



Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos

Curso

Investigación Empresarial Aplicada

Proyecto Final: ¿Cuál es la demanda real por personal de atención al cliente en el sector de centros de contacto de empresas multinacionales con operaciones en Costa Rica?

Profesora

Dra. María Vanessa Zamora González

Alumna

Mercedes Fonseca Guillén

Marzo 26, 2017

Tabla de Contenido

Resumen	4
Palabras clave	4
Abstract	5
Key Words.....	5
Introducción.....	6
Capítulo I. Antecedentes e importancia del problema.....	7
I.I Antecedentes	7
I.II Justificación.....	8
I.IV Objetivos	9
I.IV.I Objetivo general	9
I.IV.II Objetivos Específicos	9
I.V Alcance y limitaciones	10
Capítulo II. Marco conceptual	11
II.I Conceptos	11
II.I.I <i>Outsourcing</i>	11
II.I.II <i>Call Centers</i>	12
II.I.III <i>Workflow</i>	13
II.II Descripción de las empresas	14
II.II.I Amazon	14
II.II.II Convergys.....	14
II.II.III Hewlett Packard	15
II.II.IV Teleperformance	15
II.II.V Western Union.....	16
Capítulo III. Marco Metodológico	17
III.I Tipo de investigación	17
III.II Enfoque y diseño	19
III.III La población	20

III.IV La muestra	20
III.V Fuentes de información	21
III.VI La entrevista	21
III.VI.I Presentación	21
III.VI.II Instrucciones	22
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	23
IV.I Requisitos mínimos exigidos para contratación de primer ingreso.....	23
IV.II Aspectos evaluados y obviados durante el proceso de reclutamiento	24
IV.III Aplicación de pruebas de dopaje.....	24
IV.IV Pruebas reprobadas y retroalimentación	25
IV.V Características de la demanda y comportamiento de la misma durante los últimos 5 años	25
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	26
V.I Conclusiones y Recomendaciones	26
V.II Referencias.....	28
V.III Bibliografía.....	30
V.IV Anexos.....	34
V.IV.I Anexo I. Entrevistas realizadas vía correo electrónico.	34
V.IV.I.I Entrevista I.....	34
V.IV.I.II Entrevista II	36
V.IV.I.III Entrevista III	38
V.IV.I.IV Entrevista IV	40
V.IV.I.V Entrevista V	42
V.IV.II Anexo II. Respuestas agrupadas según número de pregunta.	45
V.IV.II.I Pregunta I	45
V.IV.II.II Pregunta II.....	46
V.IV.II.III Pregunta III	47
V.IV.II.IV Pregunta IV	48
V.IV.II.V Pregunta V	49

V.IV.II.VI Pregunta VI.....	50
V.IV.II.VII Pregunta VII.....	51
V.IV.II.VIII Pregunta VIII	52
V.IV.II.IX Pregunta IX.....	53

Resumen

El fenómeno de los *call centers* o centros de contacto es producto del proceso económico, social y cultural denominado globalización. Estos centros de contacto han surgido como parte de la práctica común de las empresas transnacionales de subcontratar servicios *outsourcing*, quienes proporcionan el talento humano necesario bajo altos estándares de calidad al menor costo posible.

En el caso particular de Costa Rica, el establecimiento de centros de contacto, específicamente aquellos que brindan servicio internacional a clientes, se ha venido desarrollando desde hace más de veinte años, y según datos provenientes de CINDE, el sector de servicios contabiliza actualmente 50.000 empleos en diferentes sectores industriales, incluyendo los centros de contacto. El déficit en personal provoca el incremento de los costos de los recursos humanos y merma la disponibilidad de candidatos.

La presente investigación, de carácter exploratorio y descriptivo, se realizó con la intención de recopilar por primera vez información de primera mano sobre las características y las necesidades que presenta la demanda de personal de servicio al cliente para empresas transnacionales con centros de contacto ubicados en Costa Rica. Para tal efecto, se utilizó el enfoque no experimental, y se siguió un diseño transeccional, cuya unidad de análisis se limitó a los centros de servicio al cliente de compañías transnacionales con operaciones en territorio costarricense en el año 2016. La población considerada se limitó a cinco de dichas empresas transnacionales: Amazon, Convergys, Hewlett Packard, Teleperformance y Western Union, las cuales cuentan con centros de servicio al cliente que operan internacionalmente desde Costa Rica en este momento.

Palabras clave: *call center*, multinacional, *outsourcing*.

Abstract

The phenomenon of the call center also known as a contact center is a product of the economic, social and cultural process that has denominated globalization. These contact centers have emerged as part of the multinational corporations' common practice of subcontracting or outsourcing services to third parties who provide the requested human talent at the highest quality level at a lower possible cost.

In the particular case of Costa Rica, the establishment of contact centers, specifically those providing services to international customers has been developing for more than twenty years. According to data from CINDE, the services sector accounts for 50,000 employees in different industrial branches, including contact centers. This shortfall causes an increase in human resources costs and decreases the availability of candidates.

The exploratory research investigation was completed with the intent of having first-hand information for the first time about the characteristics and needs that are demanded for the staff of customer service multinational companies that have contact centers located in Costa Rica. To this effect, the non-experimental transectional descriptive type design was followed and the analysis unit observed were the customer service contact centers belonging to multinational companies with operations in Costa Rican territory in 2016. Target population was limited to five of those multinational companies: Amazon, Convergys, Hewlett Packard, Teleperformance and Western Union, who have customer service centers operating internationally from Costa Rica at this moment.

Key Words: *call center, multinational, outsourcing*

Introducción

Si bien los orígenes históricos de la globalización se remontan a los primeros intercambios internacionales de productos entre naciones, no fue sino hasta principios del siglo XXI cuando el concepto se popularizó. Se le definió como el proceso económico, social y cultural que ofrecía a los países en desarrollo igualdad de oportunidades en el comercio de bienes y servicios, y mediante el cual se pretendía favorecer su crecimiento e integración dentro de la economía mundial. Respecto a este fenómeno, existen también criterios radicalmente opuestos que ven en la globalización un concepto creado por los países más desarrollados, con el propósito de ocultar las nuevas formas de sometimiento y explotación del resto de las naciones, quienes constituyen la mayoría. Una muestra de este punto de vista lo ofrece Ferrer (s.f., p.20-21) quien establece que:

En verdad, la visión fundamentalista de la globalización es una versión moderna del absolutismo y un desafío mayúsculo a la tradición liberal de las democracias occidentales. El desafío del cambio de rumbo necesario para gobernar la globalización es mayúsculo. Implica, en primer lugar, un debate amplio y profundo sobre las opciones que confronta la sociedad en un mundo globalizado. Requiere, además, la reconstrucción de los medios de acción pública para compatibilizar la capacidad creadora de riqueza de los mercados con los equilibrios sociales que son, en sí mismos, nuevas fuentes potenciales de crecimiento, empleo y bienestar.

Reclama, asimismo, un amplio proceso de cooperación internacional para resolver cuestiones cuestiones [sic] globales, como la protección del medio ambiente y la seguridad colectivas. Y, también, para enfrentar el estigma de la pobreza y la marginación cuando los recursos disponibles sobran para construir un nuevo orden mundial y elevar la calidad de vida de la especie humana. Pero la viabilidad de esta cooperación internacional descansa, sobre todo, en las decisiones de los centros de poder mundial y estos están muy lejos de coincidir en lo que hay que hacer para construir un nuevo orden mundial.

Es en el seno de esta discusión sobre las ventajas y las desventajas de la globalización en donde nace el fenómeno de los centros de contacto, mayormente conocidos en el medio laboral por el término en inglés *call centers*.

Capítulo I. Antecedentes e importancia del problema

I.I Antecedentes

Según datos estadísticos de la CEPAL (2009, p.76), Costa Rica ha sido la sede de centros de contacto desde mediados de los años noventa; para el 2008, estos constituían el 58% de los empleos en servicios empresariales a distancia.

A pesar de que tradicionalmente los costos de mano de obra costarricense se han considerado elevados por parte de los inversionistas extranjeros, en el 2007, se establecieron en el país cuatro nuevos centros de contacto que generaron 1,145 empleos, y otros ocho más iniciaron actividades en el periodo 2008-2009. Sin embargo, según CINDE, citado por Rodríguez (2014), en este sector, se dio una baja durante los años 2013 y 2014, período durante el cual dicha tendencia se suspendió debido a la apertura de únicamente dos nuevos centros de contacto en suelo costarricense y el cierre de operaciones de cuatro empresas; lo cual provocó la eliminación de 2,390 puestos de trabajo y disminuyó el porcentaje que representaban los centros de contacto dentro del sector servicios, de un 50% en el 2004, a tan solo un 30% a finales del 2014 con 26 empresas registradas y una planilla cercana a los 14,000 trabajadores.

Para el 2015, la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE) confirmó la creación de 5,000 puestos de trabajo adicionales en el sector de servicios (3.500 puestos más que los generados el año anterior), lo que indica que siguen existiendo otros factores que compensan los altos costos de la mano de obra en Costa Rica en el mercado de centros de contacto (Cordero, 2016).

CINDE también agregó que tanto las 139 multinacionales de servicios como las compañías desarrolladoras del sector informático en Costa Rica enfrentaron durante este año la brecha creciente entre la oferta y la demanda de los recursos necesarios para satisfacer la apertura de dichos nuevos puestos de trabajo que, aunado al dominio del idioma inglés, requieren recientemente habilidades blandas como trabajo en equipo, liderazgo, persuasión e inteligencia emocional y algunos de ellos conocimientos en ventas o tecnología (Cordero, 2016).

Finalmente, Cordero detalló que de acuerdo con datos provistos por CINDE, el sector de servicios contabilizó 50.000 empleos en ingeniería y diseño, centros de contacto, *back office*, servicios digitales, análisis financiero, desarrollo de *software* y tecnologías de información, servicios compartidos y sedes regionales durante el 2016. Además, el déficit en personal ha provocado el incremento de los costos de los recursos humanos y la naciente merma en la disponibilidad de candidatos (Cordero, 2016).

I.II Justificación

Como se expuso anteriormente, en Costa Rica, el sector de servicios emplea a unas 50.000 personas. De ellas 15.000 trabajan en centros de contacto en actividades de atención por vía telefónica de productos tecnológicos, servicio al cliente, mensajería y cobro, entre otros (Soto, 2016).

Debido al impacto que tienen los centros de contacto en el sector servicios en Costa Rica, se enfoca esta investigación en el estudio de la demanda de personal de servicio al cliente en dichas empresas, para fomentar una base documental que sirva de apoyo al desarrollo y la continuidad de futuras exploraciones en esta área que en la actualidad son inexistentes.

I.III Problema

Existe una falta de datos estadísticos actualizados sobre el comportamiento de la exportación de servicios de Costa Rica en el área de centros de contacto. La institución a cargo de documentar dicho aspecto es el Centro Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, o CINDE, en donde se puede constatar una ausencia de información actualizada en su página web, situación confirmada por representantes de servicio al cliente de dicha entidad.

La falta de datos es mayoritariamente atribuible a su poco personal y escaso presupuesto. Dada esta condición, resulta oportuno la creación de documentación para poder definir **¿cuál es la demanda real por personal de servicio al cliente en el sector de centros de contacto costarricenses?**

I.IV Objetivos

I.IV.I Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es identificar las características que presenta la demanda de personal en las áreas de servicio al cliente en los centros de contacto de empresas transnacionales, ubicados en suelo costarricense. Este objetivo, al igual que los siguientes objetivos específicos, se pretenden alcanzar mediante entrevistas estructuradas aplicadas a un representante de reclutamiento de cada una de las cinco compañías seleccionadas para tal fin.

