

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



CAPTACIÓN DE CAPITAL HUMANO BILINGÜE PARA LA INDUSTRIA DE
TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO EN GUATEMALA: POTENCIAL Y
LIMITACIONES



AUTOR: LICENCIADA ANA CECILIA TORRES RAMOS

Guatemala, noviembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



CAPTACIÓN DE CAPITAL HUMANO BILINGÜE PARA LA INDUSTRIA DE
TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO EN GUATEMALA: POTENCIAL Y
LIMITACIONES

Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, con base en el Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas
“Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018”.

AUTOR: LICENCIADA ANA CECILIA TORRES RAMOS

DOCENTE: LIC. M.Sc. MARIO ALEJANDRO ARRIAZA SALAZAR

Guatemala, noviembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Carlos Humberto Valladares Gálvez
Evaluador: Msc. Tito Giovanni Ramírez Ramírez
Evaluador: Msc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano





ACTA No. MFEP-81-2020

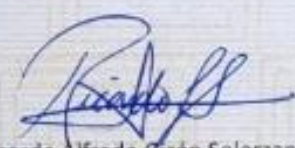
De acuerdo al Estado de Emergencia Nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, por lo que en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el Viernes 30 de octubre de 2020, a las 18:00 horas, para practicar el EXAMEN PRIVADO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Ana Cecilia Torres Ramos**, carné No. 200480019, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la sección **B** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de **Maestra en Artes** en Formulación y Evaluación de Proyectos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.


Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**CAPTACIÓN DE CAPITAL HUMANO BILINGÜE PARA LA INDUSTRIA DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO EN GUATEMALA: POTENCIAL Y LIMITACIONES**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **80** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el estudiante atienda las siguientes recomendaciones: Que cada uno de la Terna Evaluadora incorporó en cada documento del Trabajo Profesional de Graduación que se adjunta, para lo cual dispone de cinco (5) días hábiles de acuerdo con el Instructivo para Elaborar Trabajo Profesional de Graduación para optar a la Maestría en Artes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los treinta días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Carlos Humberto Meléndez Gálvez
Coordinador


Msc. Tito Germán Ramírez Ramírez
Evaluador


Msc. Ricardo Alfredo Girón Solorzano
Evaluador


Licda. Ana Cecilia Torres Ramos
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ARTES EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

ADENDUM al ACTA No. MFEP-81-2020

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Ana Cecilia Torres Ramos**, carné No. **200480019** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 9 de noviembre de 2020.

(1)

Msc. Carlos Humberto Valladares Gálvez
Coordinador

ÍNDICE

	Páginas
.....	iv
i. ÍNDICE DE ABREVIATURAS	4
ii. RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES	11
1.1 Antecedentes del uso de Duolingo para desarrollo del capital humano	13
1.2 Antecedentes Bibliográficos	15
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Capital humano en el mundo	17
2.2. Capital humano en América Latina.....	23
2.3. Capital humano guatemalteco en la actualidad	24
2.4. Bono Demográfico.....	27
2.5. Estructura del Mercado Laboral Guatemalteco.....	27
2.5.1 Población económicamente activa	28
2.6. Tercerización de la Economía	29
2.7. Captación de Capital Humano	30
2.8 Índice de Competitividad Global	30
2.9 Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas	33
2.9.1. Niveles comunes de referencia	34
2.10 Índice del Idioma Ingles EF EPI-s.....	35
2.11. Marco Legal y Regulaciones.....	40
3. METODOLOGÍA	42
3.1 Definición del problema	42
3.2 Delimitación del problema	44
3.2.1 Unidad de análisis	44
3.2.2 Periodo histórico	44
3.2.3 Ámbito Geográfico	44
3.3 Enfoque	44
3.4 Diseño	44

3.5 Alcance.....	44
3.6 Método.....	45
Método Aplicado	45
3.7 Técnicas	45
3.8 Premisas metodológicas.....	46
3.9 Variables de exclusión	46
3.10 Limitaciones.....	46
3.11 Proceso de investigación.....	47
3.12 Objetivo general de investigación	47
Objetivos Específicos.....	48
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1. Estrategias utilizadas para captación de capital humano para el sector BPO	49
4.2. Volumen planeado de la producción	50
4.3 Investigación interna	51
4.4 Estrategias de captación externa.....	52
A) Base de datos reclutamientos anteriores.....	52
B) Programa de referidos	53
C) Campañas Open House o casa abierta.....	53
D) Alianzas estratégicas con instituciones académicas.....	53
E) Alianzas estratégicas con instituciones que promueven el empleo	54
F) Conferencias y patrocinios.....	54
G) Ferias de empleo	54
H) Anuncios en redes sociales y medios escritos.....	55
I) Headhunting.....	55
J) Bolsas de empleo	55
K) Programas de capacitación o entrenamiento.....	55
L) Programa de captación creado por la industria CC&BPO.....	60
M) Certificación Finishing School.....	61
N) Resultados del programa Finishing School.....	67
4.2. Empleo generado por la industria BPO	68
4.3. Beneficios de un trabajador en la industria del BPO	70
4.4 Requisitos de las empresas CC&BPO para invertir	71

4.5	Perfil laboral requerido por la industria CC&BPO	73
4.6	Alianza Público Privada para enseñanza de inglés virtual	74
	Presentación.....	75
	Objetivos.....	76
	Resultados Esperados.....	77
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	83
	E-GRAFÍA	87
	ANEXOS	88

i. ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
AMCHAM	American Chamber of commerce - Cámara de Comercio Americana
APP	Alianza Publico Privada
BANGUAT	Banco de Guatemala
BPO	Business Process Outsourcing - tercerización de procesos de negocio
CC&BPO	Contact Center and Business Process Outsourcing - centros de contacto y tercerización de procesos de negocio
COVID	Corona Virus Disease (SARS-CoV-2)
CV	Curriculum Vitae
DR CAFTA	Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement - Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América.
EDS	Electronic Data System – Sistema de datos electrónicos
EF	English First – ingles primero
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos
EPI	English Proficiency Index – índice de dominio de ingles
FEM	Foro Económico Mundial
FS	Finishing School. Programa de enseñanza de ingles
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
GCI	Global Competitiveness Index - índice de competitividad global
HRBP	Human Resources Business Partner – socio comercial de recursos humanos
ICH	Índice de Capital Humano
IED	Inversión extranjera directa
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

INE	Instituto Nacional de Estadística
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación
IPS	Índice de progreso social
IRTRA	Instituto de Recreación para los Trabajadores
ISR	Impuesto sobre la Renta
ITO	Information Technology Outsourcing – Subcontratación de servicio de tecnología de la información
IVA	Impuesto al valor Agregado
KPO	Knowledge Process Outsourcing – Subcontratación de procesos de conocimiento
MCER	Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas
MINECO	Ministerio de Economía
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
RRHH	Recursos Humanos
TBIs	Tratados Bilaterales de inversión
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study - Estudio internacional de tendencias en matemáticas y ciencias
TMIs	Tratados Multilaterales de inversión

ii. RESUMEN

De acuerdo con el último censo 2018 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, la población en Guatemala es de casi 15 millones de habitantes caracterizada por ser en promedio joven como se recalca también en un estudio realizado por FUNDESA que indica que, desde el 2015 el país experimenta un periodo de bono demográfico de 25 años, es decir, una etapa durante la cual la población joven y productiva del país entre 15 a 34 años es el segmento más amplio de habitantes y para el 2032 se proyecta que el núcleo de esta generación de guatemaltecos en edad productiva estará en su máximo potencial, lo cual abre una oportunidad para que dicha generación pueda mejorar las condiciones de vida del país si se invierte en ellos, en desarrollar el capital humano, es decir, educación, nutrición y salud para acceder a fuentes de empleo formal y con ello incidir en el crecimiento económico, es por eso que el presente trabajo profesional de graduación se enfoca en analizar una industria como la de tercerización o externalización de procesos de negocios BPO (business process outsourcing), por sus siglas en inglés, la cual forma parte del rubro de exportación de servicios y es una actividad con potencial para impulsar la productividad, ya que Guatemala cuenta con el atractivo de inversión de para esta industria por sus características geográficas, demográficas y el costo competitivo de operación.

El presente trabajo se aborda desde un punto de vista administrativo y está dividido en cuatro capítulos donde los primeros dos presentan los antecedentes de la investigación y el marco teórico que lo sustenta, posteriormente en el capítulo tres se detalla la metodología utilizada la cual es de alcance documental y descriptivo con un enfoque mixto ya que cuantitativamente se hace un análisis de metadatos mientras que de forma cualitativa se hace una valoración para elaborar un perfil laboral de las cualidades y competencias que debe poseer un candidato para obtener una plaza en esta industria. El objetivo general de esta investigación es determinar la incidencia de la captación de capital humano bilingüe en el nivel de empleo generado por la industria BPO haciendo una categorización de las estrategias de captación más utilizadas por el departamento

de recursos humanos dentro de las cuales se incluye, programas de capacitación creados por el gremio de empresas BPO en Guatemala quienes detectaron la escasez de talento humano con la habilidad bilingüe y se han dado a la tarea de preparar a los candidatos brindando así, acceso a una plaza de empleo formal. Dentro de los principales hallazgos en el capítulo cuatro se elaboró una categorización de las técnicas más utilizadas de captación de capital humano de acuerdo al segmento de mercado laboral el cual se divide en activo, pasivo y potencial, posteriormente una subcategorización con un orden descendente de acuerdo al nivel de efectividad obtenido en la implementación de cada una de ellas, en este punto se determinó que los programas de referidos son de los más efectivos para captar contratar candidatos en el mercado activo, y los programas de capacitación individuales de cada empresa como el creado como gremio denominado Finishing School, son los que brindan mejores resultados para contratar en el mercado potencial.

Respecto a la incidencia en la generación de empleo, la industria de BPO al 2019 había generado alrededor de 42 mil empleos directos y 126 mil indirectos aportando a la economía ingresos anuales en salarios de más de Q7 mil 600 millones y alrededor de Q850 millones en IVA, además de ISR y afiliaciones de IGSS e IRTRA creciendo un aproximado anual de 3,000 nuevos puestos directos con un rango salarial que va de Q4,928.00 a los Q6,954.33 para un agente, adicional a otros beneficios que la industria ofrece a sus colaboradores como seguros médicos, de vida, transporte y en algunos casos, alimentación, guardería, entre otros. Los principales requisitos que estas empresas buscan para invertir en Guatemala es certeza jurídica, es decir, que no se cambien los lineamientos que regulan el clima de negocios, así como que el país mejore su nivel de competitividad respecto a la capacitación del capital humano ya que los esfuerzos actuales del país no son suficientes y puede ser mejorado significativamente por medio de programas de capacitación y proyectos de generación de empleo.

Se define el perfil laboral actual de las empresas que conforman la industria, donde se determina que factores demográficos como edad, estado civil, religión y género son indiferentes por lo que se considera una industria muy inclusiva, las competencias requeridas se refieren a haber culminado el nivel de educación de diversificado, poseer

un manejo básico de herramientas Microsoft como Word, Excel y PowerPoint y las habilidades blandas del candidato como la comunicación y escucha activa para brindar un buen servicio al cliente. Finalmente se presenta una propuesta enfocada en desarrollar un proyecto de capacitación en inglés gratuito y de forma virtual, por medio de una alianzas publico privada entre actores como el Ministerio de Educación, el Instituto Técnico de Capacitación INTECAP, empresas de telecomunicaciones, el gremio BPO Guatemala y una plataforma web gratuita como lo es Duolingo para lograr mayor cobertura de beneficiados a nivel nacional y de esta manera incrementar la cantidad de personas capacitadas y con acceso a un puesto de trabajo formal.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con datos de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, la industria de Contact center y BPO está compuesta por empresas internacionales y nacionales que atienden principalmente a los mercados en Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, el Caribe, España y la propia Guatemala, genera alrededor de 42,000 empleos directos los cuales se dividen en servicios de voz y no voz, donde el primero abarca un 90 por ciento, y de ese porcentaje, el 67 por ciento son empleos bilingües que requieren de un conocimiento del idioma inglés, así como un 30 por ciento de los empleos son en español y un tres por ciento otros idiomas como el francés, alemán, portugués, entre otros.

Adicionalmente a estos empleos directos, en 2018 la industria generaba alrededor de 126 mil empleos indirectos, ya que para crecer y sostenerse necesita de otras industrias como las telecomunicaciones, seguridad, alimentación, transporte, infraestructura y salud, entre otras, por lo que el factor de multiplicidad se calcula en 2.5, lo cual evidencia que, por cada empleo directo generado en esta industria, se generan 2.5 indirectos. A pesar de este potencial de generar empleos, el país ocupa la séptima posición a nivel mundial y el segundo lugar a nivel regional, después de Costa Rica, en atracción de inversión extranjera en tercerización de procesos de negocios, esto de acuerdo con el ranquin “Competitividad de la Industria de los Centros de Contacto BPO” elaborado por el Banco Mundial en 2016, donde se estudió 18 países con este potencial. Las proyecciones de ingresos generados por la industria para 2018, según datos del Banco de Guatemala (BANGUAT) estimaba un monto mayor a los USD 720 millones reportados el año previo, sin embargo, esta disminuyó un 12% llegando solamente USD 600 millones. Uno de los principales factores que influyeron en que no se alcanzara la proyección se estima el hecho de que en Guatemala no se generan capacidades en el idioma inglés en los jóvenes, lo que afecta el índice de competitividad el cual ha decrecido en los últimos dos años, esto de acuerdo con el Índice de competitividad global 2019 donde Guatemala obtuvo un puntaje de 53.5 que lo llevo a retroceder dos puestos con relación a la edición 2018. Adicional, pueden considerarse otras variables que influyen

en este lento crecimiento de la inversión de nuevas empresas BPO en Guatemala como el riesgo país, la falta de certeza jurídica o beneficios para incentivar la inversión extranjera, entre otros. Por este motivo, se vuelve necesario el obtener información que permita tener un panorama más amplio y una perspectiva comparativa que refleje la situación de otros países de la región que tienen una mejor calificación en el índice de competitividad y mayor inversión en esta industria.

El presente trabajo profesional de graduación, es un análisis que se aborda desde un punto de vista administrativo, de las empresas BPO en Guatemala específicamente en el departamento de Recursos Humanos quienes son los encargados de implementar las iniciativas y estrategias para captar capital humano bilingüe (español- inglés), adicionalmente obtener información de las mejores prácticas en otros países de la región para elaborar un análisis comparativo entre aquellos que tienen un mejor ranking en inversión de este rubro, para determinar las dificultades con las que se enfrenta Guatemala para encontrar candidatos en el mercado laboral que reúna las competencias requeridas para este perfil, que si bien puede ser una escasez de capital capacitado, también pueden intervenir las estrategias de captación utilizadas en el país. El fin último de este estudio es brindar un análisis que agregue valor y permitan preparar propuestas para aprovechar el talento humano guatemalteco preparándolo con las competencias requeridas por esta industria y así incrementar el atractivo de inversión en el país, que conlleva también, un incremento en el nivel de empleo generado por este.

1. ANTECEDENTES

El primer economista clásico que implemento el concepto de capital humano fue Adam Smith en su obra la Riqueza de las Naciones, capítulo diez, propuso una similitud entre los hombres y las maquinas productoras indica que “el hombre ha sido educado a costa de mucho trabajo y tiempo y debe poder realizar un trabajo que reembolse el costo de su formación, con al menos, los beneficios ordinarios de un capital de igual valor” (Smith, 1776). El concepto de capital humano como tal, fue definido por Theodore Schultz en 1960 indicando que es como cualquier otro tipo de capital que, al invertir en él, trae múltiples beneficios para la sociedad y que, al agregar la variable capital humano se puede explicar el crecimiento económico, ya que solo con los factores de producción tradicionales como tierra, trabajo y capital no se lograba explicar (Schultz, 1960).

Posteriormente Becker desarrolló de manera formal la teoría económica sobre el capital humano que se basaba principalmente en los años de escolaridad y experiencia profesional como inversiones que realizan individuos racionales con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos, por lo que sostiene que la productividad se incrementa a partir del aumento del conjunto de conocimientos que el individuo posee. Esto explica entonces que al referirse a productividad no solo es beneficioso para la persona y la empresa para la cual labora sino también el desarrollo social de los países potenciando el crecimiento económico del mismo, por lo que, se requiere la formación de personas con capacidades para elevar la productividad y fomentar la competitividad (Becker, 1964).

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación, por un lado, la formación general adquirida en el sistema educativo y la formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio que permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, generalmente la palabra capital suele asociarse con la idea de valor, algo que se obtiene con esfuerzo y, por lo tanto, debe cumplir con especificaciones necesarias para que alguien esté dispuesto a pagar por ello. Esta teoría considera el trabajo humano como un activo intangible que se le asigna

un valor y se considera como parte del capital ya que la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en los conocimientos de las personas que forman parte de ella, en cómo usan lo que saben y su capacidad de aprender cosas nuevas. (Tinoco & Soler, 2011)

En una visión moderna el capital humano mantiene la esencia que dio Becker respecto a los tres aspectos íntimamente vinculados, los conocimientos y habilidades adquiridos por el individuo a través del proceso educativo formal en todos los niveles, los conocimientos y habilidades adquiridos en la práctica laboral y la capacitación informal también conocida como posterior o de segundo nivel; sin embargo se debe tomar en cuenta un factor que está implícito y se refiere al entorno o contexto que permita aplicar esos conocimientos y habilidades, es decir un empleo o actividad económica donde el individuo pueda desarrollar esos conocimientos, es allí donde interviene el área de gestión de recursos humanos de las empresas para captar el mejor capital humano como ventaja competitiva para las organizaciones. El proceso de captación ha sufrido grandes cambios a través de los años desde la revolución industrial en la cual paulatinamente condujo a que se llevaran a cabo estudios científicos de los procesos, relaciones laborales y los empleados y que actualmente está influenciada por las fuerzas de la economía global mediante los convenios internacionales que muchos países han celebrado en las últimas décadas, eso ha modificado los costos, su disponibilidad, remuneración, prestaciones, flexibilidad de horarios hasta llegar al trabajo remoto desde casa, lo cual tiene un impacto profundo para los administradores de capital humano que deben trabajar en labores complejas para armonizar las necesidades del personal con las metas de la empresa y con ello agregar valor. (Wherter & Davis, 2008)

Amartya Sen va un poco más allá de la mera enunciación de la educación como capital humano y habla de la educación como una forma de invertir en capacidad humana indicando que si la educación hace que la persona sea más eficiente en la producción de bienes o servicios es claro que hay un mejoramiento en el capital humano y este mejoramiento puede agregar valor a la producción de la economía y aumentar el ingreso de la persona que ha sido educada, pero aun, con el mismo nivel de ingreso esa persona puede beneficiarse de la educación por la posibilidad de leer, argumentar, comunicar,

elegir con mayor información, ser tomada en cuenta más seriamente por otros y así sucesivamente las capacidades humanas, es decir, que los beneficios de la educación son mayores que su función de capital humano en la producción de bienes sino una perspectiva más amplia que es la capacidad humana que convierte al individuo más dueño de su porvenir y dirigir mejor su propia vida. (Sen, 1998)

Al enfocarse en la educación se clasifica en un primer nivel la educación formal y se despliega un segundo nivel que son las habilidades o conocimientos adquiridos en capacitaciones posteriores como las competencias lingüísticas o habilidad de usar o manipular las reglas fijas de una lengua y el usar más de una lengua se denomina bilingüismo, que para el presente estudio se enfoca en el español e inglés, es aquí donde se confrontan los principios teóricos con lo que se constituye el capital humano lo cual comprende, el nivel de escolaridad formal adquirida en el sistema educativo del país que si es público no provee la enseñanza del idioma inglés por lo que debe buscarse en la formación específica, que generalmente se logra a través de sistemas relativamente formalizados de capacitación que con mayor o menor grado de eficiencia preparan al capital humano con el dominio de inglés, que es el insumo que busca la industria de BPO para incrementar su inversión en el país, y es en el análisis de las iniciativas y estrategias ejecutadas por los departamentos de recursos humanos, que se basa el presente informe para ofrecer información y propuestas que coadyuven a los esfuerzos que actualmente ejecutan las empresas que pertenecen a este rubro en Guatemala y que han implementado sus propios sistemas de enseñanza, cabe mencionar que existen diversas opciones que han sido utilizadas con éxito en países Latinoamericanos para desarrollar el capital humano en el idioma inglés y con ello han dado acceso a puestos de trabajo, como se detalla en el siguiente apartado.

