preocupan por dar lo mejor de sí mismos a sus compañeros y a sus clientes.



- De acuerdo con los encuestados, las habilidades y/o conocimientos que se encuentran fácilmente en el mercado laboral costarricense son los siguientes:
  - Formación académica relevante para desempeñar el puesto: El costarricense es generalmente una persona educada y con títulos universitarios relevantes y que atañen a la necesidad de las empresas.
  - Hay talento bilingüe: Los encuestados logran encontrar candidatos con formación en un segundo idioma.
  - Experiencia previa en centros de servicios: Según los encuestados, los candidatos costarricenses han trabajado en distintos centros de servicios, por lo tanto, conocen de los mismos y se adaptan a la cultura con facilidad.
  - Son innovadores y creativos: Varios encuestados mencionaron que los costarricenses innovan y buscan nuevas y mejores formas de hacer su trabajo.
  - Trabajan en equipo: Los costarricenses se caracterizan porque trabajan bien en equipo y alcanzan objetivos en grupo.
  - Tienen cierto conocimiento técnico necesario: Los candidatos poseen conocimientos básicos de: Excel, Word, Access y diversos paquetes contables.
  
- Las habilidades y/o conocimientos que al encuestado se le dificulta encontrar en el mercado laboral costarricense son las siguientes:
  - La combinación contabilidad y/o finanzas e inglés: Según los resultados obtenidos, lo más difícil de encontrar corresponde a los candidatos que cuentan con formación en contabilidad o finanzas y que además se comuniquen bien en el idioma inglés.
  - Los encuestados mencionan que hay poco compromiso organizacional y poca orientación a resultados
  - Capacidad para solucionar problemas y lidiar con los conflictos: El costarricense por naturaleza no es directo y le cuesta confrontar, esta es una habilidad requerida para laborar en los centros de servicios.

- Capacidad de influenciar y tomar riesgos: Los encuestados mencionan que el costarricense no es bueno negociando y que le cuesta dejar clara su opinión. Asimismo, prefiere evitar tomar la decisión por el mismo.
- También se indica que hay falta de conocimiento en inglés técnico, además de las regulaciones que aplican para el mercado norteamericano.

## **B. RECOMENDACIONES**

- Debido a que la mayoría de los centros de servicios en Costa Rica corresponden a organizaciones que dan soporte de tipo financiero y contable, la formación académica prioritaria debería ser: Bachillerato Universitario en Contaduría, además de Bachillerato, Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas; todas estas con una formación complementaria en un segundo idioma, preferiblemente inglés.
- Las destrezas que exhiben los empleados con alto desempeño parecen ser blandas en su mayoría, es decir, no se adquieren con formación académica, sino que requieren de buena actitud, compromiso y una serie de entrenamientos; entonces, se recomienda que el candidato afine habilidades clave como: negociación, influencia, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo del cambio, manejo del estrés, servicio al cliente, entre otros.
- Debido a que es de suma importancia que el costarricense se preocupe por complementar su formación académica con otros conocimientos necesarios para desempeñarse con éxito, se recomienda tomar cursos relacionados con: normas contables internacionales (US GAAP) e idiomas.

## REFERENCIAS

- Arce, A. (16 de marzo de 2012). Costa Rica destaca como destino regional de centros de servicios compartidos. *Periódico La Nación*. Recuperado de: [http://www.nacion.com/economia/Costa-Rica-regional-servicios-compartidos\\_0\\_1256674396.html](http://www.nacion.com/economia/Costa-Rica-regional-servicios-compartidos_0_1256674396.html)
- Chacón, V. (25 de octubre de 2014). Lo que deja la zona franca. *Periódico El Financiero*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/opinion/Opinion-Vivian-Chacon-zonas-francas-Procomer-impuestos-empleo-salarios\\_0\\_616138384.html](http://www.elfinancierocr.com/opinion/Opinion-Vivian-Chacon-zonas-francas-Procomer-impuestos-empleo-salarios_0_616138384.html)
- CINDE. (2015). *Sección de Sectores*. Recuperado de: <http://www.cinde.org/en/sectors>
- Chung, Y. (2014). Empleadores en Costa Rica prevén un incremento moderado de trabajo para el primer trimestre del 2015, según encuesta. *Revista Empresarial EKA*. Recuperado de: <http://www.ekaenlinea.com/empleadores-en-costa-rica-preven-un-incremento-moderado-de-trabajo-para-el-primer-trimestre-del-2015-segun-encuesta/>
- Embajada de Costa Rica, Beijing, República Popular China. (2015). *Costa Rica. Indicadores*. Recuperado de: <http://www.costaricaembassy.cn/page.php?lang=es&op=pa&id=157&trid=89>
- Fernández, A. (20 de noviembre de 2014). Presión sobre el mercado laboral creció 2,2 puntos porcentuales. *Periódico El Financiero*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Presion-laboral-mercado-puntos-porcentuales\\_0\\_631736825.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Presion-laboral-mercado-puntos-porcentuales_0_631736825.html)