I.IV.II Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este análisis son:

- Definir los factores que inciden en la demanda de personal de servicio al cliente en el sector mencionado, con el fin de establecer las razones por las cuales Costa Rica es un destino meta para los centros de contacto para determinar si el fenómeno es sostenible.
- Identificar las características y las necesidades de ciertos perfiles de candidatos, con el fin de establecer si el país cuenta con el talento humano requerido por las empresas extranjeras para satisfacer la creciente demanda.
- Describir los procesos que las empresas consideradas utilizan para cumplir con los objetivos de contratación, con el fin de descubrir si estos se encuentran alineados a la satisfacción de la demanda de perfiles específicos para laborar en centros de contacto.
- Sugerir un curso de acción, con el fin de fortalecer el volumen de la oferta de esta fuerza laboral en Costa Rica para mantener el impacto económico positivo que hasta la fecha ha tenido la inversión extranjera en este sector.

Los objetivos específicos anteriores nacen de la inquietud de establecer con claridad el perfil que buscan las empresas transnacionales con operaciones en Costa Rica y las particularidades que presenta el proceso de selección y reclutamiento, para así poder determinar si la oferta laboral costarricense se encuentra actualmente en sincronía con dichas necesidades y de no ser así, cuál sería el plan de acción idóneo para satisfacer dicha demanda, dado el movimiento constante que continúa teniendo este sector en la economía nacional.

I.V Alcance y limitaciones

Debido a la falta de información pública sobre la demanda de personal para servicio al cliente en los centros de contacto de empresas transnacionales establecidas en Costa Rica, se considera importante unificar los esfuerzos de las compañías involucradas para lograr una recolección significativa de datos que permita solucionar al menos parcialmente esta evidente ausencia de información de interés nacional, proponiendo futuras indagaciones en las investigaciones que sucedan a este documento.

Siguiendo las pautas de Gómez Posada (2014, p. 39), el alcance de la presente investigación debe atravesar dos etapas, la primera inicialmente exploratoria debido a que:

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionarias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.

En pocas ocasiones los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Pese a iniciarse como exploratoria, la presente investigación aparte de pretender familiarizar al lector con un fenómeno relativamente desconocido al obtener información sobre el perfil del personal de servicio al cliente requerido en los centros de contacto observados, también expondrá cómo es y

cómo se manifiesta dicho fenómeno, por lo que su alcance será a la vez descriptivo, tal y como señala Villamonte (2012, p. 19):

Los estudios exploratorios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir es medir. La investigación descriptiva selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Capítulo II. Marco conceptual

II.I Conceptos

II.I.I *Outsourcing*

Las relaciones económicas internacionales actuales se caracterizan por la interacción de las economías a escala global. Estas conexiones han fortalecido y rediseñado las estructuras tradicionales de las grandes empresas transnacionales que hoy constituyen cadenas globales de valor, en busca de la mayor rentabilidad de sus negocios, ya sea siendo capaces de generar los ingresos más altos posibles o porque cuentan con los costos de producción más bajos, de esta manera obtienen el control total del mercado internacional.

Son muchos los diferentes eslabones de estas cadenas globales de valor y la mayoría de las transnacionales actuales los ubican tomando en consideración la estrategia competitiva que representan determinadas poblaciones o zonas geográficas.

Uno de los eslabones de estas cadenas lo constituye el fenómeno de la llamada subcontratación o tercerización de servicios (*outsourcing*), en donde las empresas subcontratan la prestación de ciertos servicios a terceros que facilitan los recursos o el personal necesario para cumplir con los términos del contrato establecido entre ambos. Esto, evidentemente, con la intención de obtener una mejor calidad del servicio o producto al costo más bajo posible.

Esta tercerización se denomina “fronteriza” o “deslocalización” si la ubicación geográfica del país que presta los servicios se encuentra más allá de la frontera del país contratista. La deslocalización puede darse de dos formas, dependiendo de si se subcontrata los servicios de empresas extranjeras o si las transnacionales establecen parte de sus operaciones en otros países; ambos fenómenos han venido cobrando auge en Costa Rica, especialmente en las últimas dos décadas.

II.I.II *Call Centers*

Una de las principales operaciones establecidas por transnacionales en países extranjeros son los centros de contacto, mejor conocidos como centros de llamadas o *call centers*, cuyo crecimiento en los últimos años ha sido posible gracias a la revolución en el campo de la telefonía tradicional y su convergencia con la tecnología digital, a través de la cual se proporciona información a los clientes sobre diferentes productos y servicios.

Según afirman Carrillo, Hualde y Villavicencio (2012, p.230) citando a Micheli, Cossalter y Venco:

los grandes hitos de la evolución tecnológica de los *call centers* son básicamente dos: la distribución de llamadas controladas por computadora (de la década de los setenta) y la fusión de la computadora con el teléfono (de la década de los noventa). La primera permite un flujo constante de atención de llamadas y la producción en masa; la segunda genera información individual del cliente y la orientación selectiva del servicio.

Según diversos estudios internacionales realizados sobre el tema, las empresas que utilizan con mayor frecuencia este tipo de servicios son aquellas que por la naturaleza de sus actividades necesitan mantener un constante contacto con sus clientes, entre las cuales se destacan aquellas dedicadas a la industria hotelera, las ventas masivas, las finanzas, el transporte aéreo, los trámites, las entidades bancarias y crediticias, las telecomunicaciones y los servicios básicos.

El agente o tele operador encargado de la atención es la esencia del proceso laboral de un *call center* y su perfil debe contar preferiblemente con las siguientes características: tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, voz agradable, demostrar estabilidad emocional y cierto nivel cognitivo, es decir que maneje un nivel de conocimiento a nivel universitario puesto que esto le va a facilitar el adaptarse al sistema dinámico de trabajo diario, así como a las demandas de la empresa, que generalmente incluyen interacción y dominio de tecnología digital y en la mayoría de los casos idiomas extranjeros.

En términos generales, el trabajador de *call center* se caracteriza por tener un ingreso que le permita sobrevivir mientras sigue estudiando. La expectativa de estos jóvenes con respecto al trabajo que ejecutan es temporal, hasta que terminan sus estudios y comienzan a ejercer su profesión. Sin embargo, no hay evidencia de que esta expectativa se cumpla en la práctica, especialmente en un mercado de trabajo con altos niveles de rotación y deserción. A nivel global, se tienen datos de

trabajadores jóvenes que no están estudiando una carrera universitaria y también de adultos mayores que laboran en *call centers*, siendo estos últimos dos grupos los que estadísticamente permanecen por más tiempo, pero con menos expectativas de desarrollo a futuro dentro de las empresas, ya que usualmente no cuentan con una formación académica universitaria.

Esta investigación abarca la identificación de las características que presenta la dinámica selección de personal de servicio al cliente para los centros de contacto de compañías transnacionales con operaciones en Costa Rica, así como las áreas de oportunidad y desafíos que enfrenta esta industria diariamente. Con lo anterior, se pretende mostrar al lector el impacto que tienen los procesos internos que crean la demanda laboral en la industria de servicios nacional, específicamente en centros de contacto. Dicho abordaje facilitará el entendimiento de la volatilidad de este campo, para así formar un juicio acerca de las acciones necesarias para mejorar el proceso de oferta laboral en este sector.

II.I.III *Workflow*

El área de operaciones de los *call center* es la encargada de investigar, predecir y planificar el *workflow* o flujo de trabajo y la capacidad óptima de servicios; esto abarca aspectos como los horarios en los cuales se requiere contar con una mayor cantidad de personal y el análisis del tiempo de espera promedio que un cliente comúnmente demanda mientras es atendido por el agente. La cantidad de trabajadores requerida sigue siendo el aspecto operativo más crítico para cualquier *call center*, debido a la existencia de horas pico en la demanda por los servicios, lo que provoca fluctuación en el tráfico telefónico y genera a la vez la subutilización o la escasez de recursos humanos disponibles.

Es precisamente por este factor que generalmente los *call centers* se ubican alrededor del mundo en ciudades en donde abunda la gente joven, especialmente, la población universitaria que representa un constante flujo de mano de obra con flexibilidad de horarios. El caso particular de Costa Rica no es la excepción.

A continuación, se detallan los perfiles de las cinco empresas transnacionales cuyos centros de contacto operan en Costa Rica y que serán objeto de estudio desde el punto de vista de su demanda de personal de servicio al cliente:

II.II Descripción de las empresas

II.II.I Amazon

Página web: <http://www.amazon.com>

Industria: Servicios y ventas en línea.

Casa matriz: 123 Boren Seattle, WA 98109 Estados Unidos.

Fuerza laboral mundial: 341,400 empleados (González, 2017).

Año de fundación: 1994.

Abrió su primer centro de servicio al cliente en Heredia, Costa Rica en octubre del 2008 y desde entonces, sus asociados han brindado asistencia a sus clientes y vendedores en los Estados Unidos, España, México y Brasil. Amazon cuenta con cuatro centros de servicio en Costa Rica, ubicados en Lagunilla, provincia de Heredia y Calle Blancos, San José. Según cifras proporcionadas por González en su artículo del Seattle Times del 11 de marzo del 2017, la empresa ambiciona contratar 1,500 personas adicionales a su equipo de trabajo actual de más de 4,000 colaboradores en el área de administración, finanzas, operaciones, desarrollo de *software* y servicio al cliente, entre otros; pronostica una fuerza laboral de más de 5,500 empleados para el 2017, número que impactaría el actual cuarto lugar que ocupa la compañía dentro del grupo de empresas privadas que constituyen los mayores empleadores a nivel nacional (González, 2017).

II.II.II Convergys

Página web: <http://www.convergys.com>

Industria: provee servicios a los clientes de las corporaciones que asiste en 41 idiomas a través de sus centros de contacto. Brinda atención al cliente, cobro, autoservicios y *software* en el mercado de las comunicaciones, las ventas, los servicios financieros, tecnológicos, de salud y gubernamentales (Convergys, 2017).

Casa matriz: Cincinnati, Ohio.

Fuerza laboral: 130 000 empleados ubicados en 155 locaciones en 31 países alrededor del mundo (Fortune 500, 2017).

Año de fundación: 1998.

Desde su apertura en el año 2009, Convergys Costa Rica ha crecido para abarcar actualmente a más de 2 500 empleados que laboran en las áreas de servicio al cliente, centro de contacto, ingeniería en redes y soporte tecnológico; suministra atención en español, inglés y portugués desde sus instalaciones ubicadas en:

1. Zona Franca Ultra Park 1. Edificio 7A, La Aurora. Heredia,
2. Rohrmoser Boulevard Plaza Mayor. San José,
3. Zona Franca Metropolitana. Edificio 5D. Barreal de Heredia (Avendaño, 2016).

II.II.III Hewlett Packard

Página web: <http://www.hp.com>

Industria y servicios: servicios informativos y tecnológicos.

Casa matriz: 3000 Hanover Street Palo Alto, California 94304-1112 Estados Unidos.

Fuerza laboral: 287,000 empleados en 23 países.