1.1 Antecedentes del uso de Duolingo para desarrollo del capital humano

Duolingo ofrece cursos de varios idiomas para usuarios hispanohablantes que tiene una versión web de escritorio y también cuenta con una aplicación para IOS, Android, Windows. Una de las principales características didácticas de la herramienta es la practicidad porque no se necesita lectura completa de textos para completar el curso en ningún idioma sino entender el significado del mayor número de oraciones en el curso

de manera intuitiva solo con las imágenes, la pestaña de traducción y los errores que el programa le corrige al estudiante. Las oraciones que resultan complicadas para alguien son respondidas por la comunidad, ninguna palabra es aprendida sin haber sido escuchada ya que sigue el modelo computacional uno a uno que significa que la máquina enseña constantemente al alumno y se adecua a este, con lo que el método se perfecciona día con día de acuerdo con los datos recogidos por el aprendizaje de cada usuario que ya tomo el curso. Los progresos de cada unidad se visualizan por medio de gráficos de memoria llena que indican el grado de dominio de las diferentes lecciones y se requiere entre 30 y 60 minutos diarios de practica para obtener un dominio notable en un plazo relativamente corto ofreciendo exámenes de certificación a un precio de \$20.00. (Wikipedia, 2020)

En el 2015 Duolingo se unió con el Ministerio de Trabajo colombiano para certificar a jóvenes en el idioma ingles con un proyecto denominado “40 mil primeros empleos para jóvenes estudiantes sin experiencia laboral”, por lo que ambas instituciones crearon una estrategia para que dichos jóvenes pudieran acceder a los exámenes de certificación de la herramienta de forma gratuita donde Duolingo donó 80,000 exámenes y con el reconocimiento del Ministerio de Trabajo se ejecutaron acciones para que el manejo certificado del idioma enriqueciera la hoja de vida de los estudiantes y con ello facilitar la ubicación en puestos de trabajo con una habilidad respaldada de forma gubernamental. Para acceder a los certificados los usuarios debían inscribirse en el sitio del programa “40 mil empleos” descargar la aplicación móvil y dar inicio al curso hasta finalizar con el examen de certificación y el Ministerio de Trabajo daba seguimiento y era la conexión entre las empresas inscritas que ofrecían puestos en la bolsa de empleo o cajas de compensación familiar donde los jóvenes quedaban inscritos en el servicio público de empleo, entidad que, apoyada con una profesional en psicología adelantaba una entrevista durante la cual se determinaban las debilidades y fortalezas, que, dependiendo de los resultados se remitían a capacitación en habilidades blandas con una duración de 40 horas.

Alternando a este proceso se adelantaba una gestión con las empresas y cuando se tenían las plazas de trabajo determinadas el área de intermediación de la agencia de empleo realizaba el cruce entre las vacantes y los jóvenes y proponía una terna al empleador para que el con sus parámetros de ingreso establecidos llevara a cabo el proceso de selección y contratación. En abril de 2020 se llevó a cabo una evaluación del alcance de resultados sobre los jóvenes beneficiados del proyecto tanto inscritos como contratados, que incluía determinar y evaluar las condiciones de vida, de empleabilidad y de formación académica así como las características socioeconómicas de los jóvenes con un muestreo estratificado por municipios y se encuestaron 406 empresas de las 732 seleccionadas, de acuerdo al estudio ejecutado por la consultora, el programa presentó resultados muy positivos donde a marzo de 2017 se había dado empleo a 42,635 jóvenes sobrepasando la meta de 40 mil, donde el 52% eran mujeres, mientras que el número de empresas llegó a 8,138 distribuidas en todo el territorio nacional. (Hurtado & Vega, 2018)

Ya existen datos del uso de Duolingo para el desarrollo de fuerza laboral de un país que con el apoyo del Ministerio de trabajo logro brindar trabajo a los jóvenes en Colombia donde del total de la población desempleada que al 2017 eran 2 millones de personas y más de la mitad eran jóvenes entre 18 y 28 años (mintrabajo.gov.co, 2017).

1.2 Antecedentes Bibliográficos

Este tema como objeto de estudio se ha abordado escasamente, sin embargo, dichas investigaciones han proporcionado valor, enriqueciendo el conocimiento acerca de este por lo que vale la pena mencionarlos. En si el tema no ha sido abordado desde el punto de vista del capital humano excepto (Marroquin, 2017) quien en su tesis analiza el capital humano poco aprovechado que existe en Guatemala y como un programa de captación denominado Finishing School promovido por las empresas de BPO en Guatemala y la AGEXPORT pueden generar un impacto positivo en miles de personas con capacidades poco utilizadas para encaminarlas a desarrollar una fuerza de trabajo productiva por medio del reforzamiento del idioma inglés.

Por otro lado, (Ortíz, 2016) expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada inicialmente con el origen de los servicios BPO en Guatemala y su evolución hasta la posibilidad de instituir el modelo de teletrabajo como una alternativa viable en cuanto a costos y beneficios, donde también aborda sucintamente los métodos y estrategias para captar capital humano en este tipo de industria. (Palacios, 2015) se enfoca en los diversos incentivos laborales que motivan a los empleados a permanecer laborando en una empresa de call center o BPO.

Por otro lado, se hace un estudio exploratorio sobre el outsourcing en Guatemala de las empresas transnacionales (López, 2016) específicamente en los centros de llamadas o call centers ya que son una tendencia económica, las ventajas y desventajas la regulación y los tipos de servicio que prestan. Asimismo, en Bogotá, Colombia, (Cobo, 2017) hace un análisis estratégico del sector de BPO a través de los beneficios TLC Colombia – Estados Unidos para su internacionalización con un enfoque de carácter práctico, con el fin de potenciar y facilitar el comercio de servicios transfronterizo, entre otros temas de vital importancia para el sector que en Colombia inicio con el programa de transformación productiva. Profundizando un poco más acerca de las definiciones que conllevan a la comprensión de la tercerización de servicios se menciona (Rivo, 1999) en su estudio sobre la externalización de procesos las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron por ejemplo la consultora estadounidense EDS (Electronic Data System). Las tecnologías de la información y la comunicación permitieron que parte del trabajo de las empresas se pudiera desarrollar en diferentes lugares, y más aún, que fuese hecho por otras empresas especializadas, generalmente a un costo menor y con mayor eficiencia. Según Invest in Guatemala, el sector de call centers se inició en Guatemala en 1994 con inversión local y fue hasta 1998 cuando ingresa el primer inversionista internacional en el mercado generando empleos y beneficios a la población con dominio del idioma inglés, desde ese momento la industria se ha convertido en catalizadora para generar empleo formal y es allí donde se empieza a visualizar de incidencia de esta industria en el nivel de empleo y calidad de vida generado en la población, de acuerdo a los esfuerzos que cada uno de sus departamentos de recursos humanos ejecutan para captar este capital humano.

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques conceptuales para fundamentar la investigación con el fin de generar las condiciones para la aplicación de los conocimientos de forma clara y concisa sobre la unidad de análisis.

2.1 Capital humano en el mundo

El capital humano son los conocimientos, las capacidades y la salud que las personas acumulan a lo largo de su vida y que les permiten desplegar su potencial como miembros productivos de la sociedad. (bancomundial.org, 2019) Esta es la forma en la que el Banco Mundial define el capital humano y enfatiza que invertir en las personas a través de la nutrición, la atención médica, la educación de calidad, el empleo y las capacidades ayuda a desarrollarlo y resulta clave para poner fin a la pobreza extrema y crear sociedades más inclusivas.

Los países del mundo buscan el crecimiento económico e invierten en capital físico como infraestructura, aeropuertos, carreteras, etc., sin embargo, están mucho menos interesados en invertir en las personas cuando el desarrollo y crecimiento económico dependen tanto del capital humano como del capital físico y de los factores que afectan en la productividad; las inversiones en estas áreas se complementan mutuamente ya que para ser productiva la fuerza de trabajo necesita capital físico como infraestructura, equipamiento y una economía estable y bien administrada, a su vez una fuerza de trabajo sana y educada puede ganar más e invertir más en el capital físico. El descuidar al capital humano de un país puede debilitar la competitividad de este y del mundo ya que las economías necesitan cada vez más talento para sostener el crecimiento. (bancomundial.org, 2018).

El valor del capital humano puede calcularse de varias maneras, lo que tradicionalmente hacen los economistas es medirlo a través de los ingresos de las personas por haber

asistido más años a la escuela. En diversos estudios se ha llegado a la conclusión de que cada año adicional de educación aumenta los ingresos de una persona en un 10% en promedio, pero las capacidades cognitivas no son las únicas dimensiones del capital humano que cuentan. Las habilidades socioemocionales, como la determinación y la diligencia, a menudo generan beneficios económicos igualmente elevados. (bancomundial.org, 2018). La salud también es importante ya que las personas sanas tienden a ser más productivas. De acuerdo con un estudio publicado por la revista Plos One en 2015 se pudo demostrar que tres tipos de gusanos (las lombrices comunes, las filarias y el esquistosoma) que se encuentran en el intestino de niños y adultos en muchos países produce desnutrición, bajo rendimiento escolar, baja productividad laboral y muchos gastos en enfermedades lo que se traduce como un deficiente desarrollo humano en dichos países. El investigador y pediatra estadounidense Peter Hotez propone un nuevo índice para medir el desarrollo de un país denominado índice “gusano” el cual se calcula dividiendo el número de personas de un país en riesgo de ser infectadas, entre la población total, teniendo en cuenta enfermedades parasitarias como las helmintiasis (producida por las lombrices comunes) la filariasis y la esquistosomiasis, esto debido a que estos parásitos se alimentan de la sangre y otros tejidos humanos colonizando el cuerpo y en su mayoría se excretan en la materia fecal que contamina suelos y agua e incluso alimentos en países con bajas condiciones sanitarias, lo que lo vuelve un círculo insalubre. (Portafolio, 2015)

Las diferentes dimensiones de capital humano se complementan entre sí desde una edad temprana, una nutrición y estimulación adecuadas en el útero y durante la primera infancia mejoran el bienestar físico y mental en las etapas posteriores de la vida, esto se relaciona con el crecimiento económico de los países ya que se reducen los costos de tratar enfermedades en la adolescencia, por ejemplo, al desparasitar a un niño también se reducen las posibilidades de que otros se infecten lo que a su vez los predispone para un mejor aprendizaje y un mayor salario. Los economistas del desarrollo han estimado que el capital humano por sí solo explica entre el 10% y 30% de las diferencias de ingresos per cápita de los países. (bancomundial.org, 2018)

La escasez de datos confiables que expongan claramente los beneficios de invertir en capital humano han sido una de las razones por las cuales los jefes de estado no visualizan el grave impacto que esto conlleva y no toman las acciones inmediatas necesarias, por tal motivo el Banco Mundial ha tomado diversas acciones y desarrollado estudios para dar a conocer datos estadísticos globales como el índice de desarrollo humano. El Banco Mundial fue creado en 1944 y tiene su sede en la ciudad de Washington, es una de las fuentes más importantes de financiamiento para los países en desarrollo y está integrado por cinco instituciones que son el Banco internacional de reconstrucción y fomento, la asociación internacional de fomento, la corporación financiera internacional, el organismo multilateral de garantía de inversiones y el centro internacional de arreglo de diferencias relativas a inversiones (bancomundial.org, 2020), en conjunto trabajan para reducir la pobreza con 189 países asociados alrededor del mundo.

A lo largo de los años los expertos en desarrollo han estudiado a profundidad que medidas hacen crecer las economías y como los países pueden invertir en prosperidad y han elaborado un índice denominado índice de desarrollo humano (Human capital index – HCI) publicado por primera vez en octubre de 2018, este indicador mide en que grado el capital humano contribuye a la productividad de la próxima generación de trabajadores; en sus cálculos toma factores como la salud y calidad de educación que un niño nacido hoy puede esperar alcanzar a los 18 años, esto con el fin de dar a conocer a los Estados las consecuencias de no invertir en capital humano en términos de productividad y pérdida de la siguiente generación de trabajadores. Cuanto mayor es la inversión en educación y salud mayores son la productividad y los ingresos de la fuerza laboral.

En el mismo año, se realizó la primera presentación de resultados por parte de Jim Kim, presidente del Banco Mundial indicando que “los países necesitan invertir más y más efectivamente en su gente, no siempre es la cantidad de inversión lo importante también lo es la calidad” algunos países en lugar de hacerse responsables han estado esperando donaciones para programas de salud y educación en lugar de tomar acciones por sí

mismos. A continuación, en la tabla uno se muestra un ejemplo de los factores que se toman en cuenta para obtener el cálculo del índice.

TABLA 1

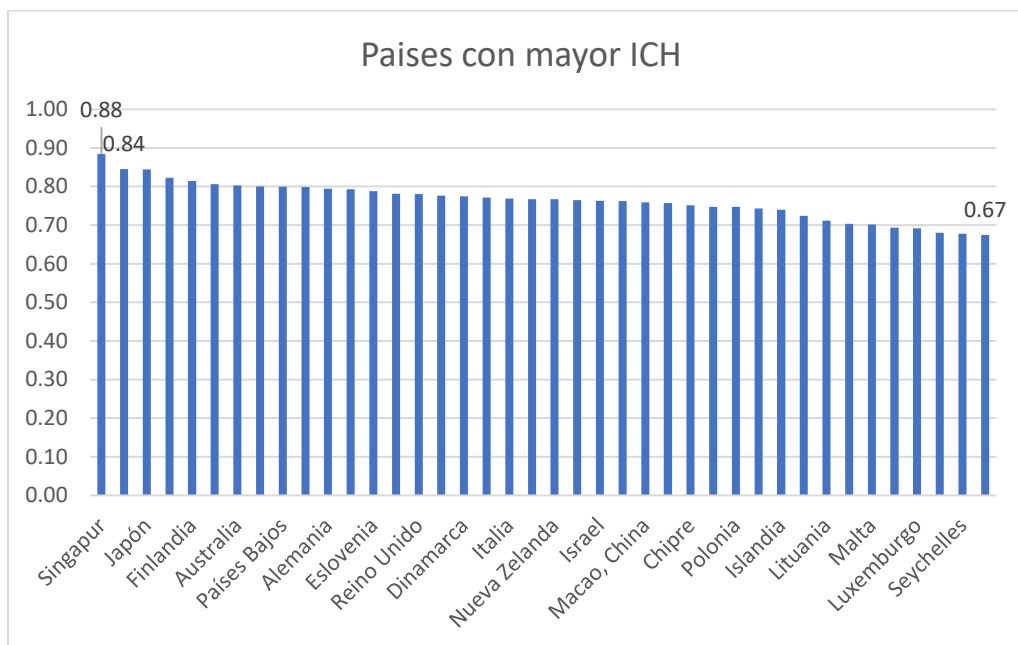
Ejemplo del cálculo del índice de capital humano

Componente 1: Supervivencia	
Probabilidad de supervivencia a los 5 años (0-1)	0.99
<i>Contribución a la productividad como futuro trabajador (A)</i>	0.99
Componente 2: Escolaridad	
Años esperados de escolaridad (0-14)	12.9
Puntaje de prueba armonizada (300-625)	474
<i>Contribución a la productividad como futuro trabajador (B)</i>	0.71
Componente 3: Salud	
Fracción de niños menores de 5 años sin retraso en el crecimiento (0-1)	..
Fracción de jóvenes de 15 años que sobreviven hasta los 60 años (0-1)	0.94
<i>Contribución a la productividad como futuro trabajador (C)</i>	0.96
Índice de Capital Humano (A x B x C)	0.68

Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (bancomundial.org, 2018)

Para el índice el Banco Mundial evaluó 157 países, estudio la cantidad y calidad de educación que se ofrece a los niños, así como la tasa de mortalidad entre los menores de cinco años que es la etapa de primera infancia. El índice toma también la tasa de retraso en el crecimiento entre los jóvenes, esta medida muestra que tan sano es un niño y las posibilidades de que alguien al cumplir los quince años viva hasta los 60, esto se refiere a la tasa de supervivencia adulta. Al reunir todos estos factores se produce una calificación entre 0 y 1 donde el cero refleja que los niños mueren antes de terminar el colegio y 1 que todos los niños están recibiendo un comienzo correcto en los aspectos de educación y salud en su vida. La calificación obtenida del índice se encuentra entre 0 y 1 donde 0 es la calificación más baja y uno es la más alta.

GRÁFICA 1
Países con mayor puntaje en ICH

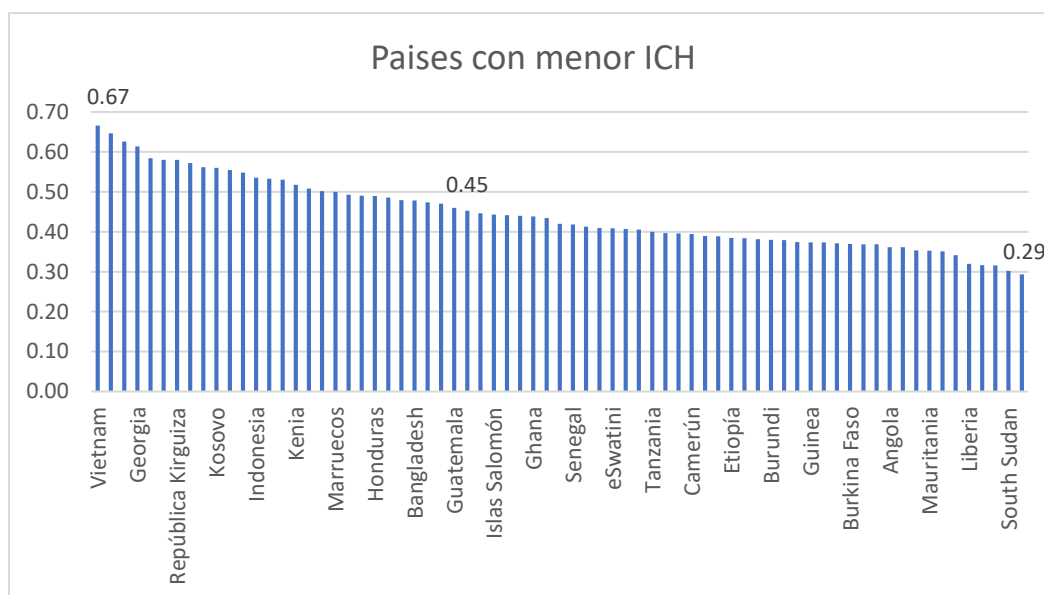


Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (bancomundial.org, 2018)

En los resultados para el 2018 dominaron los primeros lugares los países asiáticos, primero esta Singapur (0.88) seguido por Corea del Sur (0.84) y Japón (0.84), posteriormente Hong Kong con (0.82). Finlandia (0.81) e Irlanda (0.81) completan el top 5, mientras que algunas de las mayores economías del mundo según el tamaño del PIB, se ubican más abajo. Alemania por ejemplo ocupa la posición 11 con 0.79 y Reino Unido la posición 15 con 0.78, mientras que Estados Unidos y China, las dos economías más grandes del mundo de acuerdo con el PIB, se les encuentra hasta en las posiciones 24 y 46 respectivamente, con índices de 0.76 y 0.67. Uno de los análisis que hace el reporte es que un país como Reino Unido con una calificación relativamente alta puede obtener hasta un 22% más de riqueza de su fuerza laboral, si mejora su enfoque en salud, educación y entretenimiento entre los jóvenes.

GRÁFICA 2

Países con menor calificación en ICH



Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (bancomundial.org, 2018)

En esta grafica se aprecia los países que obtuvieron una calificación media, media baja y baja, un país con una calificación 0.50 como por Ejemplo Túnez y Kenia pueden potencialmente duplicar su creación de riqueza haciendo cambios en políticas de educación y salud sostenidas según lo indica el informe, Guatemala se encuentra por debajo de la media, con una calificación de 0.45. Los últimos lugares de la lista de 157 países están dominados por África, donde las clasificaciones de capital humano son tres veces más bajas de las que gozan los países en los primeros lugares. Níger, Sudan del Sur y Chad (0.29) ocupan los últimos tres lugares a nivel global.

Es importante destacar que países como Singapur en 1950 un adulto promedio había completado solo dos años de educación según datos del Banco Mundial, mientras que en los resultados del índice al 2018 es uno de los países que tiene los mejores resultados en educación en el mundo y ocupa el primer lugar del Índice de Capital Humano (ICH).

