

**GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL EN LA  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA  
COSTARRICENSE DE INFORMÁTICA QUE TRABAJA MEDIANTE  
PROYECTOS DE CONSULTORÍA Y OUTSOURCING**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**PRÁCTICA DIRIGIDA PARA OPTAR AL GRADO Y TÍTULO DE**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL EN LA**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE, EN UNA EMPRESA**  
**COSTARRICENSE DE INFORMÁTICA QUE TRABAJA MEDIANTE**  
**PROYECTOS DE CONSULTORÍA Y OUTSOURCING**

**PROPONENTE:**

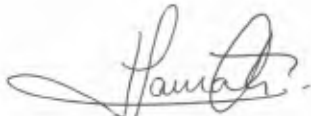
**BACH. MARIELA ZÚÑIGA SOLÍS**

**ABRIL, 2016**

**CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO**



## HOJA DE APROBACIÓN



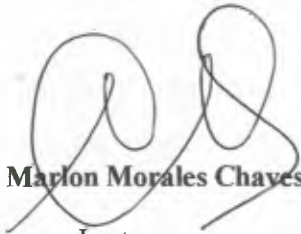
**MPIO. Laura Chacón Núñez**

Profesora invitada



**Dr. Daniel Flores Mora**

Representante de la Dirección de la Escuela de  
Psicología



**M.Ps. Marlon Morales Chaves**

Lector



**Licda. Olga Méndez Ulloa**

Lectora



**M.Sc. Helen Picado Barrantes**

Directora de la práctica dirigida



**Bach. Mariela Andrea Zúñiga Solís**

Proponente



## **DEDICATORIA**

A mi hija, por su compañía y comprensión desde el vientre y desde fuera de éste, durante todo este proceso. Espero verte en unos años cumpliendo las metas que te propongas y los sueños que tengas, con todo nuestro apoyo y compañía para que lo consigas. ¡Te amo!

A mi pareja, por brindarme su apoyo y amor en cada etapa, además de toda su ayuda y de instarme a culminar el trabajo de la mejor manera posible. ¡Te amo!

A mis hermanas, mi mamá y sobrina, por apoyarme y acompañarme en cada uno de los momentos que conformaron esta experiencia. ¡Las amo!

A mi papá, que sé que también disfrutó de la realización y culminación de este momento profesional y me brindó una compañía especial siempre. ¡Te amo!

A cada una de las personas (del equipo asesor y de La Empresa), que me ofrecieron su ayuda, su participación y compartieron su conocimiento conmigo.

A cada uno de ustedes: ¡Muchas gracias!



# ÍNDICE GENERAL

<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>ixi</b>
<b>Índice de Cuadros .....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación de la intervención.....	2
1.2 Contextualización de la instancia.....	3
1.3 Planteamiento del problema.....	5
1.4 Antecedentes de la intervención.....	7
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>13</b>
2.1 Gestión de Desarrollo Humano Organizacional.....	13
2.2 Comportamiento Organizacional .....	15
2.3 Prestación de servicio al cliente mediante consultoría y <i>outsourcing</i> .....	17
<b>3. Método de trabajo .....</b>	<b>21</b>
3.1 Problema.....	21
3.2 Objetivos de la intervención.....	21
3.2.1 Objetivo general .....	21
3.2.2 Objetivos específicos .....	21
3.2.3 Objetivos externos .....	22
3.3 Consideraciones éticas y legales .....	22
3.4 Características de la población participante .....	23
3.5 Estrategia de intervención .....	25