- Gómez, B y Hernández, D. (2010). Educación superior y mercado laboral: vinculación y pertinencia social ¿Por qué? y ¿para qué? *Revista de Investigación Científica*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=147d9535-47a0-446e-b387-cffd79ec094c%40sessionmgr113&vid=4&hid=124>
- González, A. (7 de agosto de 2014). Cámara de Comercio pide a Luis Guillermo Solís atención en temas de competitividad. *Periódico El Financiero*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Camara-Comercio-Luis-Gmo-Solis\\_0\\_569343066.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Camara-Comercio-Luis-Gmo-Solis_0_569343066.html)
- González, A. (2002). *Casos de países que han mejorado su competitividad internacional vía la IED en manufacturas: Costa Rica. Seminario Regional sobre Políticas de IED en América Latina*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/ddpe/noticias/noticias/7/9067/Costa%20Rica.pdf>
- González, G. (21 de setiembre de 2014). Competitividad pone en jaque a Costa Rica. *Periódico El Financiero*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Competitividad-exportaciones-Uccaep\\_0\\_595140525.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Competitividad-exportaciones-Uccaep_0_595140525.html)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, (5ta Ed.). México: Mc Graw Hill.
- INCAE Business School. (2015). *Vida en Costa Rica. Acerca del Incae*. Recuperado de: <http://www.incae.edu/es/acerca-de-incae/vida-en-costa-rica.php>
- Olmedo, R. (2008). El modelo nórdico. *Revista de Economía Mundial* 18, pp. 155-165. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34a3af4f-b2bb-46f5-b0fd-9b65cef47dd9%40sessionmgr4005&vid=5&hid=4209>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *PNUD resalta apuesta temprana de Costa Rica por educación, salud y seguridad social*. Recuperado de:

<http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/presscenter/articles/2014/07/24/pnud-resalta-apuesta-temprana-de-costa-rica-por-educacion-salud-y-seguridad-social/>

Programa Estado de La Nación. (2014). *Sinopsis del decimonoveno Informe del Estado de la Nación*. Recuperado de

[http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/019/cap%201-sinopsis19.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/019/cap%201-sinopsis19.pdf)

Revista Summa (2012). *Costa Rica entre principales destinos para ubicar Centros de Servicios Compartidos en Latinoamérica*. Recuperado de:

<http://www.revistasumma.com/economia/23752-costa-rica-entre-principales-destinos-para-ubicar-centros-de-servicios-compartidos-en-latinoamerica.html>

Rodríguez, A. (2 de setiembre de 2014). *Costa Rica avanza tres puestos en índice de competitividad global*. Periódico *La Nación*. Recuperado de:

[http://www.nacion.com/economia/Costa-Rica-puestos-competitividad-global\\_0\\_1436656505.html](http://www.nacion.com/economia/Costa-Rica-puestos-competitividad-global_0_1436656505.html)

## APÉNDICES

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**Investigación para determinar las habilidades técnicas y blandas requeridas para laborar**  
**en los centros de servicios compartidos en Costa Rica.**  
**Febrero, 2015**

### I PARTE. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿En cuál organización labora actualmente?
2. ¿Puede describir brevemente cuál es el giro del negocio de la organización para la cual usted trabaja?

### II PARTE. TALENTO

3. ¿Qué tipo de formación académica busca en los candidatos al momento de hacer contrataciones?
4. ¿Cuáles son las habilidades y/o comportamientos principales que exhiben los empleados con desempeño excepcional en su organización?
5. ¿Cuáles son las habilidades y/o conocimientos que usted encuentra fácilmente en el mercado laboral costarricense?
6. ¿Cuáles son las habilidades y/o conocimientos que se le dificulta encontrar en el mercado laboral costarricense?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

Si la persona entrevistada tiene alguna duda sobre este estudio, puede comunicarse con Hazel Quesada al teléfono 8842-7390.