2.2. Capital humano en América Latina

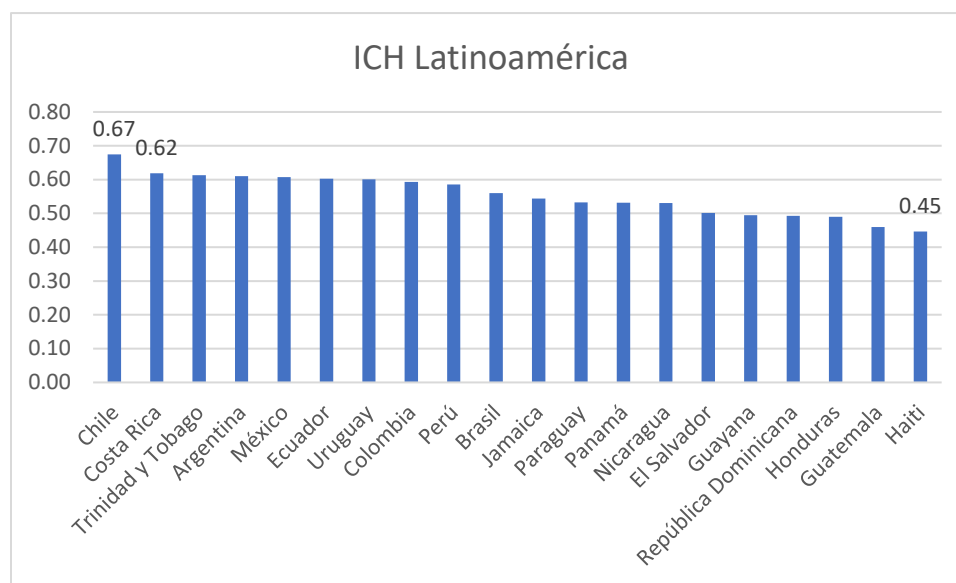
En el mismo periodo de estudio el Banco Mundial 2018, el Fondo Monetario Internacional recorto a 1.2% la proyección de crecimiento económico para América Latina debido a varios factores como la recesión en Argentina donde la inflación se disparó y al 2020 se ha profundizado con el incremento de la deuda y la entrada del COVID-19 donde el mismo FMI ha proyectado que terminara con un PIB del 5,7% donde también ha afectado la guerra comercial entre Estados Unidos y China, al añadirse las tensiones políticas, países como México y Brasil también se redujo su estimación de crecimiento. Por otro lado, el FMI aumento su proyección de crecimiento para Bolivia, Perú, Chile y Colombia. (bbc.com, 2018)

La medida más conocida para medir el valor y el éxito de una economía ha sido el producto interno bruto (PIB) ya que representa el valor monetario de los bienes y servicios que una economía produce en un periodo determinado, sin embargo, este indicador ha sido cuestionado ya que se ha tomado como una medida de bienestar de los ciudadanos de cada economía cuando es solamente una descripción de la producción total de un país que ayuda a establecer políticas económicas y no realmente un indicador de crecimiento para su población.

Por ejemplo, en el cálculo del PIB per cápita se hace una división del PIB dentro de todos los miembros de la población cuando en la realidad la riqueza no está distribuida de esa manera, por lo que un hombre con altos ingresos no tiene el mismo nivel de calidad de vida o bienestar que otro con bajos ingresos, tomando en cuenta este punto, el índice de capital humano no toma en consideración el PIB para sus cálculos y los resultados son bastante diferentes para los países como se visualiza en la gráfica número tres.

GRÁFICA 3

Resultados de ICH para Latinoamérica



Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (bancomundial.org, 2018)

Chile encabeza los resultados para América Latina y el Caribe con un 0.67 ocupando el puesto 45, le sigue Costa Rica en el puesto 57, Argentina en el 63 y México en el 64. El estudio otorgo a Haití el último lugar que es el puesto 112 y Guatemala un puesto antes con un puntaje de 0.45, cabe mencionar que, en el informe, el Banco Mundial hizo una introspección hacia el 2010 donde ubico a Guatemala con un puntaje de 0.44 lo que indica que en 8 años solo se ha logrado mejorar en un punto porcentual. El estudio no incluyo datos para Bolivia, Cuba y Venezuela.

2.3. Capital humano guatemalteco en la actualidad

El informe del Banco Mundial ubico a Guatemala con un puntaje de 0.45 en 2018 con una escolaridad proyectada de 6.3 años y una nota por debajo del promedio respecto al retraso de crecimiento en niños menores de cinco años lo cual se refleja en la interacción del medio ambiente, factores económicos y culturales que pueden contribuir a un desarrollo físico más lento en los niños. En este índice un país con un puntaje de 0.5

significa que el país está desaprovechando la mitad de su potencial económico a futuro lo que se traduce en graves pérdidas económicas.

Para calificar a Guatemala en 2020 se toma en cuenta los resultados del índice de capital humano que elabora el Foro Económico mundial, de igual manera este índice define el capital humano como el conocimiento y las habilidades que poseen las personas y les permite crear valor en el sistema económico mundial, factor clave para el crecimiento económico el desarrollo mundial y la mejora de la competitividad a nivel nacional. A diferencia del índice del Banco Mundial el cual es una proyección de la productividad futura, el índice de capital humano del FEM toma las mismas variables, sin embargo, evalúa el presente.

El cálculo de este índice toma en cuenta, la probabilidad de supervivencia a los cinco años, la expectativa de escolaridad, el puntaje de pruebas armonizadas, que se refiere a un medidor de la calidad de educación el cual homologa puntajes del Estudio internacional de tendencias en ciencias y matemáticas (TIMSS), los años de escolaridad ajustados al aprendizaje combina la cantidad y calidad de la educación en una métrica que revela las brechas educativas entre países considerablemente mayores que la métrica estándar, finalmente toma en cuenta la tasa de supervivencia adulta y la fracción de los niños menores de cinco años sin retrasos en el crecimiento. (fundesa.org.gt, 2020)

TABLA. 2

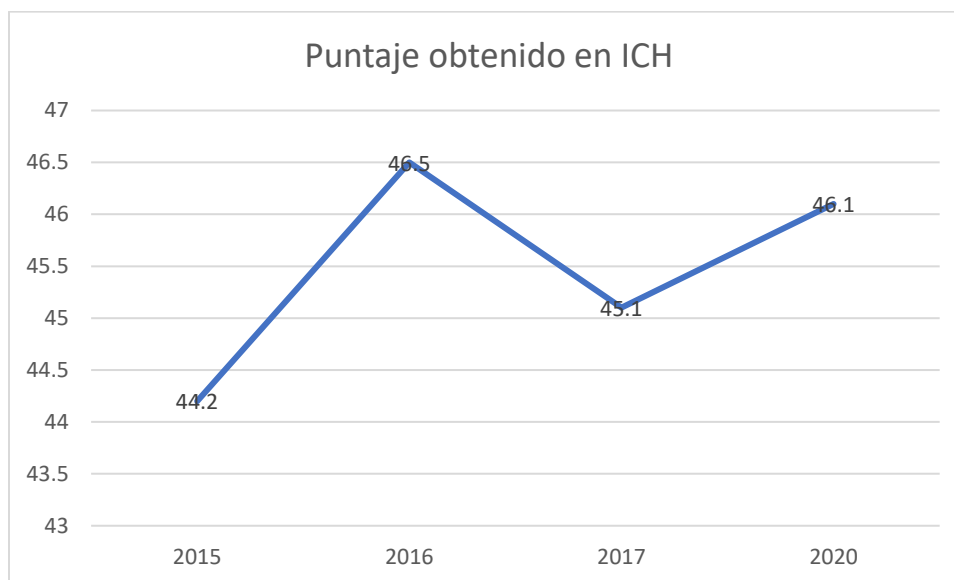
Puntuación obtenida por Guatemala en el 2020

Componente	Puntaje 2020
Probabilidad de supervivencia a los 5 años	0.97/1.00
Expectativa de años de escolaridad	9.7/14
Puntaje de pruebas armonizadas	405
Años de escolaridad ajustados al aprendizaje	6.3/14
Tasa de supervivencia adulta	0.85/1.00
Fracción de niños menores a 5 años sin retraso de crecimiento	0.53/1.00

Elaboración propia con base en datos extraídos del ICH del reporte del FEM (fundesa.org.gt, 2020)

La calificación del índice también va de 0 a 1 donde 0 es el más bajo y 1 el más alto, el reporte 2020 para Guatemala otorga una calificación de 0.46/1.00 y se posiciono en el puesto 124 de 174 países evaluados. Se encuentra por debajo del promedio mundial y retrocedió 24 puestos en el ranking. De acuerdo con los elementos que califica el índice, Guatemala obtuvo los siguientes resultados.

GRÁFICA. 4
Evolución histórica



Elaboración propia con base en datos extraídos del ICH del reporte del FEM (fundesa.org.gt, 2020)

El índice de capital humano refleja el nivel de competitividad de un país ya que reflejan la baja productividad laboral que incide en el crecimiento económico del país y el bajo ingreso que perciben las personas y de acuerdo con la evolución histórica no se visualizan cambios significativos, ya que para el 2015 Guatemala obtuvo un puntaje de 44.2 con una mejoría de 0.4 puntos para el 2016 con un puntaje de 46.5, posteriormente para el 2017 decreció a 45.1 y al 2020 la mejoría fue de 0.1 esto refleja la educación deficiente en metodologías que sean eficaces para mejorar el modelo de aprendizaje y alineados y la fuerza laboral no cuenta con las capacidades necesarias para empleos que requieren mayores capacidades y manejo de tecnologías, es por ello que el mercado laboral guatemalteco no satisface la demanda actual.

2.4. Bono Demográfico

El bono demográfico es un fenómeno en el que el segmento poblacional más amplio de un país es el de la gente joven que está en edad para trabajar y según la Fundación para el Desarrollo de Guatemala, el periodo en el que el bono entra en efecto empezó en 2015 y durara aproximadamente hasta el 2050 (35 años) y la clave es aprovechar el bono demográfico mientras dure ya que en este periodo la población económicamente activa es mayor que la económicamente dependiente y abre la oportunidad a un periodo en el que puede aprovecharse un gran crecimiento económico. Instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han establecido que Guatemala tiene gran potencial de crecer en los siguientes años gracias al bono demográfico, pero se deben realizar ciertas acciones para que eso pase, como:

1. Mejorar la calidad de educación para producir mejor capital humano.
2. Tratar de igualar la oferta y la demanda laboral.
3. Incentivar la inversión extranjera y local.
4. Fomentar el crédito para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.
5. Impulsar la digitalización de la economía.

Con la implementación de estrategias que promuevan el empleo los guatemaltecos en busca de trabajo, se podrá contribuir al crecimiento económico durante este período. (Pinto, 2008)

2.5. Estructura del Mercado Laboral Guatemalteco

El mercado laboral es aquel donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar, y la demanda de trabajo es el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores. (Resico, 2016)

En 2016 a 2017 el instituto Nacional de Estadística con el apoyo financiero de la Unión Europea a través de su programa de empleo juvenil realizaron seis encuestas ENEI que se refiere a la encuesta nacional de empleo e ingresos, las cuales contaban con un módulo dirigido a la juventud, específicamente a personas entre los 13 a los 29 años

priorizando el recabar información sobre contratación en los rangos comprendidos de los 18 a 29 años, y en el 2019 se ejecutó nuevamente la encuesta, esta vez con recursos propios.

De acuerdo con ENEI 1-2020 Guatemala muestra bajos niveles de desempleo con un 2.5% sin embargo, esto es un sesgo debido que el 70.2% se encuentra en el sector informal y el subempleo en un 9.4%. La población en edad de trabajar de 15 años y más edad es de 12.0 millones de personas, de las que 5.7 millones son hombres y 6.3 son mujeres. Es importante destacar que al estudiar este fenómeno (desempleo) la mayoría de las personas que se catalogan en dicha condición, tanto hombres (54.2%) como mujeres (45.8%) poseen estudios a nivel de diversificado.

2.5.1 Población económicamente activa

Se conoce como población económicamente activa o PEA al conjunto de la población que a partir y hasta la edad que cada Estado fija como límites mínimos y límites máximos para ingresar y egresar del mundo laboral, se encuentra efectivamente trabajando o está buscando activamente un puesto de trabajo. No forman parte de la PEA aquellos que a pesar de cobrar una remuneración no producen, es decir, los pasivos que son jubilados y pensionados, tampoco los que no cobran salario como los estudiantes en general, las amas de casa y los que poseen otras fuentes de ingreso como los que viven de la renta de un inmueble. (deconceptos.com, 2017)

La población económicamente activa para Guatemala según ENEI 1-2019 es de 7.1 millones de personas de los cuales 4.8 son hombres y 2.3 mujeres, en contraparte, la población económicamente inactiva es de 4.9 millones de los cuales 0.9 millones son hombres y 4.0 son mujeres.

Las tasas de mercado laboral en Guatemala para población de 15 años y más son las siguientes: La tasa global de participación de la población económicamente activa es de 59.3%. La tasa bruta de ocupación 57.8% (determinada por la población ocupada y la Población en edad de trabajar), La tasa específica de ocupación 97.5% (está determinada por la población ocupada dividido la población económicamente activa), la

tasa de subempleo visible es 9.4% del total de la población y el sector informal registró una tasa del 70.2% tendencia que por años no ha tenido movimientos importantes.

Los ingresos promedio se ubicaron en los Q2,325.00 quetzales a nivel nacional, en tanto que para el sector informal los ingresos son más bajos (Q1,688.00) que en el sector formal (Q.3,650.00). Así mismo los ingresos promedio para los hombres (Q.2,438.00) fue mayor que para las mujeres (Q.2,083.00).

2.6. Tercerización de la Economía

La globalización es un proceso que ha afectado de distintas maneras a los sectores y grupos económicos como las nuevas regulaciones de las relaciones laborales que se han desarrollado para adaptarse a los requerimientos de la globalización y aumentar la competitividad de las empresas dentro de los cuales destacan los procesos de tercerización En los años setenta la mención a la sobre terciarización o crecimiento explosivo del sector terciario, se entendía como una incorporación excesiva de la mano de obra en actividades de muy baja calificación y escasa remuneración, como los servicios personales y el comercio ambulante. Posteriormente surgieron otras interpretaciones que vinculaban el sector terciario con el dinamismo de la industrialización en países como Brasil y México (De Oliveira & Ariza, 1998)

Estos procesos de tercerización y ajuste estructural que se pusieron en marcha en los años noventa significaron un cambio importante en los marcos regulatorios referidos al mercado laboral, la mayoría de los países Latinoamericanos modifico sus legislaciones a manera de flexibilizar la contratación y el despido de los trabajadores. El proceso de terciarización alude al creciente dinamismo de actividades de producción de servicios dentro de la estructura económica de los países. Se interpreta como un agotamiento del dinamismo de la manufactura y una nueva fase de creación de producción y trabajo dedicado a servicios, pero no se trata de una mera constatación cuantitativa sino también de un proceso que arroja contenidos laborales y formas de organización productiva novedosos. La economía terciaria aporta, en las últimas décadas, la parte más relevante del empleo, el valor agregado y el comercio tanto en economías desarrolladas como en países en desarrollo. (Durán, 2012)

2.7. Captación de Capital Humano

Para lograr los objetivos de una organización el departamento de recursos humanos tiene como propósito conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la empresa y que mejoren su efectividad y eficiencia. A medida que las organizaciones crecen se llevan a cabo diversas acciones para determinar las necesidades de capital humano a futuro mediante una planeación de recursos humanos que da inicio a un proceso interactivo de atracción ya que de la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones también tratan de atraer individuos, obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no, de allí se deriva el concepto de captación. La captación de talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad se basa en atraer a las personas con el interés en ocupar un puesto de trabajo en la empresa, analizar su valía, elegir una de ellas, y por último, integrarlas en la organización. (Martinez, Pina, & Ramirez, 2009) todo el proceso se ejecuta por fases las cuales dan inicio con el reclutamiento, posteriormente la selección y culmina en la fase de inducción.

2.8 Índice de Competitividad Global

Según el Foro Económico Mundial, la competitividad es el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad en un país y que fomenta el nivel de prosperidad al que puede aspirar una población. El índice de competitividad global o GCI por sus siglas en inglés (Global Competitiveness Index) es elaborado cada año por el Foro Económico Mundial con sede en Ginebra, Suiza, y es un estudio comparativo entre 141 países en la edición para el año 2019, que mide como un país utiliza los recursos de que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes un alto nivel de productividad y prosperidad. Es utilizado por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, centros de investigación, analistas, inversionistas y agencias de calificación país tales como FITCH, Moodys y S&P entre otros, como un insumo al riesgo que determinada economía tiene, y que es en ocasiones determinante para tomar la decisión de invertir o no, en el país. La importancia de este índice para el presente estudio radica en que identifica aquellos factores que ayudan a explicar las

diferencias en la evolución del ingreso per cápita y analiza de forma teórica los factores que generan mayor competitividad y productividad.

Para clasificar los países según su competitividad los analiza a través de 103 indicadores reorganizados en 12 pilares de competitividad donde todos tienen el mismo peso porcentual para definir la prosperidad económica y son comparados con el Informe de Competitividad Global anterior. La puntuación es sobre 100, generando un concepto de distancia a la frontera que ayuda a visualizar que país ha logrado mayor avance. A continuación, los 12 pilares que evalúa:

1. Instituciones
2. Infraestructuras
3. Entorno Macroeconómico
4. Salud y Educación Primaria
5. Educación superior y formación
6. Eficiencia del mercado de bienes
7. Eficiencia del mercado laboral
8. Desarrollo del mercado financiero
9. Preparación Tecnológica
10. Tamaño del mercado
11. sofisticación en materia de negocios
12. innovación.

Cuanto mayor sea el índice mejor estará el país situado en el ranking. Guatemala ocupa la posición número 98 de 141 países, en la evaluación del 2019 obteniendo un puntaje total de 53.5 que representa 2 puntos menos que el año 2018. En las categorías que califica el índice, Guatemala obtuvo las siguientes puntuaciones:

Tabla. 3

Resultados Guatemala índice competitividad 2019

CG 4.0 2019 (141 países)	POSICION EN EL RANKIN		Diferencia
	GUATEMALA 2019 (98)	GUATEMALA 2018 (96)	
Calificación ICG (100 pts.)	53.5	53.3	0.2
Instituciones	42.4	43.5	-1.1
Infraestructura	55.9	58.3	-2.4
Adopción de TICs	37.7	31.1	6.6
Estabilidad Macroeconómica	74.8	74.4	0.4
Salud	74	74.6	-0.6
Habilidades	51.4	52.6	-1.2
Mercado de Productos	59	61.1	-2.1
Mercado Laboral	50.9	51.3	-0.4
Sistema Financiero	57.5	57.4	0.1
Tamaño del Mercado	51.2	50.8	0.4
Dinamismo Empresarial	55.8	54.6	1.2
Capacidad de Innovación	31.5	30.7	0.8

Elaboración propia con base en datos extraídos del ICG 0.4 del reporte del FEM (fundesa.org.gt, 2019)

El país obtuvo las puntuaciones más altas en el pilar de eficiencia financiera (74.81) relacionado con la solidez de los bancos, la estabilidad del mercado financiero y los bajos costos de los servicios financieros, lo cual incentiva la actividad comercial, sin embargo, en el mercado laboral se tuvo un resultado menor que el 2018, este pilar compila los siguientes factores que califican al capital humano a continuación, lo cual muestra deficiencia en el país el cual en lugar de avanzar muestra retroceso para el 2019:

- a) Años de escolaridad
- b) capacitación de los maestros
- c) Calidad de la capacitación técnica vocacional
- d) Habilidades de los graduandos
- e) Habilidades digitales en la población
- f) Facilidad para encontrar colaboradores hábiles
- g) Expectativa de vida escolar

- h) Enseñanza de pensamiento crítico
- i) Porcentaje de los estudiantes en relación con los maestros en primaria.

En cuanto al punto c y d que se refiere a la capacitación técnica vocacional y las habilidades de los graduandos son las falencias más pronunciadas para Guatemala, es aquí donde interviene el factor para encontrar un puesto laboral, una de esas habilidades se refiere al aprendizaje del idioma inglés que para la industria de tercerización de procesos de negocio se requiere un nivel B2 del MCER que se refiere al marco común europeo de referencia para el aprendizaje de las lenguas.

2.9 Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas

Dado que la habilidad bilingüe es el principal factor para seleccionar el capital humano que aplique en la industria de Contact Centers y BPO, es necesario indicar que esta industria evalúa a sus candidatos por medio del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas MCER. Según el Instituto Cervantes del Consejo de Europa 2002, el marco común europeo de referencia proporciona una base común para la elaboración de programas de lenguas, orientaciones curriculares, exámenes, manuales, etc. y describe de forma integradora lo que tienen que aprender a hacer los estudiantes de lenguas con el fin de utilizar una de ellas para comunicarse, así como los conocimientos y destrezas que tienen que desarrollar para poder actuar de manera eficaz en el uso de esta. En el marco europeo se definen los niveles de dominio de la lengua que permiten comprobar el progreso de los alumnos en cada fase del aprendizaje y a lo largo de su vida. El principal objetivo del marco es vencer las barreras producidas por los distintos sistemas educativos que limitan la comunicación entre los profesionales que trabajan en el campo de las lenguas modernas y les proporciona los medios adecuados para que reflexionen sobre su propia práctica. El marco de referencia comprende la descripción de cualificaciones que son apropiadas para el aprendizaje, enseñanza y evaluación, es un estándar que pretende servir de patrón internacional para medir el nivel de comprensión y expresión orales y escritas en una lengua, incluyendo dentro de estas al inglés. (cvc.cervantes.es, 2002)

2.9.1. Niveles comunes de referencia

Los niveles comunes de referencia son seis y permiten la homologación de las diferentes titulaciones o niveles que emiten distintos organismos oficiales. La organización de los niveles se agrupa en tres bloques: básico, intermedio y avanzado. El marco los define de la siguiente manera según el centro virtual Cervantes:

- **Nivel A1:** Usuario Básico, es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar
- **Nivel A2:** Es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.
- **Nivel B1:** Usuario independiente. Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.
- **Nivel B2:** Usuario avanzado. Es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede

relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de ninguno de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales indicando los pros y los contras de las distintas opciones.