3.5.1 Definición de actividades, tareas básicas y productos esperados .....	27
<b>4. Resultados .....</b>	<b>31</b>
4.1 Características de los servicios ofrecidos mediante consultoría y <i>outsourcing</i> .....	31
4.1.1 Desde la perspectiva de quien brinda el servicio al cliente y la gerencia .....	31
4.1.2 Desde la perspectiva del cliente .....	34
4.2 Percepción de la actual prestación del servicio al cliente .....	35
4.2.1 Desde la gerencia de la empresa .....	35
4.2.2 Desde el personal que presta el servicio al cliente .....	36
4.2.3 Desde clientes de la empresa .....	43
4.3 Sobre el CO del personal que brinda el servicio al cliente .....	45
4.3.1 Factores organizacionales .....	46
4.3.2 Factores grupales .....	53
4.3.3 Factores individuales .....	54
4.4 Diagnóstico organizacional y sobre la prestación del servicio al cliente .....	56
4.5 Propuesta de Desarrollo Humano Organizacional .....	61
4.5.1 Capacitaciones y sesiones de trabajo grupal .....	64
4.5.2 Mejora de la comunicación entre Cliente - Personal- RRHH .....	65
4.5.3 Recomendaciones realizadas a gerencia .....	66
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Observaciones realizadas en la empresa .....	75
Anexo 2. Organigrama empresarial.....	78
Anexo 3. Modelo de seis cuadros de Weisbord para diagnóstico organizacional.....	78
Anexo 4. Encuesta para el personal que presta servicios al cliente .....	79
Anexo 5. Guion de entrevista a altos y medios mandos .....	85
Anexo 6. Guion de entrevista a personal clave en los clientes .....	87
Anexo 7. Sobre las políticas empresariales .....	87
Anexo 8. Sobre el manual de puestos.....	93
Anexo 9. Instrumento sobre satisfacción del cliente con la prestación del servicio .....	95



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Rubros estimados según objetivo específico de diagnóstico .....	27
Cuadro 2. Rubros estimados según objetivo específico de intervención .....	28
Cuadro 3. Propuesta de Desarrollo Humano Organizacional para La Empresa.....	62



## RESUMEN

Zúñiga, M. (2016). *Gestión de desarrollo humano organizacional en la prestación de servicios al cliente, en una empresa costarricense de informática que trabaja mediante proyectos de consultoría y outsourcing*. Práctica dirigida para obtener el grado y título de Licenciatura en Psicología, Escuela de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

**Directora:** M.Sc. Helen Picado Barrantes.

**Palabras clave:** Desarrollo Humano Organizacional, prestación de servicios el cliente, Comportamiento Organizacional, *outsourcing*, Psicología.

La práctica dirigida realizada formula una propuesta de desarrollo humano organizacional para mejorar el comportamiento del personal que se encarga de la prestación de servicios al cliente, en una empresa costarricense de informática que trabaja mediante proyectos de consultoría y *outsourcing*, lo anterior con base en los factores que inciden en su situación laboral actual y la perspectiva de los clientes sobre la atención que reciben.

El gestionar el desarrollo humano en la organización desde la Psicología, permite devolver, visibilizar y mantener el valor de cada persona dentro de los procesos empresariales, asumiendo a cada una de ellas como ventaja competitiva y figura clave en la consecución de los objetivos de la empresa.

Para esto, se plantearon objetivos de diagnóstico, con los cuales se buscó conocer los servicios ofrecidos, la expectativa y la realidad con respecto a la prestación de los mismos, haciendo hincapié en los factores que inciden en el comportamiento organizacional de los colaboradores y colaboradoras. Se sistematizó la información en un esfuerzo de diagnóstico de la empresa participante, con el fin de perfilar de mejor manera las acciones que posteriormente se dirigieron a intervenir lo propuesto para el desarrollo humano en la organización, en función de objetivos de intervención especificados.

A su vez, el trabajo corresponde a un primer acercamiento a la temática del tipo de prestación de servicios denominada *outsourcing* y su efecto en el comportamiento organizacional de quienes laboran bajo esta modalidad. Además, refuerza la pertinencia de incluir profesionales en Psicología en las temáticas de servicio al cliente y gestión de desarrollo humano organizacional, en función de las metas y estrategias empresariales.

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente informe de práctica dirigida refiere al trabajo realizado durante un año sobre las necesidades particulares de *La Empresa*<sup>1</sup> de informática que brinda servicios de software mediante consultoría y *outsourcing*.

El trabajo parte del enfoque de Desarrollo Humano Organizacional, con el cual se elaboró una estrategia para diagnosticar e intervenir varias situaciones relacionados con la prestación de los servicios al cliente, desde los tres niveles del comportamiento en la empresa, a saber, individual, grupal y organizacional.

El escrito se estructura en siete partes. En primer lugar, se contextualiza la intervención: se presentan los aspectos puntuales que justifican la realización de la práctica dirigida en la empresa, se describe la organización y su problemática en específico, tomando en consideración los antecedentes teóricos encontrados.