Año de fundación: 1939

Hewlett Packard comenzó a operar en Costa Rica en el 2003, con 123 trabajadores. Desde entonces, la actividad de la compañía se ha diversificado y vende servicios desde el país, a nivel global, en seis idiomas. Hoy cuenta con 7 000 trabajadores, en la zona franca América, en Heredia, Ultrapark 1, Ultrapark 2 y Fórum. Desde setiembre del 2015, la empresa dividió sus operaciones en Costa Rica de la siguiente manera: 80% de las personas fueron ubicadas en Hewlett-Packard Enterprise, dedicadas al área de servicios corporativos, tecnología y *software* y el restante 20% de los colaboradores en HP Inc., donde administrando el negocio de impresión y de computadoras (Rodríguez, 2015).

II.II.IV Teleperformance

Página web: <http://www.teleperformance.com>

Industria y servicios: plataforma multicanal de servicio al cliente, servicio técnico, centro de contacto, servicio de crédito y cobro, autoservicio y conexión de marca con los clientes mediante redes sociales.

Casa matriz: París, Francia.

Fuerza laboral: más de 425 000 empleados ubicados en más de 170 países.

Año de fundación: 1978.

Inició sus operaciones en Costa Rica a principios del 2010. Hoy cuenta con 1,400 empleados y opera 24 horas al día, 7 días a la semana en 6 idiomas distintos (español, inglés, francés, italiano, portugués y alemán) desde sus centros ubicado en las instalaciones de Rohrmoser y Lindora (Teleperformance, 2017).

II.II.V Western Union

Página web: <https://www.westernunion.com>

Industria: servicios financieros (transferencias bancarias, giros postales).

Casa matriz: Englewood, Colorado, Estados Unidos.

Fuerza laboral: a noviembre del 2016, la empresa contaba con 10 000 empleados, laborando desde sus más de 500 000 agencias ubicadas en 200 países alrededor del mundo.

Año de fundación: 1851.

En el 2009, Western Union contaba en el país con una red de 243 oficinas y a nivel centroamericano, con una red de más de 2.500 localidades de agentes. En todo el mundo, según cifras proporcionadas por el entonces gerente general de la firma en Costa Rica, eran más de 400 mil agencias (Zueras, 2009).

Abrió sus puertas desde el 2012 en Costa Rica como Centro Regional de Operaciones para América Latina y cuenta actualmente con 1 100 empleados en el país, desde sus oficinas centrales ubicadas en Fórum II, Santa Ana.

III.I Tipo de investigación

La metodología a seguir en la presente investigación es cualitativa; ya que, según definen Blasco y Pérez (2007, p.17), este tipo de investigación estudia la realidad en su contexto natural, obteniendo e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas involucradas; además, utiliza diversos instrumentos para recoger información, como por ejemplo las entrevistas, las imágenes, las observaciones y las historias, mediante las cuales se evidencian comportamientos, rutinas, problemas y maneras en que perciben dicha realidad sus participantes.

Taylor y Bogdan (1986, p.20), Miles & Huberman (1994, p. 5-8) y LeCompte (1995), citados por Blasco y Pérez (2007, p.17), al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido se utiliza en el tipo de investigación que produce datos descriptivos, capturando las palabras habladas o escritas de las personas y la conducta observable. Desde el punto de vista de estos autores, el modelo de investigación cualitativa se puede distinguir por las siguientes características:

- Es inductiva.
- El investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística. Los participantes y los escenarios son considerados como un todo.
- Trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellos mismos.
- Intenta obtener datos sobre las percepciones de los autores desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, comprensión empática y de ruptura con las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión.
- Una tarea fundamental es la de explicar las formas en que las personas, en situaciones particulares, comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas.
- Se realiza a través de un prolongado e intenso contacto con el campo de estudio o situación a investigar. El tiempo inicialmente no debe ser limitado, sino que será el desarrollo de los acontecimientos el que delimite la estancia del investigador en el escenario.
- Para obtener los datos se utilizan relativamente pocos instrumentos estandarizados. El investigador es el principal instrumento de medida, si bien

en la actualidad existen programas informáticos que facilitan la tarea de obtención de datos.

Ruiz (2012) establece que:

Una manera de expresar la peculiaridad de los métodos cualitativos frente a los cuantitativos es la de reconocer como tales a aquellos modos de investigar en los que se den las cinco características siguientes o al menos una de ellas:

En primer lugar, el objeto de la investigación. Si una investigación pretende captar el significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos) más bien que describir los hechos sociales, se puede decir que entra en el ámbito de la investigación cualitativa. Su objetivo es la captación y reconstrucción de significado.

En segundo lugar, si una investigación utiliza primariamente el lenguaje de los conceptos y las metáforas más bien que el de los números y los test estadísticos, el de las viñetas, las narraciones y las descripciones más bien que el de los algoritmos, las tablas y las fórmulas estadísticas, entra en el ámbito de los métodos cualitativos. Su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico.

En tercer lugar, si prefiere recoger su información a través de la observación reposada o de la entrevista en profundidad más bien que a través de los experimentos o de las encuestas estructuradas y masivas, entra en el ámbito de la metodología cualitativa. Su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado.

En cuarto lugar, si en lugar de partir de una teoría y unas hipótesis perfectamente elaboradas y precisas prefiere partir de los datos para intentar reconstruir un mundo cuya sistematización y teorización resulta difícil, entra en el ámbito de la metodología cualitativa. Su procedimiento es más inductivo que deductivo.

En quinto lugar, si, en vez de intentar generalizar de una muestra pequeña a un colectivo grande cualquier elemento particular de la sociedad, la investigación pretende captar todo el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso, ésta entra en el ámbito de la metodología cualitativa. La orientación no es particularista y generalizadora, sino holística y concretizadora (p.23).

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) enfatizan además que las investigaciones cualitativas:

...se basan más en una lógica y en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (p.9).

III.II Enfoque y diseño

Con respecto al enfoque y al diseño apropiados para este tipo de investigación, y siguiendo los lineamientos que al respecto brinda Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.151), quienes mencionan que la investigación puede centrarse en:

- analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;
- evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

En estos casos, el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transaccional. Ya sea que su alcance inicial o final sean exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo... los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Se concluye entonces que el enfoque del presente estudio debe ser no experimental y seguir un diseño transversal o transaccional, debido a que se observará únicamente el fenómeno de la contratación de personal de servicio al cliente en centros de contacto tal y como aconteció en el año 2016 en su contexto natural para analizarlo posteriormente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p.149).

III.III La población

Con el objetivo de producir datos relevantes para el tema en estudio, este documento sigue la guía de Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 173-174), quienes aconsejan que:

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc....Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

La unidad de análisis de la presente investigación está compuesta por los centros de servicio al cliente de compañías transnacionales con operaciones en territorio costarricense en el año 2016 y la población a considerar para esta investigación consiste en cinco empresas transnacionales: Amazon, Convergys, Hewlett Packard, Teleperformance y Western Union, las cuales cuentan con centros de servicio al cliente que operan internacionalmente desde Costa Rica en este momento.

III.IV La muestra

Al ser esta investigación de carácter exploratorio, el muestreo a utilizar es de clase no probabilístico. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.176) señala que por lo tanto “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.”

Con respecto al tamaño de la muestra, los autores indican que:

Como ya se ha comentado, en los estudios cualitativos el tamaño de muestra *no* es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador *no* es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Batista 2010, p.394).

El objetivo de este documento es identificar y analizar la demanda de personal de servicio al cliente para empresas transnacionales en Costa Rica. Para ello, se tomó una muestra proveniente de un

representante del Departamento de Reclutamiento, de cada una de las cinco compañías antes mencionadas.

III.V Fuentes de información

Silvestrini y Vargas (2008, pp.4-5) establecen que:

El análisis de información es una capacidad que puede describirse en tres fases: Localizar, discriminar y seleccionar entre fuentes diversas la información que es útil para atender la necesidad de información que se tiene. Es decir, descomponer la información en partes para extraer únicamente lo que se necesita y así alcanzar el objetivo determinado. Posteriormente se debe leer, entender, comparar y evaluar la información seleccionada para verificar si es coherente, pertinente, suficiente e imparcial; si existen sobre ella planteamientos o puntos de vista contrarios entre uno o más autores; y si los conceptos fundamentales se explican con la claridad y profundidad suficiente, o si es necesario buscar más información. Expresar conclusiones o respuestas a la necesidad de información que se pretendía resolver.

Para desarrollar la presente investigación, se emplearon fuentes primarias y secundarias, acorde al tipo de enfoque y a los recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos. Por estar basada en la metodología no experimental, se utilizó el método de la entrevista estructurada como fuente primaria. Este instrumento estará compuesto por diez preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en los centros de contacto de las empresas antes citadas.

Las fuentes secundarias fueron obtenidas de material digital como investigaciones, artículos de periódico y libros obtenidos tanto a través de Internet como de publicaciones de diversas universidades locales e internacionales, sitios web de compañías transnacionales y organismos gubernamentales costarricenses.

III.VI La entrevista

III.VI.I Presentación

La presente entrevista forma parte del curso “Investigación Empresarial Aplicada” tomado por la alumna Mercedes Fonseca Guillén para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Con esta se pretende recoger información sobre las características principales de la demanda por personal de servicio al cliente en los centros de contacto,

pertenecientes a empresas transnacionales ubicadas en suelo costarricense. Esto con el fin académico de recopilar anónima y voluntariamente datos de primera mano sobre el fenómeno antes descrito y poder analizar el presente y futuro estado de este. Toda la información recopilada se manejará siguiendo los más altos estándares de confidencialidad, tal y como corresponde a estudios de esta naturaleza, cuyo objetivo primordial es el de investigar *in situ* el fenómeno social en cuestión. Todos los datos emanados de esta entrevista se mantendrán en el anonimato y no serán vendidos ni cedidos a terceras personas.

III.VI.II Instrucciones

A continuación, encontrará 10 preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en la empresa para la cual usted labora. Sírvase responder amplia y claramente cada una de ellas.

- 1- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?
- 2- ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?
- 3- ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?
- 4- ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuáles sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?
- 5- ¿Cuáles son aquellas áreas en las cuales los candidatos fallan usualmente durante el proceso?
- 6- ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?
- 7- ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años en su empresa? ¿En otras empresas?
- 8- ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?
- 9- ¿Considera usted que la búsqueda por este tipo de perfiles es fácil o difícil en Costa Rica? ¿Por qué?
- 10- Considerando su experiencia, ¿qué observaciones adicionales puede aportar a la presente investigación con respecto a la demanda laboral de esta empresa, en relación con la demanda de personal para el área de servicio al cliente? Por favor brinde una respuesta amplia.

Muchas gracias.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

IV.I Requisitos mínimos exigidos para contratación de primer ingreso

Los resultados mostraron que las cinco empresas entrevistadas exigen unánimemente los siguientes requisitos mínimos para ingresar a sus centros de contacto:

1. Ser mayor de edad.
2. Contar con título de Bachillerato en Educación Secundaria.
3. Poseer un nivel de inglés igual o superior a Nivel B2 (según Marco Común Europeo).
4. Flexibilidad para trabajar en diferentes horarios según requerimientos del negocio.

Además de los anteriores, algunas de las empresas mencionaron la presentación de hoja de delincuencia limpia, experiencia mínima de 6 meses en centros de contacto y demostrar estabilidad laboral; estos dos últimos, sin embargo, suelen obviarse a la hora de realizar contrataciones masivas, ya que los aplicantes en su gran mayoría son estudiantes recién egresados de la escuela secundaria, los cuales se postulan como candidatos para un primer trabajo y no cuentan con experiencia laboral de ningún tipo.