- **Nivel C1:** Usuario competente. Es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.
- **Nivel C2:** Usuario maestría. Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad. (cvc.cervantes.es, 2002)

2.10 Índice del Idioma Ingles EF EPI-s

Education First EF (educación primero) es una empresa de enseñanza internacional de idiomas que cuenta con más de 430 escuelas en 50 países y es la mayor empresa privada de educación a nivel mundial que ofrece cursos de idiomas en todos los niveles sin límite de edad. Esta institución mundialmente reconocida elabora cada año un índice del dominio de inglés para escuelas o centros de enseñanza denominado EPI-s English Proficiency Index o en español índice de competencia en inglés, que examina la adquisición de habilidades de inglés de estudiantes dentro del rango de edad de 13 a 22 años donde la media de edad es de 17. El índice para el 2019 incluye datos de evaluaciones de más de 350,000 estudiantes de manera proporcional, donde el 51%

fueron mujeres, 46% hombres y un 3% sin indicar género, todos ellos estudiantes de miles de escuelas y universidades asociadas en 43 países. La metodología consiste en que todos los estudiantes toman una prueba de 50 minutos donde se toman los datos personales de manera anónima y clasifica a los países en un ranquin por el dominio del inglés. Las categorías de clasificación van desde dominio muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo. El siguiente cuadro muestra los países con nivel de inglés más alto según el estudio.

Tabla. 4
Países con el nivel más alto EF EPI 2019

Muy alto	
1	Países Bajos
2	Suecia
3	Noruega
4	Dinamarca
5	Singapur
6	Sudáfrica
7	Finlandia
8	Austria
9	Luxemburgo
10	Alemania

Elaboración propia con base en resultados del índice EF EPI 2019 (ef.com.es, 2019)

Los países bajos encabezan el listado con un nivel de inglés muy alto que se refiere a una puntuación de 70,27 es el número 1 de los otros 33 países de Europa evaluados, este estudio también incluye la penetración de internet que es de 93.0% de la población, el promedio de años de estudio es de 12,2 en una población de más de 17 millones.

Tabla. 5
Países con nivel medio EF EPI 2019

Medio	
30	Costa Rica
31	Francia
32	Letonia
33	Hong Kong, China
34	India
35	España
36	Italia
37	Corea del Sur
38	Taiwán, China
39	Uruguay
40	China
41	Macao, China
42	Chile
43	Cuba
44	República Dominicana
45	Paraguay
46	Guatemala

Elaboración propia con base en resultados del índice EF EPI 2019 (ef.com.es, 2019)

La clasificación EPI considera un nivel medio los puestos con puntaje arriba de 50 en la evaluación, y en el puesto 30 se encuentra Costa Rica con una calificación de 57.38 mientras que el puesto 46 es ocupado por Guatemala con un 52.50, ambos países cuentan con inversión de BPO en sus territorios y son competencia directa de acuerdo al estudio Tholons 2019, al hacer un comparativo de los años de estudio de acuerdo a datos del Banco Mundial, Costa Rica tiene en promedio 8,8 mientras que Guatemala 6,5, el gasto en educación en Costa Rica es mayor con un 30,2% y Guatemala 23.1% la brecha más grande se encuentra en la penetración de internet en la población ya que Costa Rica tiene 70,2% y un 35,0% para Guatemala. (ef.com.es, 2019).

Uno de los primeros objetivos del estudio es categorizar las estrategias más utilizadas por el gremio de empresas que pertenecen a la industria de BPO en Guatemala, por lo que es importante, antes de presentar los resultados del estudio, conocer el gremio para posteriormente exponer los hallazgos de la unidad de análisis.

2.10. Industria de BPO en Guatemala

La Asociación Guatemalteca de Exportadores, es una institución privada, sin fines de lucro, con más de 30 años de ser un motor para el crecimiento de las exportaciones guatemaltecas, mediante procesos e iniciativas diseñadas para que empresarios exportadores tengan herramientas de innovación, formación y capacitación especializada, así como la facilitación para el acceso a nuevos mercados. Trabaja con diferentes sectores de exportación representados dentro de la institución y se integran por diferentes comisiones dentro de las cuales se encuentra la industria de tercerización de procesos de negocio que es la unidad de análisis de la presente investigación.

Antes de indicar cual es la comisión de exportación de servicios a la cual pertenece la industria BPO, se definen conceptos básicos de lo que es la exportación de servicios. De acuerdo con la Real Academia Española en su diccionario de español jurídico, se refiere a servicio como “prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales”. y define exportación como “vender bienes en otro Estado que no pertenezca al mismo territorio aduanero”. De la definición anterior se desglosa una serie de requisitos que el servicio debe cumplir para ser calificado como exportación, como lo son:

1. El servicio debe ser prestado en Guatemala.
2. Debe cumplir con todos los trámites legales
3. Que el usuario a quien se le presta el servicio no tenga domicilio ni residencia en el país.
4. El servicio debe estar destinado para ser utilizado exclusivamente en el exterior.
5. Las divisas deben negociarse conforme a la legislación cambiaria vigente

La Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT tiene identificados siete subsectores de exportación de servicios, siendo estos los siguientes:

1. Transporte y logística
2. KPO (Knowledge Process Outsourcing) o subcontratación de procesos de conocimiento*

3. ITO (Information Technology Outsourcing) o subcontratación de tecnología de la información. *
4. Comisión Economía Naranja
5. Comisión de laboratorios
6. Comisión de turismo de salud y bienestar
7. Comisión de turismo sostenible.

*Traducción libre nota del autor.

La industria de tercerización de procesos de negocio BPO es un segmento que se encuentra contenida dentro del rubro de exportación de servicios en la comisión ITO (Information Technology Outsourcing) según lo especifica la AGEXPORT, ya que es la gremial que promueve y exporta productos y servicios de la tecnología de la información. Este sector según datos de la AGEXPORT genera aproximadamente 45 mil empleos y unos US\$ 750 millones anuales en divisas por ventas al exterior (2017). Durante la presentación del Índice de Progreso Social 2017 se destacó su aporte como mecanismo para combatir la pobreza con empleo, indicando que los centros de llamadas y soporte que operan desde Guatemala para países en el extranjero representan el 1.2 por ciento del producto interno bruto (PIB).

Las primeras empresas en invertir en Guatemala para la tercerización de sus servicios fueron Capgemini y Xerox hace poco más de 10 años. Ahora cuenta con más de 19 empresas internacionales afiliadas a AGEXPORT, que brindan principalmente servicios de atención al cliente, finanzas y Contabilidad, adquisiciones y logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para diversidad de verticales, entre estas: banca y finanzas, telecomunicaciones, fabricación-distribución y venta al por menor, servicios públicos y de construcción, medios de comunicación y entrenamiento para mercados de Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, El Caribe, España y Guatemala. Está conformada por 18 empresas de Contact Centers y BPO afiliadas a la AGEXPORT, entre estas: 24-7.ai, Allied Global, Alorica, Hunter Warfield, Asistencia G&T, Atento, Barrascout Rivas y Asociados, C3 Customer Contact Channels (Everise), Capgemini, Conduent (Xerox), Genpact, Nearsol, One Link, Grupo Pronto, Telus International, Tu Salud Global, VXi y HCL.

2.11. Marco Legal y Regulaciones

La tercerización de servicios en procesos de negocios toma auge en Guatemala a partir de los años 90, tras la aplicación del Convenio 96 de la Organización internacional del Trabajo, sobre Agencias Retribuidas de Colocación, ratificado por Guatemala el 3 de enero de 1953, el cual se complementa con las disposiciones contenidas en el Acuerdo Gubernativo número 8-80 el cual reglamenta este convenio.

Las empresas que forman parte de la industria del BPO están reguladas como las demás por la Superintendencia de administración tributaria, El Código de Trabajo de Guatemala y sus decretos. También se ven reguladas y beneficiadas por varias leyes y decretos con el fin de estimular la inversión extranjera en el país, tal es el caso de la ley Emergente para la Conservación del Empleo, que otorga beneficios fiscales por 10 años a las empresas dedicadas a la maquila textil y centros de llamadas que exporten sus bienes o servicios, con la normativa, decreto 19-2016 que inicio su vigencia en marzo del 2016, que otorga exoneración de ISR por un periodo de 10 años y la exoneración del pago de derechos arancelarios e IVA sobre la maquinaria de insumos relacionados con la actividad exportadora para empresas de maquila textil y prestadoras de servicios vinculados a las tecnologías de la información y comunicación que ofrecen los centros de llamadas o centros de contacto que operan en el país siempre y cuando sus servicios se presten a personas no residentes en el territorio nacional por lo que dentro de este rubro también ingresan las empresas de BPO.

Adicional se pueden mencionar también la Ley de Inversión Extranjera (Decreto 9-1998) cuyo propósito es establecer un marco regulatorio equitativo para la inversión extranjera, tal como lo establece el artículo 2 de dicha ley: “Se reconoce al inversionista extranjero el mismo tratamiento que el otorgado a los inversionistas nacionales en el desarrollo de sus actividades económicas y, por ende, goza de igualdad de condiciones frente a los inversionistas nacionales. Queda prohibido todo acto discriminatorio en contra de un inversionista extranjero o su inversión. Adicional, la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (Decreto 16-2010) también conocida como alianzas público-privadas. Su propósito es incentivar la inversión, principalmente en

infraestructura, compartiendo esfuerzos entre el sector público y privado. De acuerdo al decreto 16-2010, artículo 2, esta ley se aplica para: “Los contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, destinados a la creación, construcción, desarrollo, utilización, aprovechamiento, mantenimiento, modernización y ampliación de infraestructura, autopistas, carreteras, puertos, aeropuertos, proyectos de generación, conducción y comercialización eléctrica y ferroviaria, incluyendo la provisión de los equipamientos necesarios para el cumplimiento de la presente ley y su reglamento. Asimismo, la prestación de servicios asociados y otros complementarios a estos. Posterior a presentar el marco regulatorio se da paso a presentar la metodología utilizada para la investigación.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente trabajo profesional de graduación se hizo uso de métodos y técnicas de investigación, con el objetivo de aportar conocimiento que agregue valor respecto al tema y así contribuir a brindar respuesta al problema planteado de captación de capital humano bilingüe para la industria de tercerización de procesos de negocio en Guatemala.

3.1 Definición del problema

El empleo en Guatemala juega un rol relevante como actividad económica que asegura los recursos monetarios para satisfacer las necesidades básicas, pero, al mismo tiempo, constituye un mecanismo de inserción, posicionamiento social y realización personal. La industria de tercerización de procesos de negocio o servicios BPO se caracteriza por ser parte de las empresas que brindan empleo a jóvenes sin experiencia como primer empleo para iniciarse en la población económicamente activa, para ello se requiere que los esfuerzos de las áreas de recursos humanos utilicen estrategias y métodos de captación de capital humano que logre atraer, seleccionar y reclutar a esta población de manera efectiva y que la población conozca los diferentes programas y capacitaciones que esta industria ofrece.

De acuerdo con la encuesta nacional de empleo e ingresos 1-2019 la cantidad de personas desempleadas es de 179 mil 72, que fue menor a la ENEI-2018, sin embargo, la proporción en gente joven incrementó, ya que al revisar los datos en la medición realizada en mayo del año pasado se reportaron 62 mil 138 hombres jóvenes y 44 mil 927 mujeres jóvenes desempleadas, esto equivalente a 64.3 y 54.5 por ciento del total, respectivamente. Mientras que en la muestra tomada en junio de 2018 fueron 38 mil 303 hombres y 23 mil 906 mujeres, equivalente a 32.7 y 31.1 por ciento, el estudio concluye que de los 7.1 millones de la población económicamente activa (PEA), 1.8 millones son jóvenes entre 15 y 29 años, por lo que es de suma importancia crear programas que promuevan la incursión de los jóvenes a su primer empleo. En un estudio realizado por el servicio público de empleo del Ministerio de Trabajo en el 2015 se verificó que la tasa de efectividad de colocación de personas que buscaban un empleo fue de 31%, sin

embargo, el bajo porcentaje no fue provocado por la cantidad de empleos ofertados (87,484) sino por deficiencias en las habilidades blandas y habilidades para la vida como la preparación de una hoja de vida o cv, la forma de abordar la entrevista, adicional a la baja preparación académica y técnica que se refiere al nivel de competitividad.

De acuerdo al índice de competitividad global 2019 elaborado por el Foro económico Mundial, que compara 141 países respecto a los factores que inciden en la productividad, Guatemala ocupó la posición número 98, dos posiciones por debajo del año anterior, con un puntaje de 53,52; una de las categorías más afectadas es el de capital humano, que engloba salud, capacitación y educación de la población, dentro de estos se encuentra la capacitación en otros idiomas como el inglés, y ante la falta de acciones efectivas por parte del gobierno para mejorar este aspecto e incrementar la inversión de empresas extranjeras que incidan en la generación de empleo, las empresas privadas de la industria de BPO en conjunto con la Asociación de exportadores de Guatemala - AGEXPORT- han implementado programas o métodos de captación y preparación de capital humano bilingüe en el idioma inglés.

La población desconoce las oportunidades que este tipo de programas puede aportar, así como la manera de acceder a ellos y los requerimientos de un perfil laboral para ingresar a estas empresas. Por otro lado, para atraer la inversión de empresas de esta industria, se deben cumplir ciertos lineamientos dentro de los cuales se encuentra el capital humano capacitado en inglés en un nivel específico de acuerdo al marco común europeo de referencia para las lenguas (MCER), por lo que es importante que Guatemala implemente las mejores prácticas para preparar y reclutar talento humano que se ajuste a estos requerimientos, por lo que el presente trabajo profesional de graduación pretende brindar una comparación valorativa entre los países latinoamericanos mejor posicionados en la lista de clasificación de preferencias para este tipo de inversión y determinar las áreas en las que se tiene mayor deficiencia, así como evaluar, interpretar y analizar el perfil laboral que requieren las empresas de esta industria y dar a conocer la gama de programas y becas que actualmente se ofrecen a la población guatemalteca para optar a una de estas plazas.

3.2 Delimitación del problema

Con el fin de enmarcar la investigación en un tiempo y espacio, a continuación, se describe los criterios que se utilizaron para la delimitación.

3.2.1 Unidad de análisis

Departamento de recursos humanos, gerente encargado de las tareas de reclutamiento y selección de una de las empresas de tercerización de procesos de negocio con sede en 43 países y casa matriz en Francia con una trayectoria de operación de más de 50 años en servicios de negocio, consultoría y tecnología y de la cual a solicitud del entrevistado se omite el nombre. Es importante mencionar que el gerente de recursos humanos lleva nueve años en la empresa de los cuales siete ha formado parte del área de RR.HH y dos años a la comisión del gremio BPO en Guatemala.

3.2.2 Periodo histórico

El estudio analiza datos en el periodo comprendido del 2018 al 2020.

3.2.3 Ámbito Geográfico

La investigación fue desarrollada a la unidad de análisis ubicada en Avenida Las Américas, zona 13 de la ciudad de Guatemala.

3.3 Enfoque

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, ya que se analizan datos cuantitativos al hacer el comparativo de índices y estadísticas, por el otro lado también se analizan datos cualitativos para evaluar e interpretar las características y competencias que requiere el perfil laboral en esta industria.

3.4 Diseño

El diseño es no experimental y seccional

3.5 Alcance

La investigación se consideró de carácter documental y descriptivo ya que se buscó especificar el comportamiento de las variables de estudio.

3.6 Método

Esta investigación se realizó tomando como base el método científico, no experimental, bajo el método deductivo- inductivo, ya que se inició el análisis de la información general de capital humano hasta la incidencia en el nivel de empleo utilizando las estrategias de captación de capital humano. La base bibliográfica utilizada está sustentada en Metodología de la investigación (Sampieri, 2014)

Método Aplicado

El método aplicado es una síntesis de metadatos, es decir una meta síntesis descriptiva desde el punto de vista administrativo.

3.7 Técnicas

Para relevar los datos se realizó una revisión por medio de una lista de control, extrayendo datos de los principales índices relacionados a la unidad de análisis y la correlación de sus variables, como el índice de desarrollo humano, el índice de capital humano, índice de competitividad global, índice EPI, datos de la Encuesta Nacional de Empleo, entre otras. Posteriormente se realizó una entrevista de manera virtual por medio de la aplicación Microsoft Teams, al HRBP (human resources business partner) quien es el gerente encargado de las estrategias de gestión de recursos humanos, proceso de reclutamiento, altas y bajas de la empresa, quien tiene un poco más de nueve años trabajando para la organización a la que forma parte la unidad de análisis.

Con la entrevista se obtuvo información específica acerca de los métodos y estrategias de captación de capital humano utilizados por la empresa y la industria ya que la empresa forma parte del gremio BPO en AGEXPORT y tienen estrategias genéricas utilizadas en mutua cooperación con el gremio como los programas de capacitación (training) para mejorar el nivel de inglés.

La guía de la entrevista puede encontrarse como anexo uno en este documento. Posterior a la entrevista se requirió ampliar la información por medio de un cuestionario escrito el cual se le envió vía correo electrónico y se encuentra en este trabajo como anexo número dos. Para el tratamiento de los resultados se utilizó un metaanálisis para

determinar el potencial y las limitaciones de las estrategias actualmente utilizadas y con base en el análisis proponer acciones de mejora.

3.8 Premisas metodológicas

La forma de presentación de la información relevada es en tablas y graficas en valores absolutos y relativos.

3.9 Variables de exclusión

La presente investigación excluye a las empresas de tercerización o externalización Onshore¹, que en su traducción al español significa dentro de la jurisdicción legal o fiscal de un país, se refiere a aquellas que brindan servicios de externalización de procesos de negocio para clientes dentro de Guatemala, que no pertenecen a exportación de servicios y generalmente no requieren capital humano bilingüe para desarrollar sus actividades.

3.10 Limitaciones

La investigación requirió más tiempo de lo esperado y se vio limitado por lo siguiente:

1. Se tenía planeado relevo de datos por medio de la observación no participativa con los participantes en los diferentes procesos de captación como los programas de entrenamiento, ferias de empleo, convocatorias a conferencias a grupos de diferentes colegios de diversificado, sin embargo, todas estas actividades fueron suspendidas debido al estado de calamidad declarado por el gobierno de Guatemala debido al ingreso al país de coronavirus por lo que se restringieron las actividades presenciales que involucraran más de 20 personas, esto como medidas de distanciamiento social para prevenir el contagio.
2. Aplazamiento de la entrevista y llenado de cuestionario en dos ocasiones por parte del encargado de recursos humanos.

¹ Onshore: Expresión inglesa que tiene distintos significados para efectos del presente estudio se refiere a contratación de proveedores de servicio de outsourcing (como call center) ubicados en el mismo país. (Global Negotiator, n.d.)

3.11 Proceso de investigación

En la fase indagadora se definió el problema, se planificó y recolectó la información administrativa relevante para fundamentar la investigación y realizar el análisis de la industria de tercerización de procesos de negocio que requiere capital humano bilingüe.

Los estudios en artes son de carácter documental, por lo que se procedió a ordenar y sistematizar información de fuentes secundaria de carácter bibliográfico y fuentes electrónicas validas, así como de estudios previos sobre el tema, haciendo un inventario de los datos para analizarlos con el objetivo de enriquecer el marco teórico que sirve de base para fundamentar la investigación, así como los antecedentes en torno al tema. Esto implicó el manejo de teorías generales y elementos teóricos específicos acerca de las variables. Para la revisión bibliográfica de libros, tesis, recursos en línea, se utilizaron varias técnicas de investigación documental entre las que se encuentran la lectura analítica, el subrayado, así como fichas bibliográficas, de resumen, de citas, de contenido, entre otras.