En segundo lugar, se presenta el marco teórico que orienta y fundamenta el proceso de intervención psicológica en el área de la gestión de desarrollo humano en la empresa, haciendo énfasis en el comportamiento organizacional y las características de las modalidades de servicio prestado: consultoría y *outsourcing*.

En tercer lugar, se describe el método seguido, indicando los objetivos que guiaron el diagnóstico y la intervención en la organización, la población meta, las consideraciones éticas y legales, así como las estrategias de intervención, las cuales desglosan las actividades, funciones, tareas básicas y productos esperados.

En cuarto lugar, se presentan los resultados obtenidos, para luego dar paso a las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente experiencia. En sexto y séptimo lugar, se detallan las referencias bibliográficas que sustentan el trabajo y los anexos.

---

<sup>1</sup>Se utilizará la frase “*La Empresa*” como nombre para la organización con la que se trabajará, por motivos de confidencialidad y protección de la identidad.



## 1.1 Justificación de la intervención

Los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han tenido lugar en los últimos años, implican modificaciones en la sociedad que refieren a mayores capacidades informativas y de competitividad. Esto ha conllevado, a su vez, transformaciones en las organizaciones y los servicios que ofrecen y contratan éstas, según Leppard y Molyneus (1998, citados en Solano, 2008), llegando a una clara dependencia en los y las clientes, lo que requiere entender las necesidades, satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de aquellos y aquellas, mediante los servicios que se les brinda.

Para sobrellevar estas transformaciones y exigencias, el factor humano que configura las organizaciones debe ser gestionado adecuadamente en función de sus necesidades de desarrollo, según el servicio que ofrecen, sus aspectos personales y las características de su trabajo y entorno laboral. La importancia de la gestión del desarrollo humano en la empresa desde la Psicología radica en devolver y mantener el valor de la persona como tal dentro de los procesos empresariales, como elemento clave en la consecución de los objetivos de la organización.

En un entorno de trabajo en el que priman los equipos electrónicos en la interacción y los servicios mediante consultorías y *outsourcing* (que en este caso implican traslado permanente o frecuente a las empresas cliente), el factor humano y su gestión hacia el desarrollo humano organizacional corre el riesgo de pasar a un segundo o tercer plano.

En total, *La Empresa* contaba con 70 y 80 personas, en el periodo que comprendió la ejecución de ésta práctica dirigida (enero 2014 - enero 2015). Participaron todos y todas las profesionales en Ingeniería en Sistemas, quienes se encargan de dar el servicio al cliente, además de la Gerencia General, la Gerencia Operativa, la Jefatura de Recursos Humanos, el Asesor de Estrategia y personal clave en las distintas empresas cliente. Se trabajó principalmente en las instalaciones de una de las empresas cliente, con la movilización requerida hacia las demás instituciones en diferentes ocasiones, abarcando las necesidades por medio de la implementación de actividades en función de los objetivos.

El trabajo buscaba contribuir al perfeccionamiento teórico-práctico en Psicología, aportando una intervención pertinente para la empresa participante, mediante insumos destinados a alcanzar un mejor y mayor desarrollo empresarial y del talento humano. Los objetivos se establecieron una vez identificadas las necesidades globales que la Gerencia General, la Jefa de Recursos Humanos y personal de la empresa con quienes se conversó previamente. Cada una de las estrategias de diagnóstico e intervención buscaba responder a los objetivos planteados y a la posibilidad de identificar otras necesidades que surgieran eventualmente y que fuera posible abarcar dentro del marco de la práctica que se presenta en este documento.

A lo largo de la carrera se han adquirido conocimientos propios del área de la Psicología Laboral y de las Organizaciones que orientaron y posibilitaron la intervención. Gracias al material bibliográfico disponible, al equipo asesor y a la disposición de parte de la organización, se logró realizar, un análisis y aplicación innovadora y creativa desde la Psicología, al personal que trabaja brindando servicios de software mediante consultoría y *outsourcing* que se ha estudiado poco.

## **1.2 Contextualización de la instancia**

*La Empresa* es una organización de origen costarricense que se especializa en brindar asesoría y soluciones informáticas de alta calidad a proyectos de modernización financiera y administrativa, incluyendo sistemas de pago, proyectos bancarios y proyectos de instituciones gubernamentales.