Tal y como se expuso al inicio de la presente investigación, las épocas y horas de mayor demanda por los servicios en un centro de contacto, generan variaciones en cuanto a la demanda de recursos humanos. Es por esto que la flexibilidad de horarios es un factor determinante a la hora de negociar la contratación de cualquier candidato, una vez superadas las pruebas preliminares de primer ingreso. En este sentido, se dan casos en los cuales la oferta de trabajo es rechazada debido a que la empresa no cuenta con un horario disponible que se adapte a las necesidades del aspirante; sin embargo, este porcentaje no es significativo y gira alrededor de un 2% según datos de los reclutadores entrevistados.

Aunque no se mencionó específicamente en ninguna de las respuestas de los centros de contacto entrevistados, todos concordaron con el hecho de que el grado de dominio de la tecnología digital, imprescindible para ejecutar satisfactoriamente este tipo de trabajo, queda demostrado

implícitamente durante la aplicación de las pruebas cognitivas por parte del candidato, lo cual se realiza desde una computadora que mide a la vez sus tiempos de respuesta.

En relación con la edad promedio de los aspirantes, la información recolectada muestra que estos se encuentran entre los 18 y los 26 años de edad y que el nivel académico promedio es universitario o técnico en curso.

IV.II Aspectos evaluados y obviados durante el proceso de reclutamiento

De las cinco empresas observadas, el 100% aplica pruebas para medir el nivel de inglés tanto oral como escrito de sus candidatos, y únicamente una no utiliza la aplicación de pruebas cognitivas como herramienta durante el proceso de selección de personal para sus centros de contacto.

Respecto a los requisitos que ante una apremiante demanda de personal puede la empresa obviar, se puede determinar que el 40% se flexibiliza con el nivel de inglés requerido, mientras que otro 40% no realiza excepciones en este sentido, y tan solo un 20% ha optado por obviar el factor de experiencia previa en centros de contacto, como requisito de ingreso si las circunstancias así lo requieren.

Aspectos como la personalidad, el nivel de liderazgo y el tipo de respuesta de los postulantes ante situaciones simuladas se evalúan durante la entrevista que los reclutadores efectúan, posterior a la culminación exitosa de la etapa preliminar de pruebas escritas de la empresa. Es durante esta entrevista que el aplicante demuestra también el nivel de dominio oral del idioma inglés que ostenta.

IV.III Aplicación de pruebas de dopaje

Las pruebas de dopaje no son una práctica común en este tipo de empresas durante el proceso de reclutamiento y los resultados obtenidos mostraron que solamente una de las cinco cuestiona al aplicante sobre el uso de drogas; en caso de que el candidato responda afirmativamente y de que utilice drogas bajo prescripción médica, se le solicita el correspondiente certificado médico. Sin embargo, dicha empresa aclaró que aplica estas pruebas ante solicitud expresa de algunos de sus clientes, especialmente en puestos de niveles más altos y que no es lo usual ante contrataciones masivas regulares.

Cabe destacar en este sentido que una de las empresas mencionó contar con una cláusula en su contrato, en la cual se establece que la empresa se reserva el derecho de solicitarle al empleado que se

someta a la prueba de dopaje; no obstante, este derecho lo ejerce la compañía luego de la contratación y no como requisito de contratación del aspirante.

IV.IV Pruebas reprobadas y retroalimentación

El 80% de la muestra utilizada indicó que el fracaso en la prueba de dominio del idioma inglés es la causa número uno de que los aplicantes no concluyan su proceso de reclutamiento exitosamente. Tan solo un 20% de dichas empresas destacó el hecho de que se da una combinación de elementos y de que el idioma no es necesariamente determinante en todos los casos en los cuales se rechaza a un candidato, ya que la actitud y el dominio de destrezas también cuenta mucho para su centro de contacto, dada la naturaleza de las actividades de este, que son básicamente de tipo financiero.

El brindar retroalimentación sobre los resultados de las pruebas aplicadas únicamente se practica en una de las compañías entrevistadas, por razones de confidencialidad de los datos de cada candidato y por el alto volumen de aplicantes que realizan pruebas, lo cual hace de este proceso una tarea que limita a los reclutadores a informar únicamente a sus candidatos si aprobaron el proceso o no. En cuanto al centro de contacto que sí proporciona la debida retroalimentación a sus candidatos, lo hace de manera personal y especialmente cuando los aplicantes son internos que aspiran a realizar movimientos laterales o a obtener un nivel superior dentro de la empresa, pero que no son candidatos de primer ingreso.

IV.V Características de la demanda y comportamiento de la misma durante los últimos 5 años

A continuación, los aspectos en los cuales coinciden los reclutadores, con respecto a los cambios que ha sufrido la demanda por personal de atención al cliente en el sector de centros de contacto de empresas multinacionales con operaciones en Costa Rica:

- ✓ Aumento en el grado de complejidad del mercado, que ahora incluye demanda de un tercer idioma y destrezas técnicas mucho más especializadas, dependiendo de la diversificación de operaciones de las multinacionales.
- ✓ Disminución de oferta laboral ante el surgimiento en el país de empresas transnacionales dedicadas a los denominados centros de servicios compartidos o su equivalente expresión en inglés *shared services*, la industria farmacéutica y los dispositivos médicos, que, aunque no necesariamente poseen centros de contacto, sí constituyen una alternativa para aquellos candidatos con un perfil similar al requerido por los centros de contacto.

- ✓ Mayor exigencia en el nivel del idioma inglés requerido versus mayor flexibilidad en este elemento ante contrataciones de emergencia, producto de picos en la demanda.
- ✓ Incremento en el salario mínimo y los beneficios adicionales ofrecidos en el mercado del sector de la industria.
- ✓ Implementación de pruebas de dopaje aplicables a candidatos o trabajadores activos en las empresas transnacionales dedicadas al servicio al cliente.
- ✓ Alianzas estratégicas con centros educativos (colegios, institutos y universidades) han facilitado la tarea de cumplir a tiempo con la demanda de personal de las empresas en los últimos años.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

V.I Conclusiones y Recomendaciones

El estudio aporta información valiosa sobre la consistencia en la búsqueda que realizan los centros de contacto de perfiles idóneos para atender los servicios. El candidato que reúne los requisitos mencionados tiene una alta probabilidad de ser reclutado por este tipo de empresas; las cuales, a pesar de haber disminuido en número dentro del sector servicios en Costa Rica en los últimos años, siguen siendo atractivas como empleadores para los jóvenes desempleados que aspiran a tener la estabilidad y los múltiples beneficios que ofrecen.

Como evidenció la información suministrada por los reclutadores entrevistados, adicional a los salarios mínimos que dichas empresas ofrecen a sus candidatos de primer ingreso, los cuales generalmente oscilan entre el salario mínimo de un técnico en educación superior (EDS) y un bachiller universitario, sus paquetes de compensación incluyen seguro médico privado, subsidio de alimentos, transporte y en algunos casos reembolso de cierto porcentaje de los gastos de educación superior de sus empleados, lo cual es una herramienta muy útil para los reclutadores a la hora de competir en el mercado laboral costarricense.

Si bien es cierto que los centros de contacto han sido impactados últimamente por el surgimiento en el país de otro tipo de ofertas de trabajo, provenientes de empresas transnacionales del sector farmacéutico, de servicios compartidos y de algunas otras dedicadas a la fabricación de dispositivos médicos que forman parte de la competencia, los perfiles que requieren dichas empresas son mucho menos exigentes en cuanto al nivel de inglés requerido e incluso algunas de éstas no

solicitan el título de bachillerato como requisito de primer ingreso, dada la naturaleza de las funciones de sus trabajadores, en su mayoría, operarios.

Con relación al nivel de inglés requerido y a pesar de ser éste el requisito manejado con mayor flexibilidad ante una aguda escasez de oferentes, las empresas afirmaron haber implementado mejoras en el tipo de pruebas utilizadas para medir el dominio de este idioma, así como haber aumentado el nivel de exigencia del mismo, tanto verbal como escrito, dadas las demandas de sus clientes internacionales.

Otra de las prácticas recién implementadas en los últimos años es la aplicación de pruebas de dopaje a aquellos empleados regulares que presentan conductas sospechosas en el trabajo. Según comentarios de los representantes de reclutamiento entrevistados, esto se estableció ante el aumento en el número de empleados que han presentado este tipo de problemas, aunque ninguno de los centros de contacto proporcionó cifras exactas con respecto a este tema.

Todas las empresas confirmaron haber recurrido a alianzas estratégicas con centros educativos, con el objeto de conseguir talento humano acorde a las necesidades de sus clientes, especialmente considerando la alta rotación de personal que presenta este tipo de industria, ya que se pudo comprobar que, en Costa Rica, al igual que en el resto del mundo, la mayor parte de la población que labora para estas empresas es temporal mientras que los jóvenes concluyen sus estudios superiores.

En este sentido, podría decirse que las demandas de los centros de contacto en Costa Rica, en general, han marcado una pauta positiva con respecto al tipo de educación que deben alcanzar los jóvenes si aspiran a tener un ingreso que les permita contar con un nivel de vida adecuado a sus necesidades básicas y a sus planes de desarrollo profesional a futuro. Ahora el mercado exige concluir la educación secundaria y dominar un segundo idioma como mínimo para obtener un puesto en este tipo de industrias; y si se quiere ir más allá, la especialización en alguna área técnica adicional a lo anterior. Cabe destacar la ardua labor que el Ministerio de Educación Pública ha llevado a cabo, conjuntamente con CINDE, para reforzar programas educativos que fomenten dicha iniciativa.

Los objetivos específicos del presente estudio nacieron a raíz de la inquietud de establecer con claridad el perfil que buscan las empresas transnacionales con operaciones en Costa Rica y las particularidades que presenta el proceso de selección y reclutamiento, para así poder determinar si la oferta laboral costarricense se encuentra actualmente en sincronía con dichas necesidades.

Se concluyó que la competencia entre las empresas transnacionales ha dificultado la búsqueda de talento humano para centros de contacto en los últimos años; sin embargo, el país afortunadamente sigue produciendo suficiente fuerza laboral para satisfacer la demanda que continúa generando este sector en la economía nacional.

Si bien es cierto que la labor de reclutamiento se ha dificultado por la gran cantidad de empresas transnacionales con operaciones en Costa Rica, es un hecho también que los centros de contacto continúan logrando sus cuotas de contratación establecidas anualmente. El país sigue siendo destino de estos gracias a la calidad del talento humano costarricense, el cual deben de continuar desarrollando y promoviendo los profesionales en Recursos Humanos. En palabras de Manpower Group y ante la problemática de escasez de talento que se vive globalmente, la única opción viable es “fomentar una cultura de aprendizaje y motivar a los empleados para que sean dueños de su propio crecimiento profesional” (Manpower Group, 2015).