Otra de las técnicas para recopilación de información es la entrevista estructurada, dirigida a la persona de Recursos Humanos encargada de la captación de talento humano HRBP (Human resources business partner) con quien se tuvo acceso a conocer las estrategias y programas que conlleva el proceso de convocatoria, reclutamiento y selección utilizada por el área de recursos humanos de esta empresa de BPO la cual tiene presencia en más de 43 países alrededor del mundo y de quien se omitió el nombre a solicitud del entrevistado, se consultaron y analizaron cada una de las estrategias y requerimientos de la industria, y datos estadísticos de efectividad referente a cuantos de ellos logran obtener una plaza laboral después de aplicar en estos programas.

3.12 Objetivo general de investigación

Uno de los retos más importantes de las empresas que pertenecen a esta industria es encontrar y contratar el capital humano competente para desarrollar las tareas que se requieren en estos procesos de negocios, especialmente aquellos que adicional a las competencias básicas y genéricas, requieren la específica como el nivel de dominio de inglés por lo que se establece el objetivo general de la siguiente manera:

Analizar la incidencia del capital humano bilingüe, en el nivel de empleo generado por la industria de tercerización de procesos de negocio desde el punto de vista administrativo.

Objetivos Específicos

1. Categorizar las estrategias más utilizadas de captación de capital humano en Guatemala.
2. Interpretar el comportamiento del nivel de empleo generado por la industria.
3. Evaluar los principales requisitos que las empresas extranjeras buscan para invertir en esta industria.
4. Evaluar el perfil laboral actual de acuerdo con lo que requieren las empresas de esta industria.
5. Proponer estrategias que incidan en incrementar el nivel de empleo generado por esta industria en Guatemala.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber tratado los datos con los instrumentos y técnicas definidas se procede en este apartado a presentar y discutir los hallazgos y resultados sobre la incidencia del capital humano sobre el nivel de empleo generado por las empresas que forman parte del gremio de tercerización de procesos de negocio en Guatemala.

4.1. Estrategias utilizadas para captación de capital humano para el sector BPO

La empresa evaluada inicia su proceso de captación de capital humano por medio de un proceso que nace a partir de determinar las necesidades de la organización, por lo que lleva a cabo un proceso de planeación que normalmente consta de tres partes:

1. Determinar que necesita la organización en termino de personas
2. Determinar que puede ofrecer al mercado de recursos humanos
3. Determinar que técnicas de reclutamiento se deben emplear

De estas tres partes se desprenden las siguientes tres etapas de captación:

- a. Investigación interna referente a los candidatos disponibles para cubrir las necesidades
- b. Investigación externa del mercado
- c. Definición de las técnicas o estrategias de reclutamiento a utilizar

Estos pasos forman parte de un modelo de planeación integrado para determinar las necesidades de personal, ya que toma en cuenta el flujo interno de la organización tanto de entradas, como salidas y movimientos internos horizontales, verticales y en diagonal de acuerdo con:

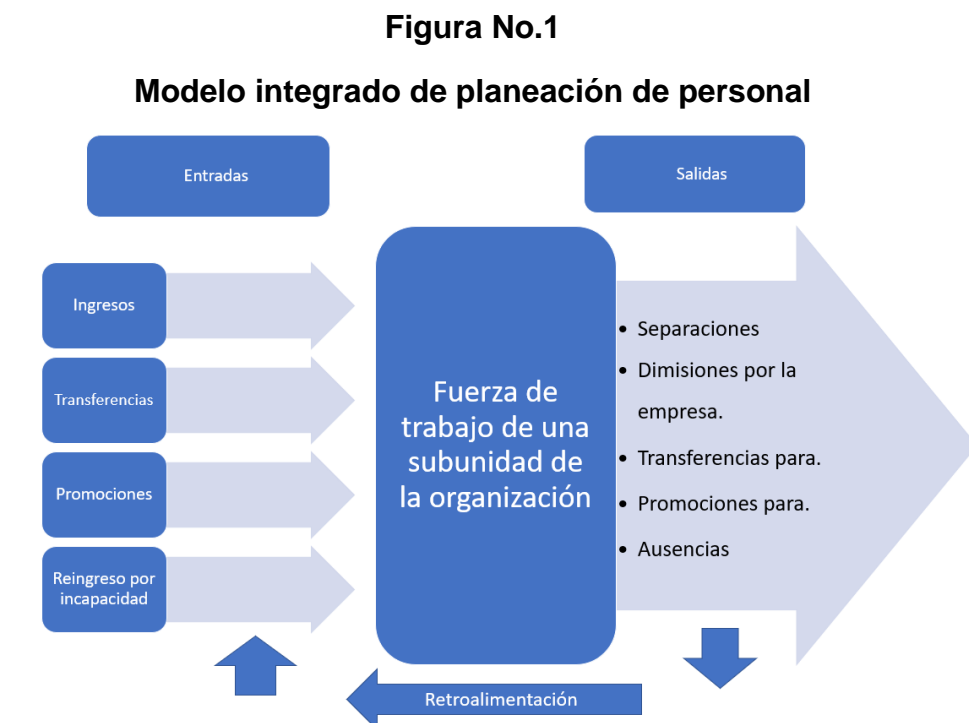
1. Volumen planeado de la producción
2. Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal
3. Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
4. Planeación de carrera dentro de la organización.

4.2. Volumen planeado de la producción

Los contact centers y call centers o centro de llamadas forman parte de la industria BPO al brindar servicios de procesos de negocios enfocados con el servicio al cliente gestionando llamadas entrantes y/o salientes para brindar soporte técnico, ventas, solucionar consultas referentes al producto o servicio, entre otras actividades. La empresa a la que forma parte la unidad de análisis entrevistada ofrece procesos un poco más especializados en los siguientes procesos:

- a) Financiera - contable
- b) Cadena de suministro
- c) Operaciones digitales para gestión de RH
- d) Soporte administrativo

A continuación, se visualiza el modelo de planeación de personal de la empresa



La empresa cuenta con presencia en más de 43 países alrededor del mundo, por lo que su fuerza de venta tiene acceso a ofrecer los servicios en distintos países y transicionar

operaciones para Guatemala donde generalmente al cliente potencial se acerca a conocer el portafolio de servicios y conlleva un estudio donde se le diagnostica si el proceso que quiere adquirir requiere de una transformación para hacerlo más eficiente o bien se debe tomar como actualmente se ejecuta en las instalaciones del cliente en este proceso se examina la cantidad estimada de recursos humanos que se requeriría y que grado de proficiencia para cada uno, por lo que de esta secuencia de pasos sistematizados se determina el volumen de producción potencial.

Adicionalmente la empresa cuenta con procesos internos donde se busca constantemente la automatización de procedimientos que conllevan actividades repetitivas y cuentan con un departamento interno encargado de evaluar la posibilidad de automatizaciones por lo que constantemente se analizan las actividades para hacer proyectos de mejoras tecnológicas o implementación de robots en las diferentes cuentas, esta mejora tecnológica provoca que se requiera menos capital humano en dicho proceso por lo que se reubica a los colaboradores (transferencias) para optimizar sus capacidades en otros procesos. Estos cambios tecnológicos disminuyen costos para el proceso y especializa al capital humano interno, lo que al inicio puede parecer como disminución de personal, aumenta las ventas y por ende provoca posteriormente el requerimiento de personal en otras áreas. Esto provoca una serie de movimientos internos ya sea horizontales y verticales.

4.3 Investigación interna

La empresa cuenta con una matriz de competencias definida y utilizada de manera estandarizada en todas sus locaciones, en ella determina las características y/o perfil de los colaboradores y han asignado una clasificación para cada tipo de perfil por familias de roles de acuerdo con los procesos que ofrece la empresa, por lo que conocen de manera rápida cuantos colaboradores de que grado y tipo de perfil cuentan actualmente dentro de la organización y en que procesos se encuentran ejecutando sus labores. Al momento de existir un requerimiento de personal para un nuevo proceso se puede examinar de manera rápida si se cuenta con ese tipo de perfiles internamente y entonces se publica la plaza por comunicación interna, el proceso de reclutamiento interno se ejecuta en las siguientes fases:

1. Se obtiene una hoja de requisición por el departamento o cuenta que necesita de capital humano, en esta hoja se detallan las características o perfil requerido, ya que se tiene un estándar es más fácil utilizar el código del nivel o rol requerido.
2. El departamento de recursos humanos publica por medio de correo interno la posición y brinda tres días hábiles para que todos los interesados apliquen al puesto.
3. Se llevan a cabo una entrevista inicial por el departamento de recursos humanos para determinar si el candidato cuenta con las competencias básicas y generales requeridas para el puesto, si conoce los procesos internos de la compañía y su nivel de inglés actual. Si el candidato pasa esta primera entrevista se continua con el siguiente paso.
4. Entrevista con el encargado de producción de la cuenta o cliente que requiere el servicio, en esta fase se evalúan competencias más específicas para el tipo de rol al cual el asociado está aplicando, dependiendo del rol al cual aplica la persona, esta fase puede incluir una prueba adicional escrita o bien exponer un caso de negocio que es asignado por el encargado de producción.
5. Si el aplicante pasa exitosamente todo el proceso se ejecuta la promoción interna a lo cual se le denomina movimiento en diagonal.

4.4 Estrategias de captación externa

En caso la plaza no se llene de manera interna es cuando se ejecutan acciones para la captación de talento humano externo, es decir, del mercado laboral, para ello la empresa cuenta con varias estrategias utilizadas para captación del mercado externo, muchas de ellas utilizadas por el gremio de empresas que pertenecen a la industria como esfuerzo conjunto, a continuación, se detallan cuáles son las ejecutadas de manera individual y las de mutua colaboración.

A) Base de datos reclutamientos anteriores

La empresa archiva los documentos de aplicaciones que han quedado de procesos de reclutamiento anteriores pero que finalmente no fueron seleccionados, si estos no fueron seleccionados por su nivel de inglés, se les toma los datos dejando claramente establecido la etapa que alcanzó en el proceso de selección y se les ofrece capacitación

en el programa finishing school y si no aceptan en el momento, se guarda esta base de datos que se va robusteciendo para contactarlos en el futuro y verificar si todavía siguen interesados y disponibles para hacerse la entrevista y/o pruebas nuevamente.

La empresa también tiene acceso a base de datos provistas por el INTECAP de candidatos que en determinado punto dejaron sus datos en ferias de empleo previas donde esta institución patrocina. De igual manera existen bases de datos de AGEXPORT.

B) Programa de referidos

Todas las empresas agremiadas cuentan con programas de referidos que consiste en que los colaboradores que ya se encuentran trabajando dentro de la compañía puedan conectar a un candidato potencial con la empresa, se le ofrece un incentivo monetario al colaborador al referir a una persona que logre ser contratada después del proceso de selección, al finalizar el primer mes de trabajo del referido se hace efectivo el pago al colaborador que envió su referido.

C) Campañas Open House o casa abierta

Casa abierta, como su nombre lo indica en español, es un proceso de reclutamiento en el cual la empresa pública en sus redes sociales y en medios escritos, que estará contratando personal durante un periodo de tiempo, generalmente una semana, en la cual cualquier candidato interesado puede llegar a llenar papelería y pasar a entrevistas o bien solo dejar su cv.

D) Alianzas estratégicas con instituciones académicas

La empresa ha formalizado alianzas estratégicas con colegios donde se les enseña inglés a sus estudiantes como el Instituto Guatemalteco Americano, el Colegio Sagrado Corazón, entre otros, para darles la oportunidad a sus estudiantes de hacer preprácticas en el segundo año de su carrera de diversificado o bien, graduandos de distintas carreras para llevar a cabo 200 horas de prácticas supervisadas dentro de la empresa, el objetivo es lograr la inserción laboral del alumno en la realidad profesional dentro del área que corresponda a sus aspiraciones vocacionales y fortalecer su formación académica con cursos que imparte la empresa y asignándole tareas que generen valor a su desarrollo

como profesional. Otro de los objetivos de este programa es establecer un vínculo que facilite su ingreso como profesional al mercado laboral, así como posicionamiento de la organización como un empleador de elección.

E) Alianzas estratégicas con instituciones que promueven el empleo

Alianzas con el Instituto técnico de capacitación INTECAP, AGEXPORT, MUNIJOVEN, AMCHAM – American Chamber of commerce y algunas Municipalidades que también promueven el empleo en sus comunas, estas entidades como aliados ofrecen patrocinios para ferias de empleo, sus páginas para anunciar vacantes y construcción de base de datos de candidatos.

F) Conferencias y patrocinios

Esta estrategia es más que todo un proceso de branding² para enriquecer el valor de la marca de la empresa y darse a conocer como un empleador de elección, asisten a conferencias o congresos de estudiantes donde se les acercan para ofrecerles una oportunidad laboral y les hablan acerca de las actividades que la empresa realiza, la presencia a nivel mundial y las oportunidades de crecimiento que ofrece. El objetivo es resaltar el valor de la marca o nombre de la compañía, generar credibilidad y confiabilidad y con ello fortalecer su identidad diferenciándose de la competencia.

G) Ferias de empleo

Estas consisten en crear un vínculo entre diversos empleadores y personas que buscan un empleo, para establecer relaciones con las empresas que podrían llevarlos a conseguir ese empleo, la industria de CC&BPO cada año participa en una feria de empleo donde patrocinan sus aliados estratégicos mencionados en el punto anterior. En estas ferias también se promueven los programas de capacitación en inglés para captar jóvenes interesados que están en busca de su primera oportunidad de trabajo.

² Branding: es el proceso de desarrollo y difusión de la marca por medio de una serie de elementos y acciones de comunicación y marketing estratégicamente pensadas. Consiste en definir cada uno de los elementos que conforman la marca, alinearlos con el modelo de negocio y comunicarlos de determinada manera a públicos internos y externos. (Doppler LLC, n.d.)

H) Anuncios en redes sociales y medios escritos

Estas son pautas publicitarias que se difunden por medios escritos como Prensa Libre, Soy502 y PublineWS que son los medios generalmente consultados por el segmento de mercado laboral al cual va dirigidos los esfuerzos de reclutamiento de los contact centers y empresas BPO. También se publica en las diversas redes sociales como Facebook³ y Twitter⁴, en los anexos del presente trabajo se puede visualizar varios ejemplos de estos artes que generalmente traen consigo una forma para llenar los datos del aplicante y que puedan ser contactados de inmediato. Esta también es una buena fuente de información para la base de datos de recursos humanos.

I) Headhunting

Esta técnica la utiliza la empresa en ocasiones muy específicas, en procesos de selección para perfiles gerenciales y mandos medios, es decir, perfiles de altos cargos donde se hace la búsqueda de profesionales que están activamente trabajando en otras empresas del mismo nivel de efectividad, el objetivo es que deje su empresa actual y se pase a la del reclutador, esta técnica la ejecuta la empresa investigando en redes sociales e incluso llamando directamente al teléfono del individuo de interés para ofrecerle el puesto.

J) Bolsas de empleo

Una bolsa de empleo es básicamente un enlace entre la compañía reclutadora y los candidatos interesados en obtener un puesto ya que el servicio consiste en brindar un espacio para dar a conocer los puestos de trabajo disponibles en la empresa, las más utilizadas por el entrevistado son: Quiero aplicar, Tecoloco y CompuTrabajo.

K) Programas de capacitación o entrenamiento

La empresa implemento un programa interno para apoyar a los candidatos que llenan los requerimientos del perfil pero que aún no llegan al nivel de inglés requerido, esta es

³ Facebook: es una red social gratuita que permite a los usuarios interconectarse para interactuar y compartir contenidos a través de internet. Fue lanzada en 2004. Su fundador es Mark Zuckerberg. (Significados.com, 2016)

⁴ Twitter: es el nombre de una plataforma de microblogging que permite comunicarse y compartir contenidos en tiempo real desde cualquier lugar en el mundo a través de internet. (Significados.com, 2016)

una academia de inglés de 8 semanas donde un entrenador capacitado los prepara para alcanzar la habilidad escrita y oral de un nivel B2 para calificar a la plaza.

En este entrenamiento se le brinda una remuneración al candidato que es un porcentaje del salario que recibiría de ser contratado. Los requisitos que solicita la empresa para calificar a esta academia son:

- Edad mínima: 18 años en adelante.
- Escolaridad: Diversificado.
- Duración es de 8 semanas.
- Horarios: lunes a viernes de 6:00 – 16:00 horas.
- Nivel de inglés requerido: Bajo el “Marco común europeo de referencia para las lenguas” debe contar con el nivel B1 que corresponde al 60% de proficiencia⁵.

Todas estas técnicas o estrategias de captación no son exclusivas de la industria CC&BPO ya que otros sectores también las utilizan, sin embargo, son las principales utilizadas, esto de acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista y cuestionario realizado a la unidad de análisis y un estudio exploratorio de los diferentes medios de comunicación, anuncios de trabajo, bolsas de empleo y publicaciones en redes sociales. Para ejecutar la categorización se extrae la información de la pregunta no. 6 del cuestionario en la entrevista la cual tiene implícita una escala de likert⁶ que se planteó de la siguiente manera (ver anexo 1):

Por favor escriba las técnicas/estrategias de captación de capital humano utilizadas por la empresa y, de acuerdo con su experiencia, asígnele un puesto del 1 al 5 acorde a su nivel de efectividad, donde 1 es muy efectivo y 5 el menos efectivo. Entiéndase como efectividad la cantidad de candidatos contratados anualmente al utilizar dicha técnica respecto a las demás.

⁵ Proficiencia: Denominación que se emplea para nombrar a la capacidad de adquirir o desarrollar una destreza. El uso habitual de la noción de proficiencia se encuentra vinculado a la capacidad para aprender y utilizar un idioma extranjero. (Pérez Porto & Marino, 2015)

⁶ Likert: Es una escala para medir actitud. Consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se les pide la reacción a los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se le pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos en la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. (Hernández Sampieri, 1991)

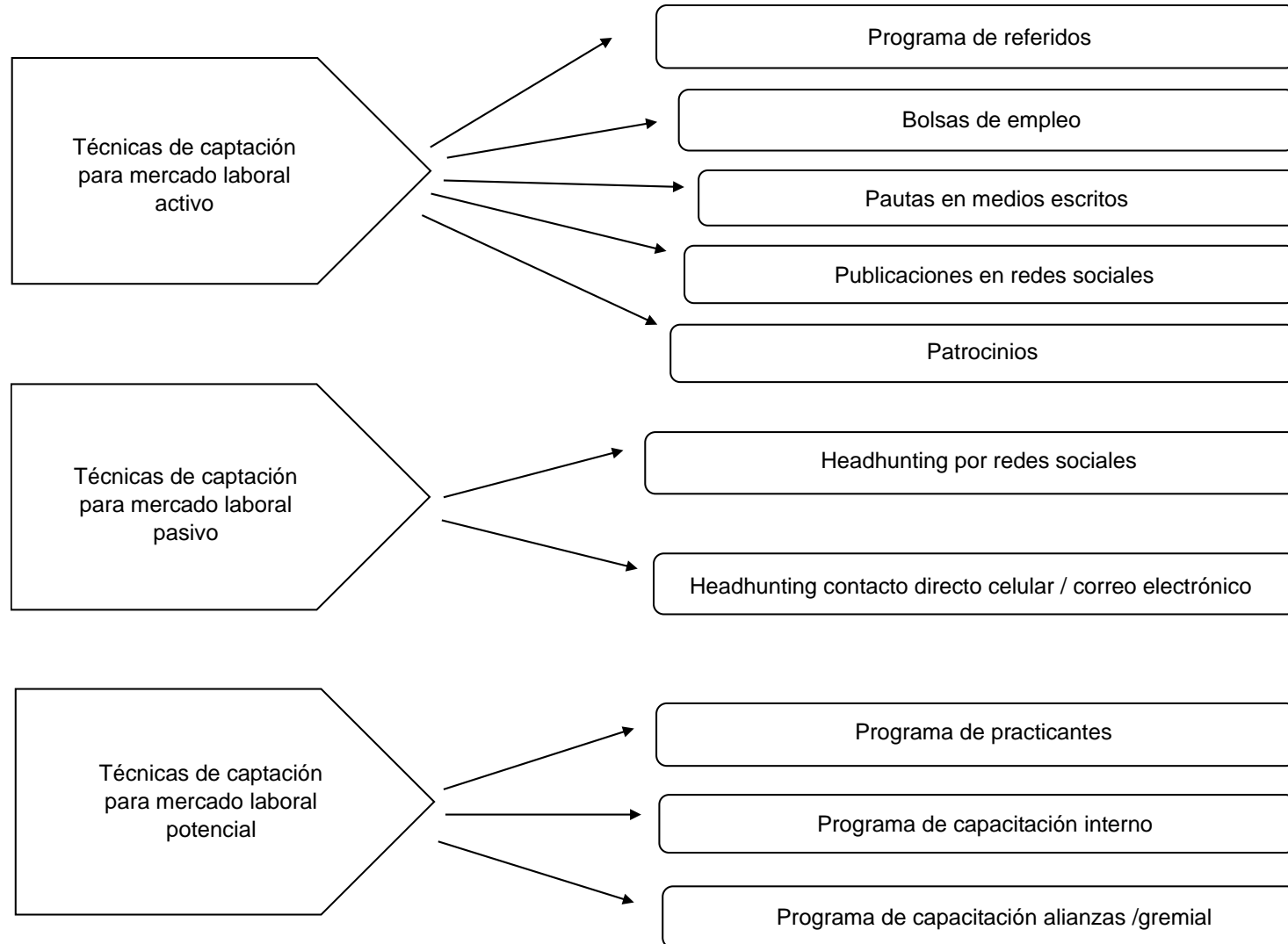
1	2	3	4	5
Muy efectivo	Efectivo	Moderadamente efectivo	Poco efectivo	Menos efectivo

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista realizada a la unidad de análisis, agosto 2020

En investigación cualitativa, la categorización es una clasificación de la que deriva otras unidades más pequeñas llamadas subcategorías. “La palabra categoría se refiere en general a un concepto que abarca elementos o aspectos con características comunes o se relacionan entre sí. Esta palabra está relacionada a la idea de clase o serie. Las categorías son empleadas para establecer clasificaciones. En este sentido trabajar con ellas implica agrupar elementos, ideas y expresiones en torno de un concepto capaz de abarcar todo” (Gomes, 2003).