Se dedica al desarrollo y venta de licencias de software y a la prestación de servicios de su personal en proyectos formulados para importantes instituciones a nivel nacional.

Fue fundada en el año 2002 por dos ingenieros en Informática, ambos con más de 10 años de experiencia en proyectos de consultoría y de desarrollo de sistemas computacionales en organismos de alto nivel internacional, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), así como en importantes entidades a nivel nacional como el Banco Central de Costa Rica y el Ministerio de Hacienda.

Su razón social es definida en función de brindar el servicio de software a la población. En el área de soluciones de pago, se considera una empresa líder a nivel nacional y cuenta con una amplia lista de entidades públicas y privadas que utilizan sus servicios, entre ellas bancos, cooperativas, instituciones gubernamentales, financieras y de comercio, operadoras de pensiones, asociaciones solidaristas y empresas consultoras. Para Enero 2015, contaba con una cartera de clientes de, aproximadamente, 15 empresas y varios proyectos en proceso.

*La Empresa* no contaba con misión, visión y valores definidos para el año 2014. Como parte del proceso de mejora, y con la asesoría de FranklinCovey, para Enero 2015 se definió impactar la vida de los colaboradores y colaboradoras, clientes y sociedad con las soluciones que ofrecen como la razón de ser de la empresa.

El sueño o visión es ser una empresa modelo en la gestión del talento humano, reconocida por sus clientes como socio estratégico y contribuyente con el desarrollo de la sociedad; se visualizan a futuro como una gran empresa para trabajar, con una estructura administrativa, financiera y operativa madura y consolidada y personal altamente efectivo que crece con la empresa.

Las creencias filosóficas de la organización destacan disfrutar la vida, buscar la innovación, cumplir metas y entender el negocio propio y de los clientes.

*La Empresa* ofrece al mercado los siguientes productos y servicios: aplicaciones (software) para gestión de pagos electrónicos, aplicaciones según la necesidad del o de la cliente y *outsourcing* y consultoría de servicios requeridos por los y las clientes.

La estructura organizacional se encuentra encabezada por la Junta Directiva, seguida de la Gerencia General, la Gerencia Operativa o de Tecnología, la Gerencia Comercial. Seguidamente se encuentran las Jefaturas de Área en la parte administrativa, llamados

Directores de Proyecto en la parte operativa. Existen líderes técnicos y arquitectos en los proyectos. Por último, se encuentra el restante personal administrativo y operativo (ver Anexo 2, correspondiente al organigrama empresarial vigente; sin embargo, dicho documento no representa visualmente la estructura real descrita).

En total, se contaba con una planilla de 80 colaboradores y colaboradoras para enero 2015. La mayoría del personal son ingenieros e ingenieras en informática y, casi todo trabaja brindando el servicio directamente en el sitio de la empresa cliente; también existen ingenieros e ingenieras de producción industrial y de gestión de proyectos, además de la administradora de la empresa, la encargada de la limpieza, la contadora y la recepcionista. Los ingenieros e ingenieras se agrupan por equipos de proyecto, según la empresa cliente o el proyecto que realizan.

La organización está ubicada en Tres Ríos; aquí se encuentra instalada el Área Administrativa y el personal del Departamento de Soporte de las aplicaciones de la organización que no se ubican directamente en empresas cliente. Es un lugar al que acuden los y las profesionales para reunirse con los y las clientes en reuniones empresariales y otras actividades relacionadas.

La estructura física incluye una amplia sala en la que se encuentran: dos filas paralelas de escritorios con equipo computacional para algunos de los y las profesionales que trabajan desde esta localidad, una oficina amplia en la que se encuentran cuatro profesionales (administradora, asistente administrativa, contadora y Jefa de RRHH), la oficina del Gerente General (o Gerente Administrativo), la oficina del Gerente Operativo, una oficina extra, el comedor, dos salas de reuniones, cuartos con documentos, una sala de juegos y la recepción.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Con el fin de clarificar los objetivos de la práctica, se realizaron entrevistas a la Jefa de Recursos Humanos (RRHH), al Gerente General, al Jefe de Soporte y Mantenimiento, a personas del sector administrativo (contadora, asistente administrativa, recepcionista y

administradora) y a otros y otras profesionales en sistemas. Además, se efectuaron observaciones directas del entorno de trabajo en la empresa y en el principal cliente, en el periodo comprendido entre setiembre de 2012 y octubre de 2013, antes de iniciar el período de práctica dirigida propiamente (ver Anexo 1).