V.II Referencias

- Avendaño, M. (4 de julio del 2016). Convergys contratará 500 personas para servicio al cliente e ingeniería en redes. *Periódico digital La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/economia/empresarial/Convergys-contratara-personas-servicio-ingenieria_0_1570842962.html
- Blasco, J. y Pérez, J.A. (2007). *Metodologías de Investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte: Ampliando Horizontes* [versión Adobe digital editions]. Recuperado de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/2545.pdf>
- Carrillo, J. Hualde, A. y Villavicencio, D. (2012). *Dilemas de Innovación en México: Dinámicas sectoriales, territoriales e institucionales*. [versión Google play]. Recuperado de https://books.google.co.cr/books/about/Dilemas_de_innovaci%C3%B3n_en_M%C3%A9xico_Din%C3%A1micas_sectoriales_territoriales_e_institucionales?id=KtDTCQAAQBAJ
- Convergys. (2017). *Página web*. Recuperado de <http://www.convergys.com/>
- Cordero, C. (17 de julio del 2016). Empleo en sector informático sigue dinámico. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/empleo-informaticos-CINDE-Cantic-Wow-Lidersoft-Coral-Softland-Novacomp-GBM-Quarzo_0_994100596.html
- Ferrer, A. (s.f.). *Hechos y Ficciones de la Globalización*. Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00232.pdf>

http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Trabaja-compartidos-Aprenda-sobrevivir-automatizacion_0_988701129.html

Teleperformance Costa Rica. *Sitio web*. (2017). Recuperado de <https://www.teleperformance.com/en-us/costa-rica>

Villamonte, J. (2012). *Enfoque Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación. Material didáctico y de apoyo docente para el curso de metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/Julianalsola/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin>

Zueras, D. (31 de octubre del 2009). Western Union amplía su red en Costa Rica. *Periódico digital La Republica*. Recuperado de https://www.larepublica.net/noticia/western_union_amplia_su_red_en_costa_rica

V.III Bibliografía

Arias, L. (12 de septiembre de 2016). Amazon Costa Rica to hire 1,500 employees. *The Tico Times*. Recuperado de <http://www.ticotimes.net/2016/09/12/amazon-costa-rica-jobs>

Avendaño, M. (4 de julio del 2016). Convergys contratará 500 personas para servicio al cliente e ingeniería en redes. *Periódico digital La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/economia/empresarial/Convergys-contratara-personas-servicio-ingenieria_0_1570842962.html

Bajaj, V. (25 de noviembre de 2011). A New Capital of Call Centers. *New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html>

Blasco, J. y Pérez, J.A. (2007). *Metodologías de Investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte: Ampliando Horizontes* [versión Adobe digital editions]. Recuperado de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/2545.pdf>

Carrillo, J. Hualde, A. y Villavicencio, D. (2012). *Dilemas de Innovación en México: Dinámicas sectoriales, territoriales e institucionales* [versión Google play]. Recuperado de https://books.google.co.cr/books/about/Dilemas_de_innovaci%C3%B3n_en_M%C3%A9xico_Din%C3%A1micas_sectoriales_territoriales_e_institucionales?id=KtDTCQAAQBAJ

- CINDE. (2016). *A Mature Business Environment for Complex Business Processes*. Recuperado de <http://www.CINDE.org/en/sectors/services>
- CINDE. (2016). *Costa Rica's Workforce*. Recuperado de <http://cdn.CINDE.org.s3.amazonaws.com/content/resources/4.pdf?1415015574>
- CINDE. (2016). *Building Our Human Capital*. Recuperado de <http://cdn.CINDE.org.s3.amazonaws.com/content/resources/19.pdf?1415015574>
- Convergys. (2017). *Página Web*. Recuperado de <http://www.convergys.com/>
- Cordero, C. (17 de julio de 2016). Empleo en sector informático sigue dinámico. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/empleo-informaticos-CINDE-Camtic-Wow-Lidersoft-Coral-Softland-Novacomp-GBM-Quarzo_0_994100596.html
- Ferrer, A (s.f.). *Hechos y Ficciones de la Globalización*. Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00232.pdf>
- Fortune 500. (2017). *Main Web Page*. Recuperado de <http://beta.fortune.com/fortune500/list>
- Gans, N. Koole, G. and Mandelbaum, A. (2003). *Telephone Call Centers: A Tutorial and Literature Review*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.94.9796&rep=rep1&type=pdf>
- Gómez, S. (2014). *Técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.rua.unam.mx/objeto/16756/tecnicas-de-investigacion>
- González, A. (2009). *La globalización como intercambio cultural. El caso del Call Center*. Recuperado de <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/320/1/49101.pdf>
- González, A. (March 11,2017). Amazon invests in Costa Rica as tiny nation carves out profitable niche in world economy. *The Seattle Times*. Recuperado de <http://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-invests-in-costa-rica-as-it-carves-itself-a-profitable-niche-in-the-world-economy/>

la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) al Gobierno de Costa Rica. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36719/1/S2014243_es.pdf

Naciones Unidas. CEPAL. (2009). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2008. Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1138-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2008>

Robbins, W. A.III. (2010). Outsourcing the American dream: An analysis of the re-employment potential of U.S.-based call center workers within the context of globalization. *The University of Southern Mississippi, ProQuest Dissertations Publishing*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/822237128>

Rodríguez, A. (30 noviembre de 2014). “Call Centers” lejos del ojo de CINDE. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/call_center-CINDE-costa_rica_0_637136318.html

Rodríguez, O. (25 de junio del 2015). HP Costa Rica se dividirá en dos empresas a partir de septiembre. *Periódico digital La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/economia/empresarial/HP-Costa-Rica-dividira-setiembre_0_1495850521.html

Ruiz, J.I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* [versión Adobe digital editions]. Recuperado de http://www.academia.edu/25368791/Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa

Silvestrini, M. y Vargas, J. (2008). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*. Recuperado de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Soto, E. (6 de julio del 2016) ¿Trabaja en un call center o en servicios compartidos? Aprenda sobre la automatización y cómo sobrevivir a ella. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Trabaja-compartidos-Aprenda-sobrevivir-automatizacion_0_988701129.html

Teleperformance Costa Rica. (2017). *Página web*. Recuperado de <https://www.teleperformance.com/en-us/costa-rica>

Villamonte, J. (2012). *Enfoque Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación. Material didáctico y de apoyo docente para el curso de metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/Julianalsola/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin>

Zueras, D. (31 de octubre del 2009). Western Union amplía su red en Costa Rica. *Periódico digital La República*. Recuperado de https://www.larepublica.net/noticia/western_union_amplia_su_red_en_costa_rica

V.IV Anexos

V.IV.I Anexo I. Entrevistas realizadas vía correo electrónico.

Las respuestas suministradas por los entrevistados no fueron editadas para conservar su originalidad.

V.IV.I.I Entrevista I

A continuación, encontrará 10 preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en la empresa para la cual usted labora. Sírvase responder amplia y claramente cada una de ellas.

- 1. ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?**
 - Tener bachillerato.
 - Ser mayor de edad.
 - Inglés 90%+ oral y escrito.

- 2. ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?**

Durante el proceso de reclutamiento, el candidato debe completar y pasar pruebas que miden el nivel de inglés y capacidad cognitiva. Dependiendo del puesto al que estén aplicando, se puede aplicar

pruebas técnicas. Si este logra pasar todas las pruebas aplicadas, al candidato se le realiza una entrevista en inglés, la cual termina de medir su inglés oral al igual que aspectos de liderazgo y servicio al cliente.

3. ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?

En momentos anteriores en donde la empresa ha tenido escasez de ofertas laborales, se han hecho pequeñas excepciones respecto al nivel de inglés requerido, siempre y cuando a la persona se le ofrezca un puesto en el cual inglés no va a ser el principal idioma. En estas ocasiones, el nivel de inglés se ha bajado hasta un 80% escrito y oral.

4. ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuáles sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?

Pruebas de dopaje no son parte del proceso de reclutamiento de la empresa, sin embargo, toda persona contratada firma contrato en el cual se explica y especifica que la empresa está en su derecho de realizar pruebas de dopaje cuando lo vea necesario, por ejemplo, si la persona demuestra un comportamiento sospechoso. De salir un resultado positivo, el caso se llevaría a recursos humanos para determinar el plan de acción.

5. ¿Cuáles son aquellas áreas en las cuales los candidatos fallan usualmente durante el proceso?

La mayoría de los candidatos usualmente fallan en la etapa de pruebas. Muchas personas no obtienen el puntaje requerido en las pruebas de inglés.

6. ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?

Por política y confidencialidad de la empresa, a ningún candidato se le brinda realimentación sobre los resultados del proceso. Los resultados son 100% confidenciales.

7. ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años en su empresa? ¿En otras empresas?

En los últimos 5 años de mi empresa, las pruebas aplicadas durante el proceso de reclutamiento han ido cambiando y nuevas han sido implementadas con el fin de medir mejor el inglés y las capacidades

cognitivas. Una variación importante de mencionar entre mi empresa y otras son las pruebas de dopaje que la mayoría de las empresas aplican antes de una contratación.

8. ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?

Aspirantes a puestos en atención al cliente varían en edad y niveles académicos, sin embargo, en promedio la mayoría de los candidatos caen en un rango de edad de 18 a 26 años de edad, la mayoría cursando en la universidad o ya con título universitario.

9. ¿Considera usted que la búsqueda de este tipo de perfiles es fácil o difícil en Costa Rica? ¿Por qué?

Considero que la búsqueda de este tipo de perfil no es tan difícil de encontrar en Costa Rica, ya que no se piden requisitos tan exigentes. A los candidatos no se les pide experiencia previa (para puestos de atención al cliente) y mientras manejen bien el inglés, las pruebas y entrevista por lo general no presentan un obstáculo.

10. Considerando su experiencia, ¿qué observaciones adicionales puede aportar a la presente investigación con respecto a la demanda laboral de esta empresa, con respecto a la demanda de personal para el área de servicio al cliente? Por favor brinde una respuesta amplia.

La demanda laboral incrementa cada año y por lo tanto la empresa debe ser estratégica e innovadora en su manera de obtener y retener a los mejores candidatos. En la experiencia que tengo reclutando para esta empresa, considero que es importante que se realice un análisis comparativo de nuestras ofertas laborales (salarios y beneficios) con esas de otras empresas y modificar de acuerdo con los resultados. Esto con el propósito de que la empresa continúe siendo competitiva y atractiva en el mercado, para que de esta manera pueda continuar cumpliendo con la creciente demanda laboral.

V.IV.I.II Entrevista II

A continuación, encontrará 10 preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en la empresa para la cual usted labora. Sírvase responder amplia y claramente cada una de ellas.

1. ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?

Mayor de 18 años y bachillerado en educación media, dominio de Internet y programas de Microsoft Office.

2. ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?

Mediante proceso, evalúo lo que es la actitud, nivel de inglés, estilo de vida no porque no puedo asumir cómo vive una persona y descartarla por eso, sí aplico prueba de cognitiva de personalidad para tener como una base, y una que otra prueba de cómo se desenvuelve la persona utilizando las herramientas en las cuales se va desempeñar.

3. ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?

Ninguno, aunque de ser necesario podría ser el nivel de inglés, ya que se puede negociar incluso darle asistencia al candidato para que puedan mejorar, incluso se puede quitar lo que es pruebas de personalidad.

4. ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuáles sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?

Sí se aplica –las sustancias varían según requisitos del cliente– en caso de salir positivo no se puede ofertar a la persona.

Se han aplicado pruebas de dopaje, incluyendo todo tipo de drogas, opios, cocaína, psicotrópicas, marihuana, etc. a trabajadores ya contratados. Si la persona sale positiva, dependiendo la droga, si es por una enfermedad les solicito que me brinden una constancia del médico, y de la CCSS indicando la toma de medicamentos y la autorización debida. Si la persona sale positiva y no trae dichos documentos y lo hace por diversión, no se contrata debido a que durante su consumo de X droga puede generar un comportamiento indebido dentro de la operación que puede afectar a toda la empresa, ya que la persona no se encuentra lúcida en ese momento. Si la persona sale en el dopaje negativo se contrata. Usualmente en la entrevista yo les pregunto directamente, así para evitar el engaño y el gasto de cada prueba que puede generar.