En este sentido, el objetivo de categorizar las técnicas de captación de capital humano para la presente investigación es de conceptualizar y establecer las relaciones entre ellos de forma clara para el análisis e interpretación de los resultados, por lo que posterior a realizar el análisis e interpretar la información recabada se muestra el resultado en la siguiente figura:

FIGURA. 2

Categorización de los métodos de captación más utilizados por la industria BPO

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista realizada a la unidad de análisis, julio 2020

La primera categoría se refiere a la segmentación del mercado laboral o grupo objetivo a quienes va dirigido el esfuerzo de captación que como bien se mencionó en el marco teórico, la captación es el proceso que inicia desde la planeación de capital de trabajo o recurso humano, posteriormente investigación dentro de la organización para verificar si se cuenta con el talento requerido y hacer un proceso de selección; la política de la empresa unidad de análisis indica “promote first, hire second” que significa promover primero, reclutar segundo, dando así prioridad al talento que se ha desarrollado internamente con los programas de capacitación y la experiencia adquirida. Si el puesto aún sigue vacante después de los esfuerzos internos se procede a buscar talento del mercado externo y es allí donde se ponen en práctica las subcategorías las cuales se encuentran en orden de prioridad de acuerdo con la escala de Likert utilizada, desde muy efectivo a menos efectivo por subcategoría.

El entrevistado no proporciono datos estadísticos exactos de cuantos candidatos eran contratados por medio de cada una de las técnicas, esto por restricciones internas, sin embargo, menciona que el 80% del talento adquirido de manera externa es por medio del programa de referidos, programas de prácticas supervisadas obtenidas por las alianzas estratégicas con colegios bilingües y finalmente programas de capacitación interna y del gremio. El 20% restante se encuentra diluido dentro del resto de técnicas, haciendo especial énfasis en indicar que el headhunting se utiliza con muy poca frecuencia por lo que no se incluye dentro de los porcentajes antes mencionados, sin embargo, indica ser muy efectivo para reclutar puestos claves, desde mandos medios hasta altas jerarquías.

Es importante entender que el programa de capacitación del gremio se refiere al programa Finishing School el cual, si proporciona candidatos para la empresa, pero no en la medida en que se beneficia a un call/contact center, esto debido a que la organización requiere competencias adicionales como el uso de excel y habilidades blandas adicional al inglés por el tipo de servicios que presta como BPO. Pese a esto la empresa contribuye en el financiamiento del programa del gremio para el desarrollo de talento humano en Guatemala ya que es así como crecerá la industria a la que pertenece y el mercado laboral local se vuelve atractivo para la inversión extranjera. Finishing

School se aborda a continuación en un apartado diferente debido a que este fue creado exclusivamente por el gremio de CC&BPO.

L) Programa de captación creado por la industria CC&BPO

De acuerdo con un estudio realizado por el sector en 2013, se tenía una proyección estimada de crecimiento de 100,000 nuevos empleos para el 2020, sin embargo, la industria decreció un 12% en el 2018 debido a que el país no había creado las condiciones necesarias ya que una de las condicionantes era que el país lograra mantener su competitividad siendo un factor primordial la capacitación en inglés. (elperiodico.com.gt, 2019). Referente a la competitividad, existe un índice elaborado por el Foro Económico Mundial el cual califica como desarrolla cada país su capital humano y cómo evoluciona este con el tiempo; el índice evalúa 103 indicadores concentrados en 12 pilares donde todos tienen el mismo valor porcentual, dentro de estos pilares se encuentra la educación y habilidades del mercado laboral, el sistema financiero, entre otros. En el reporte publicado el 8 de octubre del 2019 se incluyeron 141 países, donde se ponderó a Guatemala con una calificación de 53.5 ubicándola en el puesto 98. La importancia del índice radica en que analiza variables macroeconómicas de manera holística, es decir, no aborda el capital humano de un individuo sino de un país en su conjunto lo que hace visible las deficiencias de Guatemala ante el mundo haciéndolo menos atractivo para la inversión extranjera.

Dado que los esfuerzos del país han sido mínimos en materia de capacitación y no se han generado capacidades en el idioma inglés en los jóvenes, nace la necesidad de los agremiados de esta industria en crear programas de captación de capital humano que promuevan y desarrollen la competitividad. En esta actividad participan el INTECAP - Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, y la Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEXPORT, a través de la Comisión de Contact Center & BPO que actúan en términos de cooperación mutua con su programa "Finishing School" que en español puede interpretarse como culminando la escuela, en adelante FS.

M) Certificación Finishing School

Es un programa de entrenamiento en inglés creado por el sector de contact center y BPO que dio inicio en el 2015 a raíz de la necesidad de capital humano bilingüe, este programa brinda oportunidades a jóvenes mayores de 18 años fortaleciendo la capacidad del dominio del idioma inglés en un programa intensivo de 400 horas (10 semanas) para elevar el nivel del idioma en el cual adquiriera la habilidad de comunicarse oralmente con fluidez, con la pronunciación y la estructura gramatical correcta en un contexto de conversación de situaciones cotidianas, este set de habilidades indican que ha alcanzado el nivel requerido por la industria que es el B2 de acuerdo con el marco común europeo de referencia para las lenguas (MCER) que comúnmente se le conoce en los anuncios de empleo como el 85% o intermedio-alto, este es el objetivo principal del programa, adicionalmente, aprender las herramientas indispensables para trabajar en la industria de CC&BPO.

La metodología de enseñanza está diseñada y certificada por la misma industria denominada “FS certification for call center representatives” la cual da una certificación avalada por la comisión de CC&BPO de AGEXPORT para luego optar por un empleo formal. Requisitos para formar parte del programa: (intecap.edu.gt, 2016)

- 50% de inglés (escrito y hablado)
- Documento de identificación vigente
- Título de diversificado o cierre de pensum

En el 2018 este programa se trazó como meta anual, reclutar un total de 1,100 alumnos a capacitar, para lo cual se hizo un esfuerzo en conjunto con todos los miembros del gremio de CC&BPO para brindar becas donde también se sumaron esfuerzos de algunos ministerios gubernamentales. A continuación, se detalla paso a paso las actividades que se realizaron para convocar a los interesados:

Tabla. 6
Proceso de captación FS 2018

Proceso de Captación	
1	Se crean los artes para las pautas publicitarias
2	Los artes se postean en redes sociales y se envían a los aliados estratégicos del programa.
3	Los candidatos interesados llenan un formulario.
4	Los candidatos son llamados para confirmar su cita
5	Se presentan a cita para escuchar la inducción al programa
6	Los candidatos realizan la evaluación escrita y únicamente continúan con el proceso aquellas personas que lleguen a la nota esperada. (27 pts. o más)
7	Los candidatos realizan la evaluación oral y continúan con el proceso aquellos que cuenten con las habilidades para aprobar el examen. (11pts o más)
8	Los candidatos realizan entrevista y se confirma nuevamente la información dada en la inducción del programa.
9	Se aprueba a las personas que acepten las condiciones del programa y se les asigna fecha de inicio de curso.
10	Antes de que inicie el curso se les da una llamada de seguimiento para asegurarse que se presenten el primer día y se envía correo de bienvenida al programa.

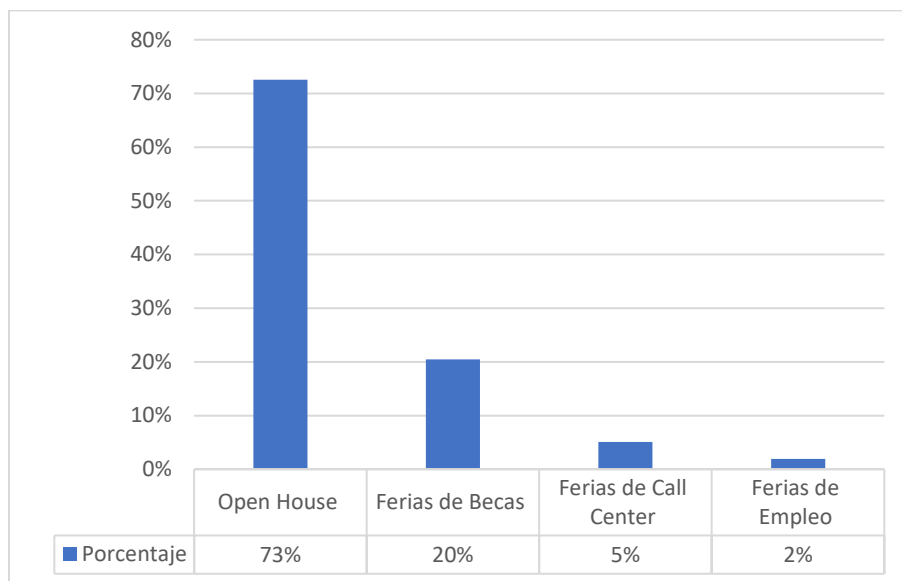
Fuente: elaboración propia con base en datos de la memoria de labores 2018 FS

Como primer punto se crearon artes para las pautas publicitarias, las cuales se postearon en Facebook como invitaciones a formar parte del nuevo programa donde los interesados podían llenar un formulario. Adicional para atraer a los participantes se ejecutaron acciones como: 417 Open House en la sede de AGEXPORT e INTECAP donde se convocó al pueblo en general que cumpliera con los tres requisitos descritos, a participar en el programa, también se hicieron 20 ferias de becas, 3 ferias de call center y 12 ferias

de empleo durante los meses de enero a diciembre 2018 donde además de las instituciones mencionadas, también participaron las Municipalidades de Villa Nueva y Santa Catarina Pinula. A continuación, se muestra la cantidad de interesados atraídos por las distintas actividades:

GRÁFICA. 5

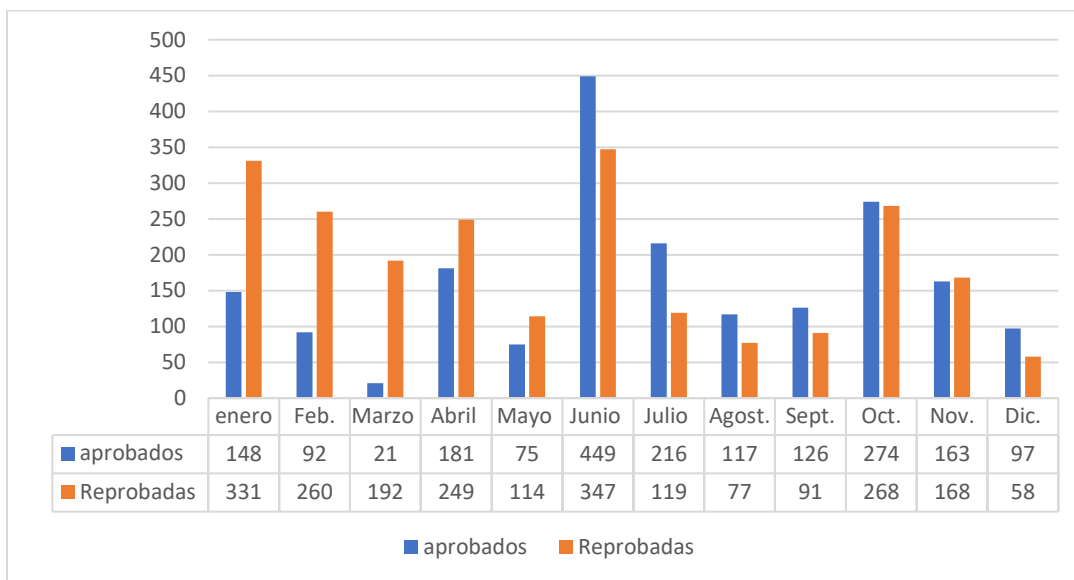
Cantidad de asistentes por evento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la memoria de labores 2018 FS

Las actividades de open house mostraron ser más efectiva ya que siete de cada 10 interesados se presentaron a este evento en las sedes de INTECAP y AGEXPORT en los 417 eventos de este tipo que se ejecutaron de enero a diciembre 2018 dando un total de 3,532 participantes. Las ferias de becas asistieron 995 personas, 247 personas en las ferias de call centers y finalmente 93 durante las ferias de empleo con un total de 4,867 asistentes de los cuales solo 4,233 se realizaron las pruebas de ingles oral y escritas. A continuación, los resultados de las pruebas.

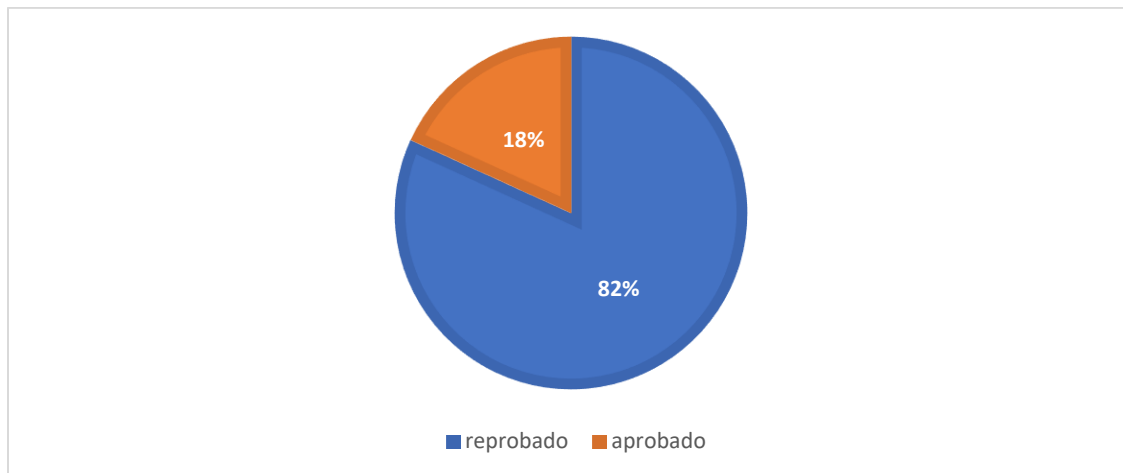
GRÁFICA. 6
Resultados prueba de inglés escrito



Fuente: elaboración propia con base en datos de la memoria de labores 2018 FS

El primer paso de la evaluación es la parte escrita donde el participante debía obtener una nota mínima de 27 puntos para posteriormente hacerse la evaluación oral. De la evaluación escrita se obtuvo un total de 1,959 aprobados y 2,274 reprobados, es decir un 46% de los participantes alcanzó el requerimiento mínimo de 50% de inglés escrito. De acuerdo con el marco común europeo de referencia para las lenguas MCER este porcentaje corresponde a un nivel A1 donde el usuario es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente y sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato, puede presentarse a sí mismo y a otros, dar información personal básica sobre su domicilio (cvc.cervantes.es, 2002). Posterior a la prueba escrita se debía sustentar una prueba oral donde solo 2,094 del total de 4,233 continuaron, se muestran los resultados a continuación.

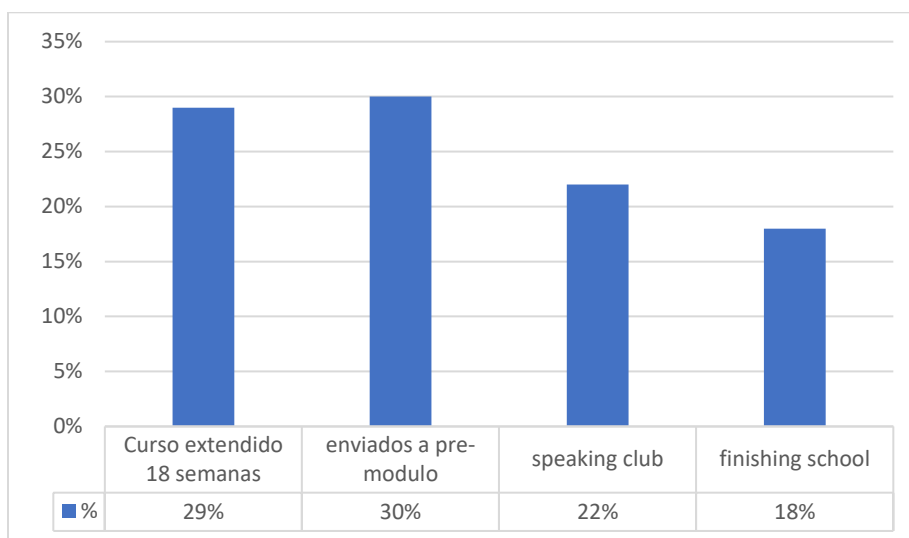
GRÁFICA. 7
Resultados prueba de inglés oral



Fuente: elaboración propia con base en datos de la memoria de labores 2018 FS

Para aprobar esta parte de la evaluación se requería obtener una nota mínima de 11 puntos y con ello se consideraba apto para iniciar en el programa finishing school, sin embargo, de los 2,094 que se evaluaron, solo 381 aprobaron, es decir el 18% lograron llegar a un nivel A2 que de acuerdo a MCER, significa que el individuo es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes como información básica sobre sí mismo, su familia, compras, ocupaciones etc. Significa que sabe comunicarse en tareas simples y cotidianas, sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas. (cvc.cervantes.es, 2002). Con el objetivo de darle una oportunidad a aquellos que reprobaron la evaluación oral, el programa se extendió varias semanas de acuerdo con el punteo obtenido por los estudiantes para nivelarlos y lograr su inserción laboral, a continuación, se presenta el porcentaje de estudiantes por nota obtenida y las acciones adicionales tomadas con cada segmento.

GRÁFICA. 8
Cursos para nivelar



Fuente: elaboración propia con base en datos de la memoria de labores 2018 FS

El primer grupo de estudiantes reprobado con una nota entre 0 y 4 puntos representado por un 29% del total reprobado, el curso fue extendido hasta 18 semanas de las 10 que originalmente tenía Finishing school, para quienes alcanzaron un puntaje entre 5 a 7 se asignaron a un pre- modulo o scalling up con un total de 15 semanas, finalmente el club de speaking para quienes tenían notas entre 8 y 10 donde el curso tuvo una duración de 12 semanas. (FS memoria labores, 2018). El objetivo del programa es que los estudiantes en 10 semanas obtengan una mejora de 35% para alcanzar un nivel B2 requerido para laborar en la industria, sin embargo, en el caso donde el nivel de inglés era menor a 50% se requirió extender las semanas de enseñanza.

La decisión de continuar con quienes habían reprobado e incrementar las semanas fue tomada debido a que de acuerdo con datos estadísticos del programa cada vez se hacía más difícil encontrar personas con el nivel mínimo de inglés, en el 2017 la probabilidad de reclutamiento era de una persona por cada 12 participantes, lo cual cambio al 2018 logrando reclutar una dentro de cada 27 participantes. (FS memoria labores, 2018). Con el paso de los años se vuelve más ardua la tarea para encontrar dentro del mercado laboral guatemalteco, personas con un nivel mínimo de inglés y generar empleos.

N) Resultados del programa Finishing School

Este programa que dió inicio en el 2015 con una inversión inicial de Q3.5 millones utilizados para la creación de la metodología de enseñanza propia, formación de maestros y alumnos, mobiliario y equipo, así como infraestructura para garantizar la sostenibilidad del proyecto ha brindado mayor cantidad de graduados cada año ya que trata de innovar e implementar mejoras como la capacitación constante de sus profesores (train the trainer) y nuevos cursos como scallingup Finishing School en conjunto con INTECAP para captar jóvenes con niveles de ingles menor al 50% de lo que aceptaba el programa original (agexport.export.com.gt, 2019) para dar más oportunidades a los jóvenes recién graduados que se suman cada año a la población económicamente activa.