De lo anterior se obtuvo la información relacionada con situaciones generales que se presentan de manera simultánea en la empresa, entre ellas: conformación de un Departamento de RRHH en poco tiempo y de manera unipersonal (se creó hace poco más de dos años); necesidad de capacitar al personal en cuanto a normas y lineamientos generales de comportamiento para laborar con el cliente externo e interno y en la organización; necesidad de evaluar el nivel de calidad de los servicios brindados y determinar el grado de satisfacción del cliente con estos; interés en conocer el perfil de profesional que se espera y se contrata para atender a los y las clientes; interés en determinar el tipo de relaciones existentes y las esperadas durante la interacción con los y las clientes.

Según la Jefa de RRHH y otras personas entrevistadas, lo más grave son los problemas en cuanto a la “comunicación”, las “relaciones interpersonales” y el “manejo de conflictos” entre el personal de la organización, derivados de características individuales, de particularidades en la prestación del servicio (que requieren división del personal en las diferentes instalaciones de las empresas cliente) y de algunas rivalidades en la realización de las tareas, producto de una inadecuada distribución de actividades en los puestos.

El Gerente General agrega a lo anterior que para él lo más preocupante y que requiere intervención inmediata, son los problemas en el área de servicio al cliente, en especial lo relacionado con “comunicación”, “habilidades sociales” y “relaciones interpersonales” dentro de la empresa entre los y las profesionales, que son quienes brindan el servicio al cliente. Según su criterio, el uso diario y constante de equipo computacional en lugar de la interacción personal “cara a cara”, parece reflejarse en el modo de ofrecer el servicio al cliente.

Por ejemplo, en el momento de brindar el servicio de soporte a los aplicativos comercializados, varias interacciones entre los y las profesionales en ingeniería y clientes han motivado serias quejas de parte de la empresa cliente con respecto al trato recibido; además, el Gerente General observa que la atención que se le da al cliente no es la que él espera que reciba alguien que se sabe que es muy importante para la empresa. Por esto, le gustaría conocer las necesidades actuales que repercuten en el servicio al cliente. Esto le interesa también al Jefe de Soporte y Mantenimiento; es decir, conocer qué es lo que parece hacer falta para contar con profesionales que brinden un servicio de alta calidad mediante un trato adecuado.

Es por esto que estudiar la prestación del servicio al cliente y los factores que influyen en éste, se convierte en el foco del presente trabajo.

Tanto la Jefatura de RRHH como la Gerencia General manifiestan interés por generar un “plan de desarrollo interno”, que trabaje aspectos del desarrollo personal para lograr cambios en puestos, mejorar la calidad del trabajo y del servicio y para promover un comportamiento que se adecúe a las características del servicio, aspectos atinentes a la disciplina psicológica y que se constituyen en los ejes orientadores del presente trabajo de intervención bajo la modalidad de práctica dirigida.

## **1.4 Antecedentes de la intervención**

Existen investigaciones en Costa Rica que retoman el tema del servicio al cliente, los factores a asociados a éste y las estrategias de mejora para el mismo; destacan entre ellas dos: una con un abordaje desde la Psicología y otra desde la Administración.

La primera fue realizada por Solano (2008), quien buscó elaborar un modelo de operación de servicio al cliente para el Departamento de Captación de Ingresos de una Municipalidad del Área Metropolitana, mediante el diseño de un protocolo para implementar conductas de servicio estandarizadas; todo esto a través de la descripción de comportamientos necesarios

para brindar un servicio al cliente según los estándares solicitados por la municipalidad y entrenando estos con el personal.

La segunda fue elaborada por Grey (2003) y, en la misma, se realiza una investigación para determinar factores que inciden en el proceso de trabajo y el servicio que se ofrece en el Departamento de Relaciones Laborales, con el fin de proponer formas de mejora en la atención al usuario, con la hipótesis de que el clima organizacional incide negativamente en la atención a éste.