5. ¿Cuáles son las áreas en las cuales los candidatos que aplican fallan usualmente durante el proceso?

Los candidatos (la mayoría) fallan durante el proceso es en las pruebas de gramática y fonética, a veces en las entrevistas.

6. ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?

Sí, yo le brindo *feedback* (retroalimentación) a cada postulante del puesto, les indico sutilmente dónde fallaron, cómo pueden mejorar, cuándo pueden volver aplicar para el puesto. Usualmente es un tema delicado, es algo interesante si uno lo hace con todo el cariño y respeto del mundo la persona lo toma muy bien.

7. ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años?

Sí, en lo que respecta a nivel de inglés, salarios, y requisitos para las posiciones.

8. ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?

Bachillerato en Educación Media. Casi siempre entre 18 y 25 años.

9. Considerando su experiencia, ¿qué observaciones adicionales puede aportar a la presente investigación con respecto a la demanda laboral de esta empresa, con respecto a personal para el área de servicio al cliente?

Para contrataciones en empresas multinacionales, al ser perfiles sencillos, se debe simplificar los procesos de contratación, en lo que respecta a responder a los candidatos sus dudas, darles realimentación inmediata, así, para que no tenga una mala imagen de la empresa, al simplificar los procesos la mayoría de los candidatos son agradecidos porque también el tiempo de ellos es importante como el de un reclutador.

V.IV.I.III Entrevista III

A continuación, encontrará 10 preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en la empresa para la cual usted labora. Sírvase responder amplia y claramente cada una de ellas.

1- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?

Bachillerato colegial, inglés avanzado para los puestos *entry level* del *call center*. Para los otros puestos, experiencia comprobada o estudios universitarios. Se acepta el equivalente en experiencia si todavía no tiene el título universitario.

2- ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?

Para los puestos *entry levels* sí se hacen pruebas cognitivas y se mide nivel de inglés.

3- ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?

Ninguno.

4- ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuáles sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?

No.

5- ¿Cuáles son aquellas áreas en las cuales los candidatos fallan usualmente durante el proceso?

Nivel de inglés.

6- ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?

Sí, para que puedan mejorar.

7- ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años en su empresa? ¿En otras empresas?

Sí, en muchas empresas se han dejado de hacer las pruebas de dopaje, el nivel de inglés, dependiendo de la posición se ha flexibilizado, pero se ayuda a las personas a obtenerlo una vez que entran.

8- ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?

Bachillerato de colegio, iniciando universidad o grado técnico.

**9- ¿Considera usted que la búsqueda por este tipo de perfiles es fácil o difícil en Costa Rica?
¿Por qué?**

Creo que es relativamente fácil. Tiene sus dificultades dependiendo de los horarios ofrecidos o el nivel de inglés que se busca, pero en general con las conexiones con colegios técnicos y parauniversitarias que tenemos nos ha funcionado.

10- Considerando su experiencia, ¿qué observaciones adicionales puede aportar a la presente investigación con respecto a la demanda laboral de esta empresa, con respecto a la demanda de personal para el área de servicio al cliente? Por favor brinde una respuesta amplia.

Aun cuando HP tiene una gran cantidad importante de empleados que entran en nivel básico al centro de contacto; la dificultad más grande de reclutamiento se encuentra en las áreas de mayor jerarquía, mandos medios y analistas de negocios. La capacidad de análisis y abstracción, toma de decisiones y experiencia profesional es a veces difícil de encontrar.

V.IV.I.IV Entrevista IV

A continuación, encontrará 10 preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en la empresa para la cual usted labora. Sírvase responder amplia y claramente cada una de ellas.

1- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?

Inglés de B2 en adelante, hoja de delincuencia limpia, experiencia en *call center* de 6 meses, flexibilidad de horario y estabilidad laboral.

2- ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?

Se evalúa todo lo anterior y de paso se usan pruebas cognitivas.

3- ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?

Se puede ser flexible con la experiencia en algunos casos cuando el candidato se desempeña bien durante la entrevista y demuestra tener aptitudes fuertes.

4- ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuáles sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?

No se utilizan.

5- ¿Cuáles son aquellas áreas en las cuales los candidatos fallan usualmente durante el proceso?

Por lo general en el nivel de inglés.

6- ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?

No.

7- ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años en su empresa? ¿En otras empresas?

No.

8- ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?

De 18 a 27 con bachillerato. Muchos comenzando la universidad.

9- ¿Considera usted que la búsqueda por este tipo de perfiles es fácil o difícil en Costa Rica? ¿Por qué?

Al ser reclutamiento masivo, se vuelve todo un reto encontrar a los candidatos ideales, ya que los salarios de estos puestos son bajos en comparación a la competencia.

10- Considerando su experiencia, ¿qué observaciones adicionales puede aportar a la presente investigación con respecto a la demanda laboral de esta empresa, con respecto a la demanda de personal para el área de servicio al cliente? Por favor brinde una respuesta amplia.

Es fácil ya que la mayoría de los reclutados son estudiantes que acaban de terminar el colegio, pero cada vez hay más *call centers* en el país y eso hace a veces difícil la búsqueda de candidatos.

V.IV.I.V Entrevista V

A continuación, encontrará 10 preguntas sobre la demanda de personal de servicio al cliente en la empresa para la cual usted labora. Sírvase responder amplia y claramente cada una de ellas.

1- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?

Los requisitos mínimos serían bachillerato completado; un nivel avanzado de B2 (según marco común europeo); título universitario concluido o en proceso.

2- ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?

Sí, a todo salvo la última. No tenemos pruebas cognitivas.

3- ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?

Ninguno

4- ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuáles sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?

En este momento no aplicamos ninguna prueba de dopaje. Se ha analizado la posibilidad, pero no se aplica.

5- ¿Cuáles son aquellas áreas en las cuales los candidatos fallan usualmente durante el proceso?

Es una combinación de elementos: muchas veces tienen el inglés, pero no las habilidades técnicas o viceversa. En otras ocasiones, es una cuestión de actitud. Necesitamos gente que venga a fortalecer y proteger nuestra cultura organizacional.

6- ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?

Se les envía una correspondencia, pero no con mucho detalle. A los candidatos internos que lo solicitan, sí se les da para ayudarles en su desarrollo profesional.

7- ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años en su empresa? ¿En otras empresas?

No.

8- ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?

Son generación Y, promedio de edad 19-22 y estudiantes universitarios.

9- ¿Considera usted que la búsqueda por este tipo de perfiles es fácil o difícil en Costa Rica? ¿Por qué?

Antes era más fácil reclutar; era un mercado menos complejo. Las personas veían iniciar en el *call center* como una plataforma para crecer dentro de la empresa. Ahora, hay mucha competencia y los

candidatos no quieren este tipo de trabajo; se mueven mucho por dinero, aunque la diferencia entre una empresa y otra sea poca o lo ven como algo temporal mientras aparece otra opción.

Esta empresa fue por mucho tiempo una de las favoritas en el mercado para trabajar en este sector; no es que ahora no lo sea, pero hay mucha oferta y eso más complicada la búsqueda. ¡Esto hace que nuestros procesos de reclutamiento tengan que ser cada vez más creativos e innovadores! Lo anterior, es un indicador de la calidad del talento que existe en el país, en mi opinión.

10- Considerando su experiencia, ¿qué observaciones adicionales puede aportar a la presente investigación con respecto a la demanda laboral de esta empresa, con respecto a la demanda de personal para el área de servicio al cliente? Por favor brinde una respuesta amplia.

El mercado ha cambiado mucho en los últimos años; no hay que irse muy atrás. Antes Costa Rica era un destino para establecer *call centers*; cuando se empieza a saturar ese sector, la inversión fue hacia *shared services* lo cual eleva el perfil del talento; de allí avanza hacia farmacéuticas, etc. Dice mucho de la calidad del talento en el país.

Sin embargo, este crecimiento trae una serie de problemas: 1) un requisito esencial en casi todo es el inglés y no siempre se encuentra al nivel que necesitan las multinacionales o las personas que quieran hacer ese trabajo tan importante. Aquí es donde los programas con los colegios técnicos han venido a suplir una necesidad para las posiciones de entrada. Es un programa elaborado por CINDE y el MEP; estos jóvenes, aun cuando tienen aspiraciones, ven con buenos ojos el prepararse e iniciar en estos puestos. Vienen como una página en blanco listos para ser moldeados. Otro problema es que se requieren perfiles más complejos y de allí que se requieren niveles universitarios con cierto conocimiento y el inglés. Este no siempre es fácil encontrar.

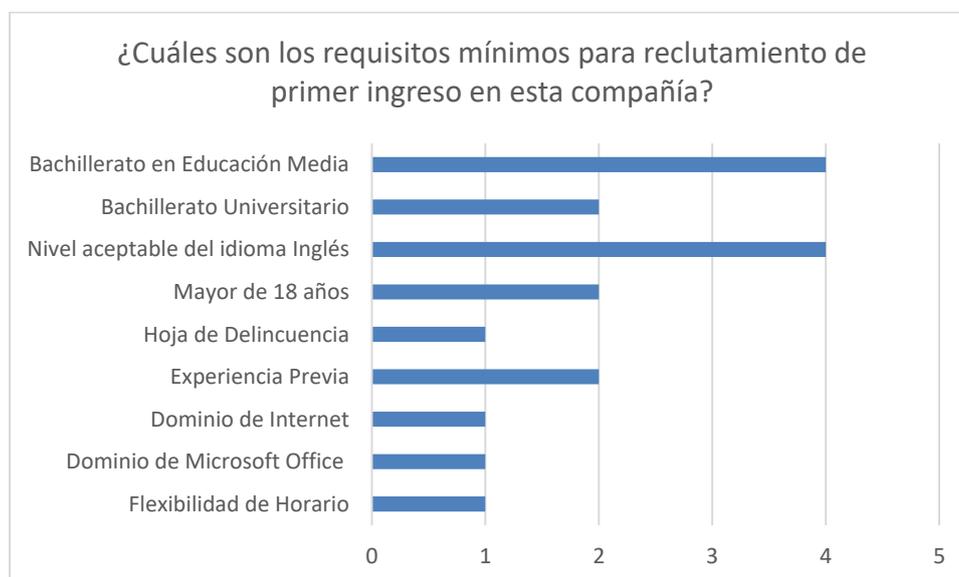
Es difícil no sentir que “reciclamos” el talento.

V.IV.II Anexo II. Respuestas agrupadas según número de pregunta.

Las respuestas son copia textual de los correos electrónicos respondidos por los cinco entrevistados. Estos documentos no fueron editados con la intención de conservar su originalidad.

V.IV.II.I Pregunta I

Pregunta	
1) ¿Cuáles son los requisitos mínimos para reclutamiento de primer ingreso en esta compañía?	
I Tener Bachillerato, Ser mayor de edad, Ingles 90%+ oral y escrito	
II Mayor de 18 años y bachillerato en educación media. Dominio de Internet y programas de Microsoft Office.	
III Bachillerato e inglés avanzado para los puestos entry level (call center). Para los otros puestos, experiencia comprobada o estudios universitarios. Se acepta el equivalente en experiencia si todavía no tiene el título universitario	
IV Ingles de B2 en adelante, hoja de delincuencia limpia, experiencia en call center de 6 meses, flexibilidad de horario y estabilidad laboral.	
V Los requisitos mínimos serian bachillerato completado; un nivel avanzado de B2 (según marco común europeo); título universitario concluido o en proceso.	
Objetivo	
Requisitos mínimos exigidos para contratación de primer ingreso en los centros de servicio al cliente de las compañías entrevistadas.	