Durante el 2018 se graduaron 76% de los jóvenes que participaron en el programa, en tres diferentes promociones, es decir, de los 1,018 alumnos 773 lograron integrarse a la industria con un empleo formal (agexport.export.com.gt, 2018) esto permitió que ingresaran al país un poco más de Q 45 millones en concepto de salarios anual ya que el sector BPO ofrece un rango salarial para un agente junior entre Q4,928 – Q 6,954.33 (tecoloco.com.gt, 2020) por su inserción al trabajo formal, adicionalmente generaron ingresos por impuesto al valor agregado, ISR, afiliaciones al Instituto Guatemalteco de seguridad social y al INTECAP, esto sin contar con los empleos indirectos que generaron ya que se requieren de otras industrias para que CC&BPO funcionen, por lo que en el siguiente apartado se aborda con mayor detalle como esta industria incide en el nivel de empleo en el país.

4.2. Empleo generado por la industria BPO

De acuerdo con la última encuesta nacional de empleo e ingresos ENEI 1-2019 del Instituto Nacional de Estadística muestra que la población en edad de trabajar de 15 años a más es de 12.0 millones de personas y de esta cantidad 7.1 millones de personas forman parte de la población económicamente activa y de ellos 9.4% está subempleado, es decir, que son contratados de forma ocasional para cualquier tipo de actividades, pero carecen de prestaciones y estabilidad laboral. El sector informal de la economía absorbe el 70.2% del empleo a nivel nacional, destacándose en el área rural, en donde 8 de cada 10 trabajadores son informales. Uno de los principales problemas revelados por la ENEI es el bajo nivel educativo de la mano de obra, ya que es un 22% de los trabajadores guatemaltecos no ha terminado la educación primaria.

El reto más importante después de entender la brecha actual de trabajo formal es crear las plazas de trabajo para emplear a la nueva población. Guatemala es uno de los países con más alto porcentaje de población joven que de acuerdo con el censo 2018 representa el 29.6% entre las edades de 15 a 29 años y actualmente crece a una tasa de 2.5% anualmente, lo que implica que el nivel de empleo debe crecer a doble fuerza para cerrar la brecha actual y evitar que el subempleo y la informalidad continúen en aumento. Ante este escenario sobresalen casos como el sector BPO que crea plazas de empleo formal en grandes magnitudes como un activo importante para mejorar las condiciones de empleo en Guatemala donde para el 80% de las personas que ingresan a trabajar en esta industria es su primer empleo, como lo indicó la gerente del sector en 2017 (prensalibre.com, 2017). Estas empresas invierten en la capacitación de sus nuevos colaboradores para que desarrollen una carrera laboral dentro de ellas.

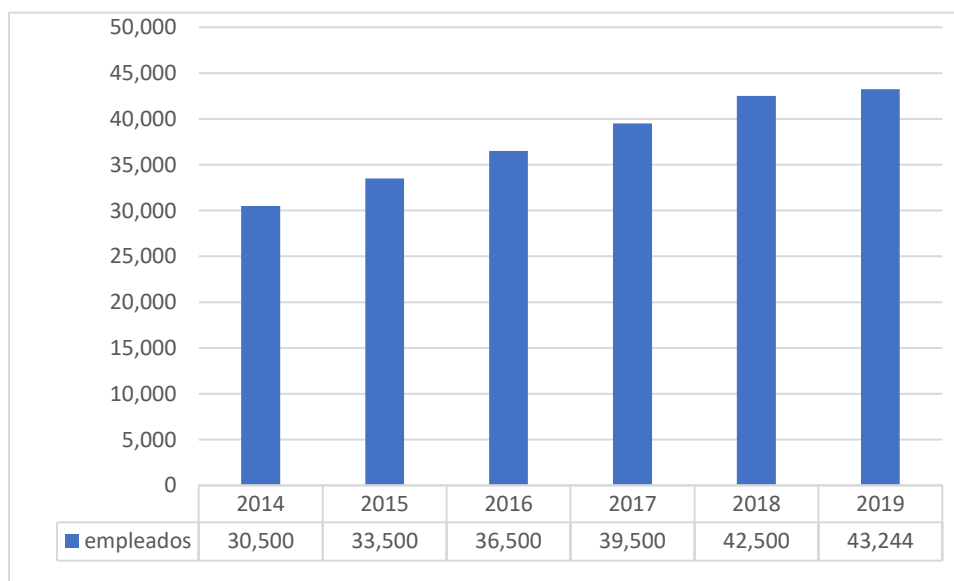
Generalmente los empleos que esta industria generan se dividen en servicios de voz y no voz, el primero es alrededor de 90% y de estos empleos se calcula que el alrededor del 67% son empleos bilingües que requieren de un conocimiento de inglés, un 30% solo necesitan español y un 3% en otros idiomas como francés o portugués. Adicionalmente a estos empleos directos la industria genera alrededor de 126,000 empleos indirectos, ya que para poder crecer y sostenerse, necesita de otras industrias como

telecomunicaciones, seguridad, alimentación, transporte, infraestructura y salud entre otras, por lo que el sector BPO ha calculado un ratio de 2.5X el cual indica que por cada empleo directo generado, se crean alrededor de 2.5 empleos indirectos por lo que en los últimos años ha sido reconocido en los principales rankings como Everest Group, Gartner y el listado de Top 100 Outsourcing Destination de Tholons. (bpoguatemala.com, 2018).

Esta industria forma parte del sector exportador de servicios en la comisión ITO (Information Technology Outsourcing) o tercerización de tecnologías de la información que forma parte del sector económico de información y comunicaciones, se ha convertido en un catalizador de alianzas publico privadas al trabajar de la mano con el Ministerio de Economía por medio del programa Empleo juvenil financiado con cooperación de la Unión Europea y el Instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP mostrando un crecimiento constante en generación de empleos como se muestra en la siguiente grafica.

GRÁFICA. 9

Empleos generados por la industria BPO



Elaboración propia con base en datos extraídos del portal export.com.gt/sector/servicios, 2019

Esta información la registra AGEXPORT en su portal del sector servicio con datos extraídos de la consultora Tholons, el Ministerio de Economía y entrevistas al sector. A pesar de las dificultades para reclutar capital humano bilingüe, el crecimiento ha sido

sostenido a razón de tres mil empleos directos nuevos por año, cabe mencionar que la cantidad de empleos para el 2019 es un dato hasta el segundo trimestre del año.

4.3. Beneficios de un trabajador en la industria del BPO

El Instituto de Progreso Social (IPS) en colaboración con INCAE realizó en 2017 un estudio para medir el beneficio integral que recibe un trabajador de esta industria. Para realizar el estudio, pionero en el mundo, se utilizó la metodología del Índice de Progreso Social y se demostró el impacto en el bienestar general de los trabajadores en la referida industria. El análisis utilizó como muestra a 1 mil 577 personas, entre trabajadores de empresas de la industria y familiares. El estudio demostró que, a más años el trabajador lleve laborando en la industria, mayor el progreso social, con una diferencia de casi 40 puntos entre las personas que llevan más de 10 años de trabajar en un contact center, y el grupo de personas que están por ingresar a trabajar en esa industria; estos datos podrían equivaler a un cambio social que se logra en una generación y media (aproximadamente 15 años), por lo que los resultados se vuelen sumamente significativos. (Agexporthoy.export.com.gt, 2016)

Adicionalmente, los ingresos promedio de un trabajador en la industria del Business Process Outsourcing (BPO) y contact center duplican el salario de cualquier otra en Guatemala, lo que le permite la posibilidad de ascender de un nivel socioeconómico bajo a medio en menor tiempo ya que el salario mínimo en Guatemala para el 2020 para el área de maquila y exportación es de Q2,581.76 mientras que los ofrecidos por la industria CC&BPO oscilan en un rango de Q4,928 a Q 6,954.33 para un ejecutivo de call center. (Tecoloco Guatemala, 2020) . Los contact Centers y BPO además del sueldo superior al mínimo, han creado espacios agradables para que sus empleados pasen los recesos o el tiempo después de la jornada donde también se les ofrece vales de descuentos en ropa, centros de relajamiento y cosméticos etc, no discriminan en edad, género u orientación sexual ya que dentro del grupo de compañeros jóvenes, hay algunos en los 50 y 60 años y tienen códigos de vestimenta flexibles donde incluso permiten los cabellos pintados en tonos extravagantes, los tatuajes, los pantalones de lona y los tenis. Algunos

contact center cuentan con clínicas médicas, guarderías y gimnasio en sus instalaciones, transporte nocturno, seguro médico y de vida.

4.4 Requisitos de las empresas CC&BPO para invertir

Uno de los factores que impulsan el crecimiento económico de un país es la inversión extranjera directa -IED- ya que las empresas exportadoras contribuyen a abrir nuevos mercados para los demás agentes de la industria local y se asocia de con recursos de largo plazo como la generación de empleo y es el tercer generador de divisas. Son transversales los factores que afectan a la atracción de capitales extranjeros ya que no solo afectan a este sector sino a todos los que pertenecen a la IED, uno de ellos es la falta de certeza jurídica por resoluciones judiciales no favorables, ser menos competitivo en aspectos de infraestructura y los trámites burocráticos para hacer negocios aún siguen siendo engorrosos, esto de acuerdo al presidente de la Cámara Guatemalteco Americana AMCHAM (prensalibre.com, 2020), A continuación se mencionan los principales factores que limitan la inversión de esta industria:

1. Falta de incentivos particulares para el sector, como sí sucede en países como Uruguay y Colombia.
2. Disminución del índice de competitividad (Foro económico mundial, 2019)
3. Falta de inversión en el sector educación, especialmente en preparación de capital humano bilingüe, entre otros.

La industria CC&BPO es una de las 11 industrias que conforman la IED y pertenece al sector de información y comunicación. De acuerdo con el estudio de consultoría realizado por la Organización Mundial del trabajo en el 2013 bajo el financiamiento de la Unión Europea, los factores que posee Guatemala que atraen a la industria son:

1. El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (DR-CAFTA por sus siglas en inglés).
2. La promulgación de Tratados Bilaterales de Inversión (TBIs) y Tratados Multilaterales de Inversión (TMIs) para la promoción y protección recíproca de las inversiones.

3. Guatemala cuenta con varias leyes que se relacionan con aspectos sobre la promoción y protección de las inversiones nacionales y extranjeras, entre las que se encuentran las siguientes: Ley de Fomento y Desarrollo de la actividad exportadora y de maquila, Decreto 29-89; Ley de Zonas Francas, Decreto 65-89; Ley de Nacionalidad para inversionistas extranjeros, Decreto 2-91; Ley de libre negociación de divisas, Decreto 94-2000; Ley de incentivos para el desarrollo de proyectos de energía renovable, Decreto 52-2003; Ley de Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, Decreto 16- 2010; y Ley emergente para la conservación del empleo, Decreto 19-2016, que introdujo reformas a los Decretos 29-89 y 65-89.
4. Libre transferencia de capitales, el artículo 8 de la Ley de Inversión Extranjera contempla que el inversionista extranjero gozará de libre acceso a la compra y venta de moneda extranjera disponible y a la libre convertibilidad de moneda, por lo que puede libremente realizar transferencias al exterior relacionadas con su capital invertido, o por disolución y liquidación o venta voluntaria de la inversión extranjera o remitir cualquier utilidad o ganancia generada en el territorio nacional
5. Se encuentra en el área nearshore (cercana a la costa) a Estados Unidos, lo cual le permite atender a los clientes norteamericanos sin mayor diferencia horaria.
6. Genera un marco mínimo de estabilidad respecto a la exportación de servicios con el mercado estadounidense, como el proteger el acceso a mercado.
7. Los costos de la fuerza laboral son bajos ya que el costo laboral por hora es de US\$ 2.10, incluso más bajo que el de Costa Rica que presenta un precio de US\$ 3.70. (revistamyt.com, 2016)
8. Afinidad cultural de los trabajadores para responder a la cultura estadounidense
9. Estricta legislación que garantiza un trato no-discriminatorio para los inversionistas Internacionales (Ley de Inversión extranjera, decreto 9-98).

4.5 Perfil laboral requerido por la industria CC&BPO

Un perfil laboral es una síntesis de las competencias que posee un individuo, así como la formación académica y experiencia laboral con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos, es decir, es un resumen que resalta los elementos que hacen idóneo al individuo para un puesto determinado (eempleo.com, 2012). Como se ha mostrado a lo largo del documento, para el sector CC&BPO es muy importante el nivel de competitividad del capital humano no solo en lo referente al dominio del inglés sino también tener completos los estudios diversificados. En general el perfil del trabajador debe dominar el inglés, saber computación, con actitud de servicio, paciente, abierto a la retroalimentación y desea superarse. Cada empresa ejecuta una prueba de conocimientos de inglés inicial tanto oral como escrita con lo cual sitúan el nivel o porcentaje del candidato. De acuerdo con datos relevados de la entrevista con la unidad de análisis y el estudio de los diversos medios de publicación de empleos como redes sociales, bolsas de empleo, medios escritos etc. se determinan los siguientes puntos como requeridos para un perfil en esta industria:

Tabla. 10
Perfil general de un agente de CC&BPO

Género	Indiferente
Edad	18 en adelante
Estado civil	Indiferente
Religión	Indiferente
Requisitos físicos	Indiferente
Nivel de escolaridad	Graduados de educación a nivel medio
Experiencia	deseable pero no requerida, en ventas directas en calle o sala de ventas, servicio al cliente.
Habilidades y conocimientos	manejo de ambiente Windows, habilidad verbal, habilidades blandas.
Disponibilidad de horario	Flexible
Nivel de inglés	B2 de acuerdo con el MCER

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista y bolsas de empleo, agosto 2020

Estas empresas son inclusivas ya que muchos factores demográficos como la edad, el género, religión, estado civil incluso las características físicas son indiferentes ya que contratan personas incluso con discapacidades físicas en sus extremidades siempre y cuando cumplan con el resto de los requerimientos como el manejo de ambiente Windows y herramientas de Microsoft, así como el dominio del idioma inglés. Actualmente existen empresas de BPO que requieren características más específicas dependiendo del tipo de servicios que ofrecen, como, por ejemplo, conocimientos generales de administración o contabilidad, habilidades blandas desarrolladas, estudios en informática o automatización, entre otras.

4.6 Alianza Público Privada para enseñanza de inglés virtual

Para tomar la decisión de ejecutar el proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis de diferentes especialistas y la decisión siempre debe estar basada en un sinnúmero de antecedentes, con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan el proyecto, como continua el autor, después del perfil de proyecto, el siguiente nivel se denomina estudio de prefactibilidad o anteproyecto donde se profundiza el análisis en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, el estudio técnico, determinación de costos, rentabilidad económica, lo que sirve de base para la toma de decisión de los inversionistas.

Finalmente, el nivel más profundo es conocido como proyecto definitivo que contiene toda la información del anteproyecto, pero aquí se tratan los puntos finos y depende del monto estimado de la inversión, el decidir ejecutar esta fase o solo quedarse con el estudio de prefactibilidad, ya que, entre más grande sea el monto de inversión, mayor información se requiere para disminuir el grado de incertidumbre; por estas razones, la toma de decisión de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible, no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales.

Presentación

Esta propuesta es un perfil de proyecto que tiene como objetivo general el brindar un servicio de enseñanza - aprendizaje virtual, por medio de una plataforma web gratuita como lo es Duolingo, en coordinación con MINEDUC, MINTRAB y AGEXPORT como entidades públicas y por otro lado el gremio de empresas CC&BPO y las empresas de telecomunicaciones para crear alianza y con ello incidir en la generación de empleos a los jóvenes recién graduados del nivel diversificado.

Mencionado lo anterior, es importante aclarar que este perfil no es para un proyecto productivo que busque generar rentabilidad económica sino un proyecto social cuyo fin es alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, en este caso el segmento de los jóvenes entre 15 y 29 años que se integran la PEA con cada promoción anual de graduandos del nivel diversificado. Guatemala es la mayor economía de América Central ya que representa un mercado de más de 17.6 millones de habitantes y presenta el mayor porcentaje de población en edad productiva a nivel centroamericano, esto sería una fortaleza si ese talento humano se capitaliza con preparación para desarrollar sus habilidades técnicas y blandas ya que es la manera de incentivar la inversión extranjera directa tanto en la industria de BPO como en cualquier otra industria; el invertir en la gente trae consigo un incremento en el nivel de competitividad, productividad y por ende el desarrollo económico del país.

Ya se ha mencionado a lo largo del documento los diversos esfuerzos que se desarrollan para preparar la habilidad bilingüe con las alianzas publico privadas y que estas alianzas han demostrado ser efectivas, es por eso que la propuesta es continuar con ellas agregando dos actores más a la alianza como son las empresas de telefonía móvil y una plataforma web gratuita para el aprendizaje de idiomas y certificación del nivel de inglés como lo es Duolingo con el fin de incluir al sector de educación pública del país y que se beneficie de estas capacitaciones. Ya se iniciaron los primeros pasos para ejecutar un programa de enseñanza de inglés de manera virtual, ya que para el presente año Finishing School y el Ministerio de Educación firmaron una carta de entendimiento para desarrollar un programa de formación en inglés para alumnos de diversificado en institutos públicos con el principal objetivo de generar las capacidades en los estudiantes

y con ello obtener un empleo, el plan piloto inicia con 188 becas a las estudiantes de quinto secretariado bilingüe de la Escuela Nacional de Formación secretarial de Guatemala que inicialmente se tenía planificado realizarse de forma presencial, sin embargo, dadas las medidas de prevención y contención del COVID-19 se buscó la implementación a través de formación a distancia con la reciente experiencia que tiene Finishing school de ejecutarlo de manera virtual, el MINEDUC solicitó una donación de teléfonos inteligentes a una de las más grandes empresas de telefonía del país para asegurar las clases on-line y AGEXPORT donó las licencias de software de formación del idioma inglés y el sector CC&BPO supervisara el progreso de los alumnos, observara a los maestros del proyecto y entregara un reporte a la dirección del centro educativo (Newsinamerica.com, 2020).

Objetivos

Lo anterior brinda antecedentes de que en Guatemala es posible implementar programas de preparación a distancia para la educación pública, si los actores indicados se unen. La propuesta busca los siguientes objetivos:

1. Brindar un servicio gratuito de enseñanza en idioma inglés a estudiantes de institutos públicos.
2. Monitorear el progreso de los estudiantes en la ejecución del programa
3. Certificar a los estudiantes en el idioma inglés por medio de la plataforma Web Duolingo.
4. Capacitar a los estudiantes en habilidades blandas para interactuar en una entrevista de trabajo y capacitarlos en preparar su hoja de vida de manera óptima.
5. Brindar un empleo formal en las empresas que conforman el sector CC&BPO.

Es por ello por lo que la propuesta del presente trabajo profesional se enfoca en este tipo de alianzas, para que funcionen de la siguiente manera:

- a) Duolingo como aplicación gratuita con la metodología de enseñanza requerida y la funcionalidad en dispositivos móviles y smartphones IOS, Windows y Android; con la habilidad de ejecutar una evaluación que requiere la cámara encendida

durante el tiempo que tome evaluarse y que certifica el dominio del idioma, cuyo valor es de US\$20.00 y que podría ser parte de su donativo para el programa.

- b) Las empresas de comunicación móvil para proporcionar ya sean por medio de tarjeta o código a los teléfonos móviles, un tiempo aproximado de una hora diaria de datos de forma gratuita para asegurar la conexión de los alumnos en la plataforma y puedan ejecutar los ejercicios requeridos para el proceso de aprendizaje. Esto por un periodo de 75 horas por alumno, ya que, de acuerdo con el creador de la web de aprendizaje, Luis Von Ahn, 34 horas aprendiendo inglés en Duolingo equivale a un semestre de clase de idiomas, esto de acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Nueva York (abc.es, 2014). Dos semestres (68 horas) serán utilizadas en la plataforma y dos horas adicionales para la evaluación. Las cinco horas restantes serán para capacitarse en habilidades blandas (dos horas) y posteriormente para ser entrevistados por la empresa contratante (tres horas).

Resultados Esperados

Que los diferentes actores ejecuten las siguientes acciones para alcanzar los objetivos.

1. MINEDUC con un seguimiento cercano para brindar reportes periódicos del avance y monitorear la constancia de participación de los inscritos en el programa.
2. INTECAP interviene, una vez el participante obtenga la certificación en la herramienta, para posteriormente capacitarlos en habilidades blandas respecto a cómo prepararse para una entrevista laboral y como preparar su hoja de vida. Esto también se hace de manera virtual con una duración de dos horas.
3. Gremio CC&BPO- AGEXPORT - en conjunto con MINTRAB para ser la conexión entre los jóvenes egresados del programa y el proceso de reclutamiento y selección del gremio CC&BPO a realizarse de manera virtual con una duración de tres horas.