V.IV.II.II Pregunta II

Pregunta

2) ¿Se evalúan aspectos como liderazgo, actitud, nivel de inglés, estilo de vida o se aplican pruebas cognitivas?

Durante el proceso de reclutamiento, el candidato debe completar y pasar pruebas que miden el nivel de inglés y capacidad cognitiva. Dependiendo del puesto al que estén aplicando, se pueden aplicar pruebas técnicas. Si este logra pasar todas las pruebas aplicadas, al candidato se le realiza una entrevista en inglés la cual termina de medir su inglés oral al igual que aspectos de liderazgo y servicio al cliente.

Nivel de inglés- Actitud

Mediante proceso, evalúo lo que es la actitud, nivel de inglés, estilo de vida no porque no puedo asumir

II como vive una persona y descartarla por eso, si aplico prueba de cognitiva de personalidad para tener como una base, y una que otra prueba como se desenvuelve la persona utilizando las herramientas en las cuales se va desempeñar.

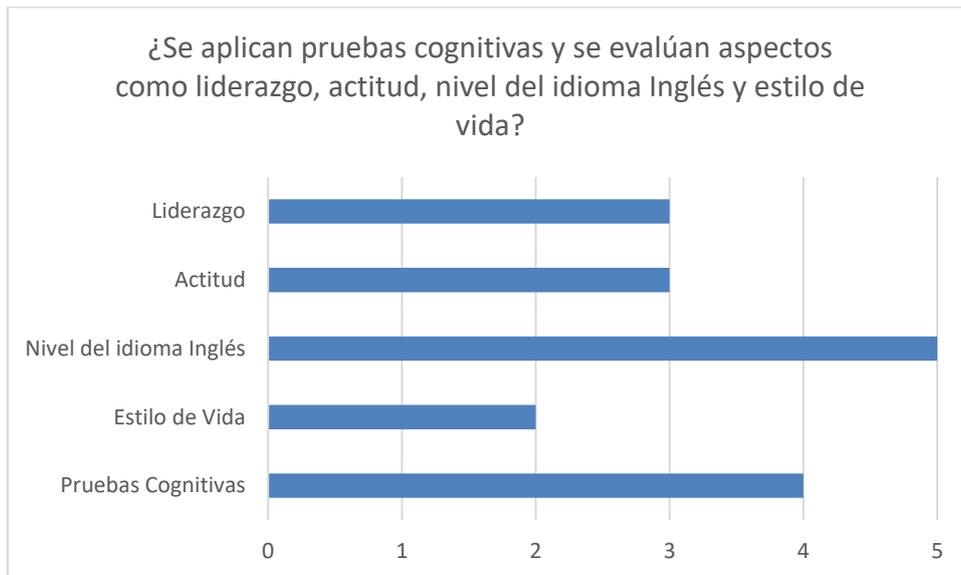
III Para los puestos entry levels si se hacen pruebas cognitivas y se mide nivel de inglés.

IV Se evalúa todo lo anterior y de paso se usan pruebas cognitivas.

V Si a todo salvo la última. No tenemos pruebas cognitivas

Objetivo

Aspectos que se evalúan durante dicho proceso de reclutamiento y aquellos que, ante una necesidad apremiante de personal, podrían ser obviados.



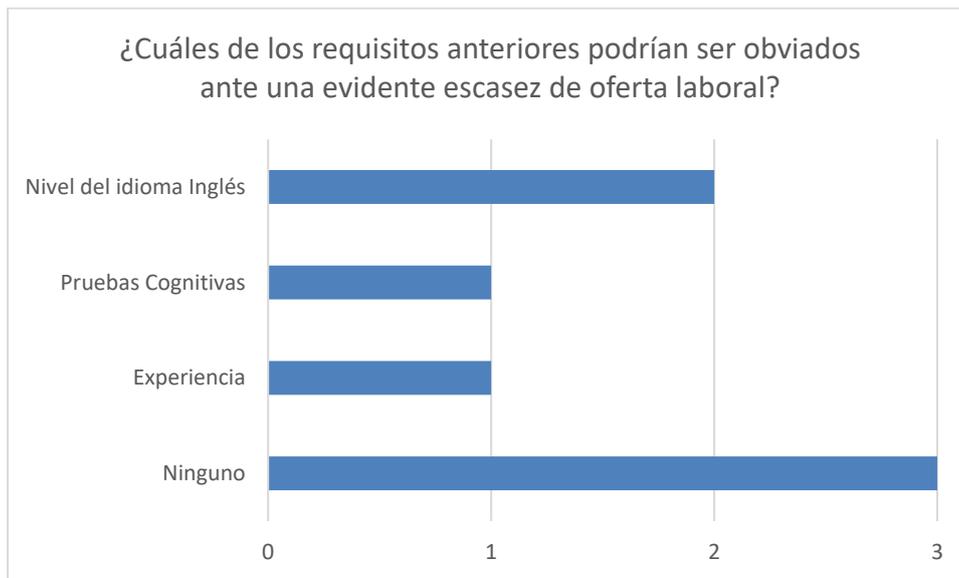
V.IV.II.III Pregunta III

Pregunta

- 3) ¿Cuáles de los requisitos anteriores podrían ser obviados ante una evidente escasez de oferta laboral?**
- En momentos anteriores en donde la empresa ha tenido escasez de ofertas laborales, se han hecho pequeñas excepciones respecto al nivel de inglés requerido, siempre y cuando a la persona se le ofrezca un puesto en el cual inglés no va a ser el principal idioma. En estas ocasiones el nivel de inglés se ha bajado hasta un 80% escrito y oral.
- I Ninguno
 - II Podría ser el nivel de inglés se puede negociar incluso darles asistencia para que puedan mejorar, incluso se puede quitar lo que es pruebas de personalidad.
 - III Ninguno
 - IV Se puede ser flexible con la experiencia en algunos casos cuando el candidato se desempeña bien durante la entrevista y demuestra tener aptitudes fuertes.
 - V Ninguno

Objetivo

Aspectos que se evalúan durante dicho proceso de reclutamiento y aquellos que, ante una necesidad apremiante de personal, podrían ser obviados.



V.IV.II.IV Pregunta IV

Pregunta

4) ¿Aplican ustedes pruebas sobre dopaje y de ser así, cuales sustancias se evalúan? ¿De salir positivas o negativas, inciden estos resultados en la contratación?

I Pruebas de dopaje no son parte del proceso de reclutamiento de la empresa, sin embargo, toda persona contratada firma contrato en el cual se explica y especifica que la empresa está en su derecho de realizar pruebas de dopaje cuando lo vea necesario, por ejemplo, si la persona demuestra un comportamiento sospechoso. De salir un resultado positivo, el caso se llevaría a recursos humanos para determinar el plan de acción.

– Si se aplica – Las sustancias varían según requisitos del cliente- en caso de salir positivo no se puede ofertar a la persona.

II Si he aplicado pruebas de dopaje, incluyendo todo tipo de drogas, opios, cocaína, psicótropicas, marihuana mas 12 lineas. Si la persona sale positiva, dependiendo la droga, si es por una enfermedad les solicito que me brinden una constancia del medico, y de la CCSS indicando la toma de medicamentos y la autorizacion debida. Si la persona sale positiva y no trae dichos documentos y lo hace por diversion, no se contrata debido a que durante su consumo de X droga puede generar un comportamiento indebido dentro de la operacion que puede afectar a toda la empresa, ya que la persona no se encuentra lucida en ese momento. Si la persona sale en el dopaje negativo se contrata. Usualmente en la entrevista yo les pregunto directamente, asi para evitar el engaño y el gasto de cada prueba que puede generar.

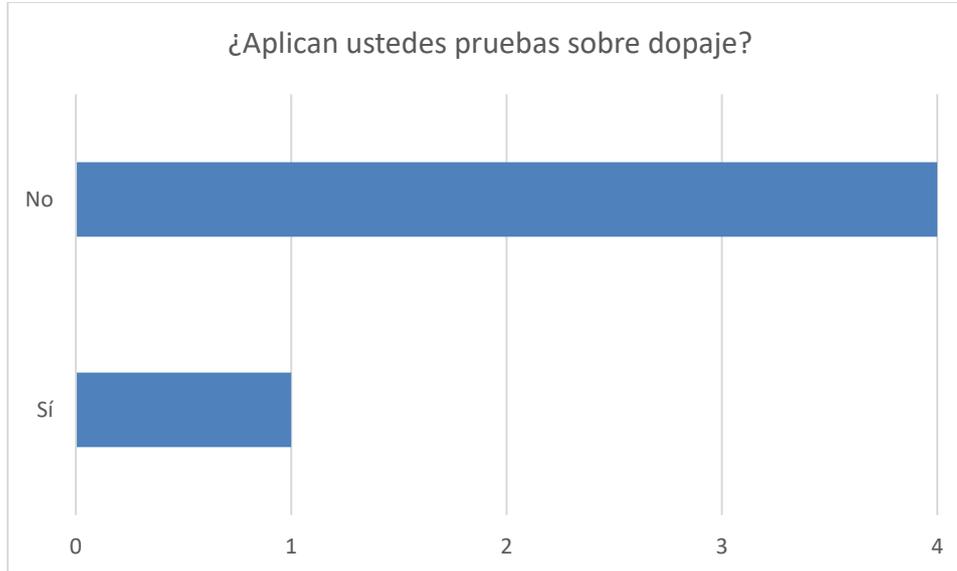
III NO

IV No se utilizan.

V En este momento no aplicamos ninguna prueba de dopaje. Se ha analizado la posibilidad, pero no se aplica.

Objetivo

Aplicación de pruebas de dopaje como parte de las pruebas requisito y el impacto de éstas en el resultado final del proceso de contratación.



V.IV.II.V Pregunta V

Pregunta

5) ¿Cuáles son aquellas áreas en las cuales los candidatos fallan usualmente durante el proceso?

I La mayoría de los candidatos usualmente fallan en la etapa de pruebas. Muchas personas no obtienen el puntaje requerido en las pruebas de inglés.

No manejo ese dato

II Los candidatos la mayoría fallan durante el proceso, es en las pruebas de gramática y fonética, a veces en las entrevistas...

III Nivel de Inglés

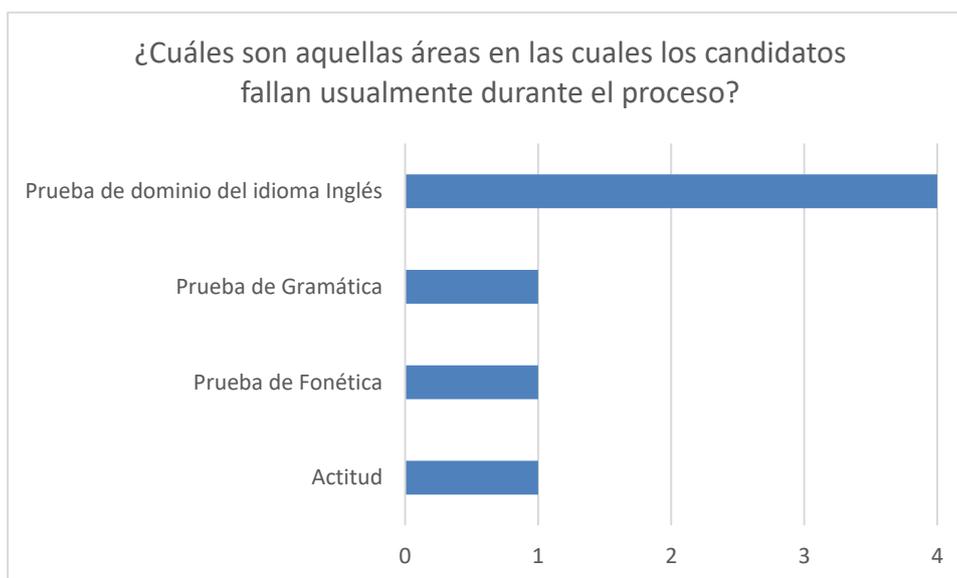
IV Por lo general en el nivel de inglés.

Es una combinación de elementos: muchas veces tienen el inglés pero no las habilidades

V técnicas o viceversa. En otras ocasiones, es una cuestión de actitud. Necesitamos gente que venga a fortalecer y proteger nuestra cultura organizacional.

Objetivo

Pruebas usualmente no superadas y Retroalimentación brindada al aplicante.



V.IV.II.VI Pregunta VI

Pregunta

6) ¿Se brinda realimentación a los postulantes sobre los resultados obtenidos?

Por política y confidencialidad de la empresa, a ningún candidato se le brinda realimentación sobre los resultados del proceso. Los resultados son 100% confidencial.

Si. Yo les brindo feedback a cada postulante del puesto, les indico sutilmente donde fallaron como pueden mejorar, cuando pueden volver

II aplicar para el puesto. Usualmente es un tema delicado, es algo interesante si uno lo hace con todo el cariño y respeto del mundo la persona lo toma muy bien.

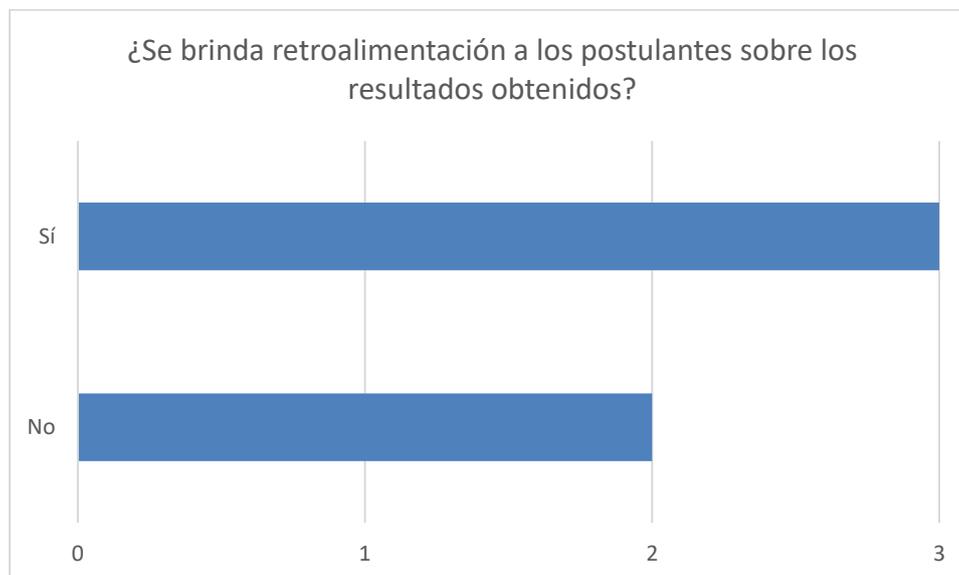
III Si, para que puedan mejorar.

IV No

Se les envía una correspondencia pero no con mucho detalle. A los V candidatos internos que lo solicitan, si se les da para ayudarles en su desarrollo profesional.

Objetivo

Pruebas usualmente no superadas y Retroalimentación brindada al aplicante.



V.IV.II.VII Pregunta VII

Pregunta

7) ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna variación en cuanto a los aspectos antes señalados en los últimos 5 años en su empresa? ¿En otras empresas?

I En los últimos 5 años de mi empresa, las pruebas aplicadas durante el proceso de reclutamiento han ido cambiando y nuevas han sido implementadas con el fin de medir mejor el inglés y las capacidades cognitivas. Una variación importante de mencionar entre mi empresa y otras son las pruebas de dopaje que la mayoría de las empresas aplican antes de una contratación.

II No, excepto en lo que respecta a nivel de inglés, salarios, y requisitos para las posiciones.

III Si. En muchas empresas se han dejado de hacer las pruebas de dopaje, el nivel de inglés, dependiendo de la posición se ha flexibilizado pero se le ayuda a las personas a obtenerlo una vez que entran

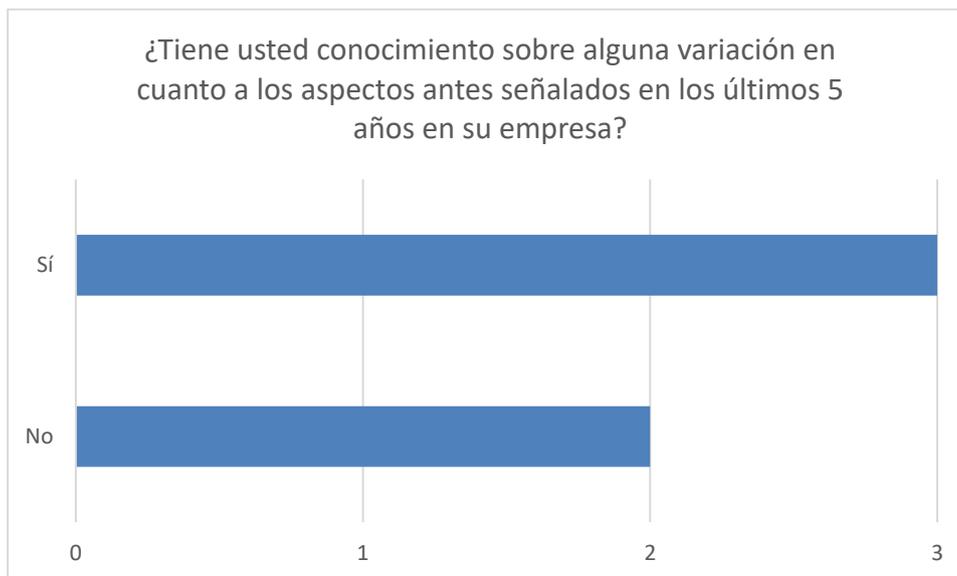
IV No.

Antes era más fácil reclutar; era un mercado menos complejo. Las personas veían iniciar en el call center como una plataforma para crecer dentro de la empresa.

V Ahora, hay mucha competencia y los candidatos no quieren este tipo de trabajo; se mueven mucho por dinero aunque la diferencia entre una empresa y otra sea poca o lo ven como algo temporal mientras aparece otra opción.

Objetivo

Enumerar las características y necesidades de las empresas evaluadas en cuanto al personal de servicio al cliente y los cambios que en este sentido se han dado en los últimos cinco años.



V.IV.II.VIII Pregunta VIII

Pregunta

8) ¿Qué edad y nivel académico tienen, en promedio, los aspirantes a puestos en atención al cliente?

Aspirantes a puestos en atención al cliente varían en edad y niveles académicos, sin embargo, en promedio la mayoría de los candidatos caen en un rango de edad de 18 a 26 años de edad, la mayoría cursando en la Universidad o ya con título Universitario.

II Bachillerato en Educación Media

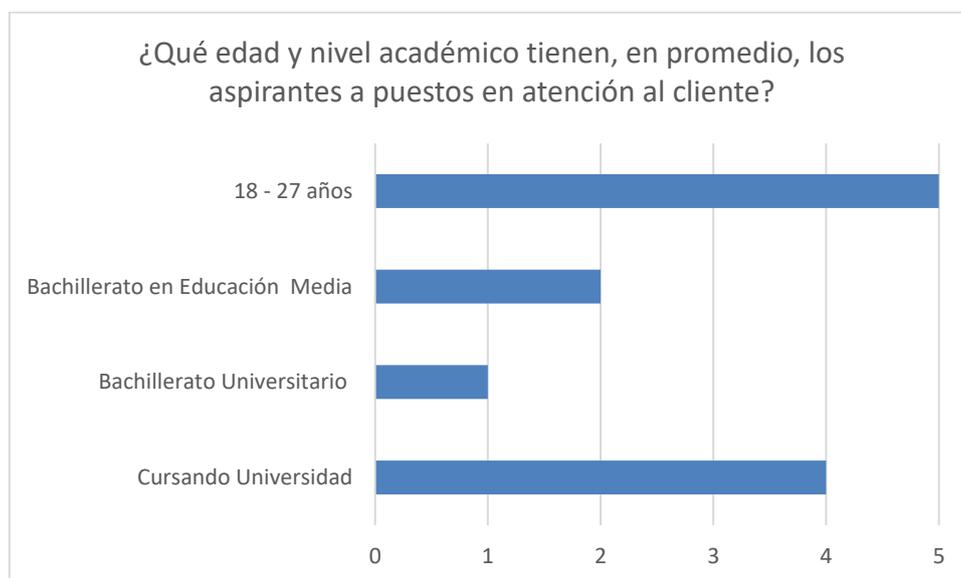
III Bachillerato de colegio, iniciando universidad o grado técnico.

IV De 18 a 27 con bachillerato. Muchos comenzando la Universidad.

V Son Generación Y, promedio de edad 19-22 y estudiantes universitarios.

Objetivo

Requisitos mínimos exigidos para contratación de primer ingreso en los centros de servicio al cliente de las compañías entrevistadas.



V.IV.II.IX Pregunta IX

Pregunta

- 9) ¿Considera usted que la búsqueda por este tipo de perfiles es fácil o difícil en Costa Rica. ¿Por qué?**
- I Considero que la búsqueda por este tipo de perfil no es tan difícil de encontrar en Costa Rica, ya que no se piden requisitos tan exigentes. A los candidatos no se les pide experiencia previa (para puestos de atención al cliente) y mientras manejen bien el inglés, las pruebas y entrevista por lo general no presentan un obstáculo.
 - II No es difícil dependiendo de la época del año, por ejemplo cuando terminan las clases los bachilleres andan en busca de trabajo.
Creo que es relativamente fácil. Tiene sus dificultades dependiendo de los horarios ofrecidos o el nivel de inglés que se busca pero en general, con las conexiones con colegios técnicos y para universitarias que tenemos, nos ha funcionado.
 - III Al ser reclutamiento masivo, se vuelve todo un reto encontrar a los candidatos ideales ya que los salarios de estos puestos son bajos en comparación a la competencia.
 - IV Western Union fue por mucho tiempo uno de los favoritos en el mercado para trabajar en este sector; no es que ahora no lo sea, pero hay mucha oferta y eso más complicada la búsqueda.
 - V Esto hace que nuestros procesos de reclutamiento tengan que ser cada vez más creativos e innovadores!
Lo anterior es un indicador de la calidad del talento que existe en el país, en mi opinión.

Objetivo

Enumerar las características y necesidades de las empresas evaluadas en cuanto al personal de servicio al cliente y los cambios que en este sentido se han dado en los últimos cinco años.