En este programa pueden intervenir más actores que quieran apoyar con el financiamiento para proporcionar datos de internet a los participantes ya que las

compañías de telecomunicación en Guatemala cuentan con tarjetas de recarga de Q10.00 por 24 horas (1GB) que a groso modo podría tomarse como un costo de Q 35 por las 75 horas requeridas por alumno, sin embargo, en esta parte debe intervenir un estudio técnico para determinar el costo real por hora. No es recomendable brindar el flujo de conexión de internet por 24 horas consecutivas dado que brindaría la apertura al participante para utilizarlo en redes sociales u otros fines fuera del programa que constituiría una merma, es decir, la diferencia entre las horas dedicadas realmente al programa y las contabilizadas, el estudio de prefactibilidad deberá establecer claramente los indicadores con los que se medirá el avance respecto a la línea base, para alcanzar los resultados. Es importante socializar los objetivos y métricas con todos los participantes en la alianza público-privada lo cual podría hacerse por medio de la metodología scorecard (cuadro integral de mando) que les permita enfocar sus esfuerzos conjuntos a alcanzar dichos objetivos.

Dado que es un programa nuevo en Guatemala es recomendable iniciar con una prueba piloto para tomar medidas correctivas en este, y posteriormente extrapolar estos resultados al resto de los departamentos para obtener una estimación que permita ejecutar un análisis costo beneficio antes de lanzarlo a nivel nacional. Todas las ventajas del programa están a la mano utilizando un teléfono móvil que de acuerdo a datos de la superintendencia de comunicaciones al 2014, el 80% de los hogares en Guatemala cuentan con un teléfono celular (21,7 millones de aparatos) indicando que habían guatemaltecos que utilizaban más de uno de estos dispositivos para comunicarse, esto no asegura que todos los estudiantes egresados de diversificado cuenten con uno, por lo que deberá considerarse la necesidad de donar estos aparatos a cierta parte de la población.

CONCLUSIONES

1. Se categorizaron las técnicas más utilizadas de captación de capital humano en Guatemala de acuerdo al segmento al que fueran dirigidos los esfuerzos por parte del departamento de recursos humanos, la primera categoría el mercado laboral tanto activo, pasivo y potencial, posteriormente las subcategorías ordenadas de manera descendente de acuerdo al nivel de efectividad obtenido por la implementación de cada una de ellas, en este punto se determinó que los programas de referidos son de los más efectivos para captar en el mercado activo, y los programas de capacitación son mejores para el mercado potencial.
2. La industria de BPO al 2019 ha generado alrededor de 42 mil empleos directos y 126 mil indirectos aportando a la economía ingresos anuales en salarios de más de Q7 mil 600 millones y alrededor de Q850 millones en IVA, además de ISR, IGSS e IRTRA creciendo un aproximado anual de 3,000 nuevos puestos directos con un rango salarial que va de Q4,928.00 a los Q6,954.33 para un agente, adicional a otros beneficios que la industria ofrece a sus colaboradores como seguros médicos, de vida, transporte y en algunos casos, alimentación, guardería, entre otros.
3. Dentro de los principales requisitos que las empresas buscan para invertir en Guatemala es certeza jurídica, es decir, que no se cambien las reglas, así como que el país mejore su nivel de competitividad respecto a la capacitación del capital humano ya que los esfuerzos actuales del país no son suficientes y puede ser mejorado significativamente por medio de programas de capacitación y proyectos de generación de empleo en alianzas publico privadas donde el uso de plataformas virtuales de enseñanza son una buena opción para cubrir mayor porcentaje de la población.
4. Se define el perfil laboral actual de las empresas que conforman la industria, donde se determina que factores demográficos como edad, estado civil, religión y genero son indiferentes; y las competencias con mayor peso se refieren a haber culminado el nivel de educación de diversificado, el manejo de herramientas

Microsoft como Word, Excel y PowerPoint y las habilidades blandas del candidato como la comunicación y escucha activa para brindar un buen servicio al cliente.

5. La propuesta del presente trabajo profesional de graduación va enfocada en desarrollar un proyecto gratuito de capacitación virtual en inglés, por medio de alianzas publico privadas entre actores como el Ministerio de Educación, el Instituto Técnico de Capacitación INTECAP, empresas de telecomunicaciones, el gremio BPO Guatemala y plataformas web gratuitas como Duolingo para lograr mayor cobertura a nivel nacional y de esta manera incrementar la cantidad de personas capacitadas en el idioma inglés, por otro lado la capacitación de los candidatos en como interactuar en una entrevista de trabajo y una forma óptima de ordenar la información en la hoja de vida para que esta sea más efectiva al momento de aplicar a una plaza.
6. La incidencia que tiene el capital humano para la generación de empleo en la tercerización de procesos de negocio radica en agregar valor a los procesos de las organizaciones, entendiéndose en términos económico-financieros como el resultado obtenido del valor humano añadido en el desempeño de su trabajo para mejorar los servicios y por ende en la rentabilidad y confiabilidad de una empresa.

RECOMENDACIONES

1. A la población económicamente activa interesada en aplicar en puestos de trabajo en las empresas BPO a utilizar la categorización como guía para buscar los canales más efectivos de acuerdo con el mercado en el cual se encuentren, ya sea activo o bien potencial, y que se aboquen a los programas que la industria ofrece para prepararlos.
2. Al gobierno de Guatemala a enfocar esfuerzos a las industrias con potencial de generar empleos masivos, como la de BPO para crear incentivos específicos para esta y desarrollar alianzas publico privadas para la capacitación de los jóvenes en edad de adquirir su primer empleo, con ello atraer la inversión hacia el país.
3. Al Congreso de la Republica, evaluar y aprobar la iniciativa 5396 de la Ley de Estabilidad Jurídica, la cual en su artículo 2 define contratos donde el Estado garantiza estabilidad jurídica a los inversionistas que lo suscriban para que estos no estén afectos a ninguna modificación de las normas en el ámbito tributario, aduanero, de regalías y ordenanzas municipales que pudiera darse posterior a la celebración del contrato, es importante mencionar que en su artículo 3 indica que podrán ser parte de estos contratos todas las personas individuales y jurídicas, nacionales y extranjeras que realicen inversiones en el territorio nacional por un monto igual o superior a 2,600 salarios mínimos vigentes para el sector no agrícola sin limitarlo a ninguna actividad económica, con lo que se reflejaría estabilidad en el clima de negocios y promovería la inversión en el país.
4. A la población económicamente activa en Guatemala a tomar como guía el perfil laboral descrito en el presente trabajo para mejorar aquellos aspectos que consideren requieren mejoras en sí mismos por si desean aplicar a una plaza y/o en sus hijos que se encuentren en etapa escolar para que vayan desarrollando las habilidades necesarias y se les facilite incursionar en su primera plaza laboral en este tipo de industria que paga más del salario mínimo.

5. Al Ministerio de Educación considerar la implementación de plataformas tecnológicas educativas que permitan el aprendizaje virtual del idioma inglés y sus esfuerzos logren abarcar mayor cantidad de estudiantes beneficiados por medio del uso de dispositivos móviles como los celulares donde las alianzas estratégicas con actores como los mencionados en el presente trabajo serán clave para su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Becker, G. (1964). *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Londres: National Bureau of Economic Research.
2. Cobo, J. (2017). *LA TERCERIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL*. Bogotá: Universidad EAFIT.
3. De Oliveira, O., & Ariza, M. (1998). *Terciarización, feminización de la fuerza de trabajo y precariedad laboral*. Santiago de Chile: Ediciones de las Mujeres N°26.
4. Doppler LLC. (s.f.). *www.fromdoppler.com*. Obtenido de Branding: <https://www.fromdoppler.com/resources/ebooks/ebook-branding.pdf>
5. Durán, J. (3 de Mayo de 2012). *El Comercio de Servicios en los países de América Latina y el Caribe y el mundo*. Obtenido de CEPAL, Naciones Unidas: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_jose_duran_cepal2.pdf
6. Global Negotiator. (s.f.). *Contratos & documentos internacionales listos para usar*. Obtenido de Diccionario de Comercio Internacional: <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/onshore/>
7. Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
8. Hurtado, K., & Vega, C. (2018). *INSERCIÓN LABORAL DEL JOVEN EN EL MARCO DEL PROGRAMA 40 MIL*. BOGOTÁ: Universidad Piloto de Colombia.
9. López, G. (2016). *ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE OUTSOURCING EN GUATEMALA PROPIO Y ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES: EL CASO ESPECÍFICO DE LOS CALL CENTERS*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
10. Marroquin, W. (2017). *Análisis Del Programa Finishing School De La Asociación Guatemalteca De Exportadores (AGEXPORT) Como Factor Determinante En El Cumplimiento*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Martínez, Y., Pina, R., & Ramírez, A. (1 de Marzo de 2009). *Talento Humano*. Obtenido de Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>
12. Ortiz, H. (2016). *FORMULACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE TELETRABAJO (HOME OFFICE) EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS BPO*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

13. Palacios, B. (2015). *INCENTIVOS LABORALES QUE LLEVAN A LOS EMPLEADOS DEL CALL CENTER Y BPO A PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
14. Pérez Porto, J., & Marino, M. (2015). *Definición de .* Obtenido de Definición de proficiente: <https://definicion.de/proficiente/>
15. Pinto, G. (13 de Febrero de 2008). *El bono demográfico en América Latina: El efecto económico de los cambios en la estructura por edad de una población*. Obtenido de The Demographic Dividend in Latin America: The Economic Effect of Changes in the Age Structure of Populations: <https://ccp.ucr.ac.cr/psm/13-2-8/13-2-8.html>
16. Portafolio. (2015). Lombrices, un índice que mide el desarrollo. *Portafolio*, <https://www.portafolio.co/internacional/lombrices-indice-mide-desarrollo-22320>.
17. Resico, M. F. (2016). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. Obtenido de Mercado de Trabajo y Política laboral: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=5598713c-45f4-17c1-3af2-1ec4764307bd&groupId=252038
18. Rivo, E. (1999). *Externalización Más allá de la subcontratación*. Barcelona: La Rioja.
19. Schultz, T. (1960). *Capital Formation by Education*. Chicago: The University Chicago Press.
20. Sen, A. (1998). Cuadernos de Economía. En A. Sen, *Capital humano y capacidad humana*. Bogota.
21. Significados.com. (26 de 08 de 2016). *Significado de Facebook*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/facebook/>
22. Significados.com. (26 de 08 de 2016). *Significados*. Obtenido de Significado de Twitter: <https://www.significados.com/twitter/>
23. Smith, A. (1776). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones*. Madrid: Editorial Alianza.
24. Tecoloco Guatemala. (2020). *Rango salarios del area de Call Center en Guatemala*. Obtenido de <https://www.tecoloco.com.gt/blog/rangos-salarios-del-area-de-call-center-en-guatemala.aspx>
25. Tinoco, C. E., & Soler, S. M. (2011). *Aspectos generales del concepto "capital humano"* - *Dialnet*. Obtenido de <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3697483.pdf>
26. Wherter, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*. México DF: Mc Graw Hill.

27. Wikipedia. (20 de Octubre de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de Duolingo: <https://es.wikipedia.org/wiki/Duolingo>
28. Smith, A (1776), *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Madrid. Editorial Alianza.
29. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
30. Gomes R. (2003) *Análisis de datos en la investigación*. En: Investigación social. Buenos Aires, Argentina, editorial S.
31. Becker, G (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Londres, Inglaterra, National Bureau of Economic Research.
32. Schultz, T. W. (1960), *Capital formation by Education*”, *Journal of Political Economy*, Chicago, Illinois, US. The University Chicago Press.
33. Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF, México. Mc Graw Hill.
34. Chiavenato I. (2011), *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*, México DF, México. Mc Graw Hill.
35. Weske, M. (2007), *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* - ISBN - Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
36. Griful Posanti Eulalia y Canela Campos, M. A. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España. Editorial Universitat Politècnica de Catalunya.
37. Castillo R. (2012), *Desarrollo del Capital humano en las organizaciones*, México DF, México, Red tercer milenio S.C.
38. Werther y Davis (2008). *Administración de Recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México DF, México. Mc Graw Hill.
39. Baca G, (2010). *Evaluación de proyectos*. México DF, México. Mc Graw Hill
40. Diaz M, (2018) *guía para el diseño y gestión de alianzas publico privadas*, Buenos Aires Argentina. CIMA.
41. Cobo J, (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial (tesis de maestría)*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

DOCUMENTOS

1. Ministerio de Economía Guatemala (2017). Promoción de Inversión Guatemala. Invest in Guatemala y Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM). 2017
2. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (2013). Economía del Conocimiento en Guatemala. GIZ Creative Commons.
3. Banco Mundial (2011). Departamento para el Desarrollo Humano. Mejores Empleos en Guatemala. El Rol del Capital Humano. Banco Internacional de Reconstrucción y fomento.
4. Banco Mundial (2016) Informe de competitividad de la Industria de los Centros de Contacto BPO en Latinoamérica. 2016.
5. Rivas y Bolaños (2013). Informe de consultoría realizada por la OIT y la Unión europea. El impacto del comercio de servicios en el empleo: El sector call center y servicio al cliente Guatemala.
6. Ministerio de Economía (2019). Guía de negocios e inversión en Guatemala.
7. Ministerio de Finanzas Publicas (2013). Factores Determinantes de la inversión extranjera en Guatemala.
8. ManpowerGroup (2020). Lo que los trabajadores quieren: Resolviendo la escasez de talento.
9. Ministerio de Trabajo y previsión Social (2019). Encuesta nacional de empleo e ingresos. ENEI 1-2019.
10. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI.
11. Oficina económica y comercial de España en Guatemala (2019). Informe económico y comercial.
12. Martínez y Arce (2019). Informe de Competitividad Global 2019. INCAE Business School.
13. Ministerio de Economía y Programa Nacional de competitividad (2012). Agenda Nacional de competitividad 2012-2021. Hacia un desarrollo que promueva oportunidades y un país próspero y equitativo.

E-GRAFÍA

1. Zapata J. C. (2018). Industrias que Pueden elevar el bienestar y el capital humano. Fundación para el Desarrollo de Guatemala FUNDESA. Recuperado de <http://fundesa.org.gt/blog/166-industrias-que-pueden-elevar-el-bienestar-y-el-capital-humano>
2. González, L (2018). Industria de Contact Center y BPO con altas expectativas. Revista La República. Recuperado de <https://republica.gt/2018/01/05/industria-de-contact-center-y-bpo-con-altas-expectativas/>
3. Periódico Digital Centroamericano y del caribe. Diciembre 2018. Economía. Guatemala evoluciona a sofisticados servicios de Contact Center & BPO. Recuperado de: <https://newsinamerica.com/pdcc/guatemala-evolucion-a-sofisticados-servicios-de-contact-center-bpo/>.
4. CentralAmericaData.com. información de negocios. Enero 2019. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Guatemala_Mal_ao_para_el_sector_BPO
5. Página Web del sector de BPO en Guatemala 2018. Recuperado de: <http://bpoguatemala.com/quienes-somos.php>
6. Lopez, J.F. (2020) Captación de recursos humanos. España: Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/captacion-recursos-humanos.html>.
7. Espinoza, R. (2013) Segmentación de mercado, concepto y enfoque. España: Recuperado de: <https://robertoespinoza.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>
8. <https://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions#1>
9. Instituto Cervantes, Ministerio de educación, cultura y deporte. España. Recuperado de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/marco/cvc_mer.pdf. Junio 2020.

ANEXOS

ANEXO 1 - Cuestionario dirigido a la unidad de análisis en julio 2020

Objetivo: El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre la incidencia que tiene la captación de capital humano bilingüe en el nivel de empleo generado por las empresas que pertenecen a la industria de tercerización de procesos de negocio offshore/nearshore en Guatemala.

Instrucciones: Al leer cada uno de los diez ítems concentre su atención de manera que las respuestas que emita sean fidedignas y concisas. La información que se recabe tiene por objeto la elaboración de un trabajo de investigación relacionado con los aspectos antes mencionados. No se requiere su identificación personal en el instrumento, solo es de interés los datos que pueda aportar de manera sincera.

Departamento: _____RRHH_____ Puesto que desempeña: _____HRBP_____

Tiempo de experiencia en gestión de RR. HH: _____7años_____ Tiempo de laborar en la empresa: _9 años_

Breve descripción de sus principales atribuciones: _____altas, bajas, apego a políticas locales y del grupo, estrategia en gestión de recursos humanos

1. Por favor subrayar si la empresa utiliza alguno de los siguientes modelos para la planeación de personal:
 - a) Modelo basado en la demanda estimada del servicio.
 - b) Modelo basado en segmentos de puestos
 - c) Modelo de grafica de reemplazo
 - d) Modelo basado en el flujo de personal
 - e) Modelo de planeación integrada
 - f) No se utiliza modelo
 - g) Otro. Por favor especificar:

2. Por favor enumere las características y/o competencias **básicas** mínimas, que requiere un perfil laboral para la industria BPO. Iniciando la lista de la más importante a la menos importante.

Disponibilidad de horario y gestión de tiempo

Resiliencia o adaptabilidad al cambio

Aprendizaje continuo

Atención al detalle y calidad

3. Por favor enumere las características y/o competencias **generales** mínimas, que requiere un perfil laboral para la industria BPO. Iniciando la lista de la más importante a la menos importante.

Ingles B2

Microsoft

4. Por favor enumere las características y/o competencias **específicas** mínimas, que requiere un perfil laboral para la industria BPO. Iniciando la lista de la más importante a la menos importante.

Excel

Conocimientos generales de administración

Principios básicos de lenguajes de programación y tecnología

Principios básicos de la contabilidad

5. De todas las características y/o competencias escritas en los apartados anteriores (básicas, generales, específicas), por favor enumere las que son más difíciles de encontrar en el mercado laboral guatemalteco, inicie su listado de la más importante a la menos importante.

Lo más complejo es encontrar la combinación de lo siguiente:
Ingles avanzado y Excel
Ingles avanzado y Conocimientos generales de administración
Ingles avanzado y conocimientos generales de programación y tecnología

1. Por favor escriba las técnicas/estrategias de captación de capital humano utilizadas por la empresa y que, de acuerdo con su experiencia, asígnele un puesto del 1 al 5 acorde a su nivel de efectividad, donde 1 es muy efectivo y 5 el menos efectivo. Entiéndase como efectividad la cantidad de candidatos contratados anualmente al utilizar dicha técnica respecto a las demás.

1	2	3	4	5
Muy efectivo	Efectivo	Moderadamente efectivo	Poco efectivo	Menos efectivo

técnicas de captación para mercado laboral activo	1	2	3	4	5
Programa de referidos interno	x				
Bolsas de empleo		x			
Ferías de empleo (virtual y presencial)					x
Pautas en medios escritos				x	
Patrocinios				x	
técnicas de captación para mercado laboral pasivo	1	2	3	4	5
Caza Talentos (Head hunting por redes o contacto directo celular o email)		x			
técnicas de captación para mercado laboral resul	1	2	3	4	5
Gremiales		x			
Programas de capacitación con alianzas		x			
Programas de capacitación internos	x				
Practica supervisada	x				

Otras. Por favor especificar _____

2. Por favor indique cuales son los mayores retos u obstáculos encontrados al momento de ejecutar esfuerzos de captación de capital en el mercado laboral guatemalteco.

Volumen alto de candidatos no calificados
Estrategia del branding empresarial
Disponibilidad de canales de captación de talento
Capacitación y efectividad del equipo de reclutamiento

3. Cual es, según su experiencia la mayor deficiencia encontrada en los candidatos que aplican a los puestos ofrecidos por la empresa.

Adherencia a las competencias requeridas para el rol al que aplican (inglés y Excel)
--

4. Mencione cual es el nivel de inglés mínimo aceptado por la empresa y cuál es el mínimo aceptado por la industria para contratar a un candidato.

B2 Según el marco de referencia europeo el cual corresponde a 80% de nivel de inglés.
B2 es el mínimo aceptado por la industria.

5. Uno de los pilares estratégicos que indica BPO Guatemala es el desarrollo de capital humano por medio de habilitar asociaciones PPP para iniciativas de desarrollo de talento en áreas de habilidades prioritarias. podría por favor ampliar respecto a las asociaciones PPP y cuáles son las áreas identificadas como prioritarias?

Participación en iniciativas de la gremial
Las asociaciones consisten en alianzas estratégicas con instituciones que promuevan el desarrollo del capital humano.
Áreas prioritarias: 1) participación en las iniciativas que se presenten (inversión, patrocinio, conferencias, cursos y capacitaciones) 2) seguimientos y compromiso

Muchas gracias por su valiosa colaboración