En ambas investigaciones participaron tanto clientes como usuarios. En el primer caso, se trabajó con una muestra de 20 clientes (muestreo intencional por cuota correspondiente a un cliente o clienta por funcionario o funcionario del Departamento): 10 personas antes de la elaboración del protocolo y otras 10 luego del entrenamiento con el protocolo. La muestra se conformó por dos grupos, uno para el grupo focal con personal escogido por su relación con el Departamento en cuestión y otro grupo para el proceso de entrenamiento (Solano, 2008). En la segunda investigación participaron 10 personas prestadoras del servicio o asesoras (7 mujeres y 3 hombres) y 100 usuarios y usuarias (63 hombres y 37 mujeres) (Grey, 2003).

Los instrumentos escogidos para ambas investigaciones incluyen: observación del servicio al cliente, entrevistas a funcionarios y encuestas a clientes y en ambos casos el resultado buscado consistió en un protocolo para mejorar el servicio al cliente (Solano, 2008; Grey, 2003). Solano (2008) agrega la utilización de un grupo focal, mientras que la investigación de Grey (2003) incluyó una encuesta sobre clima organizacional.

Solano (2008) extrajo como principales indicadores de un adecuado servicio a la clientela los siguientes aspectos: agilidad en el uso de sistemas informáticos, conocimiento sobre los trámites y servicios en general y el respeto reflejado en el saludo y la despedida de la persona cliente. El funcionario o la funcionara brinda un “servicio inteligente”, si el mismo es eficiente y ágil en tiempo de respuesta, además de lograr manejar la presión de trabajo y atender con paciencia a las personas.

El autor señala que se deben trabajar en los siguientes aspectos con miras a mejorar la prestación del servicio a la clientela (Solano, 2008): el tiempo que toman los procedimientos, el trato al usuario o usuaria, la actitud, el compañerismo, el espacio físico del trabajo, el ruido ambiental (hay personas que gritan por teléfono), el trabajo en equipo, la capacitación con respecto a mejores formas de brindar el servicio, estandarizar el saludo, cuidar la vestimenta y la discreción, entre otros. Con base en esto y la demás información obtenida por medio de los instrumentos, se logró establecer y poner en práctica el protocolo esperado.

Grey (2003), por su parte, sugiere las siguientes recomendaciones para mejorar la prestación del servicio: capacitar al personal, mayor participación de los y las proveedores y proveedoras del servicio en las decisiones, darles espacio para exteriorizar sus opiniones y sugerencias, colocar carteles en la empresa que recuerden la misión y visión institucionales, además de abrir un proceso de retroalimentación que permita solucionar de manera creativa los problemas. Esto pues se demostró cierta indiferencia para con las decisiones que toman los y las jerarcas, lo que hace que el sentido de pertenencia y responsabilidad en la empresa sean cuestionables. Además se sugirió tener un sistema de estadísticas sobre el servicio, eliminar las filas mediante un uso más eficiente de la tecnología, e incentivar a los proveedores y proveedoras del servicio (Grey, 2003).

Con respecto al servicio al cliente ofrecido mediante *outsourcing* o consultoría, no se encontraron acercamientos desde la Psicología, aun cuando, al parecer, son formas de trabajo en aumento. Se espera que la presente práctica dirigida arroje algunos datos al respecto.

Por otro lado, interesan tres investigaciones en Psicología en Costa Rica que retoman la gestión desde el desarrollo humano en la empresa. En la primera, Rodríguez (2007) diseñó un programa en torno a la formación organizacional para la interacción social en función de contribuir con la efectividad en una organización no gubernamental de Costa Rica. En ésta reflejaba una necesidad de entrenamiento en competencias sociales producto de cambios sociales en el trabajo.



La investigación fue descriptiva y exploratoria y contó con la participación de toda la organización. Los instrumentos incluyeron una entrevista de incidentes críticos a ocho personas de mandos medios, con sesiones grupales de validación de resultados y dos cuestionarios (uno de evaluación psicológica y otro de dominio de competencias sociales) aplicados a toda la empresa. Los datos obtenidos se analizaron por medio de frecuencias absolutas, medidas de tendencia central, variabilidad y análisis cualitativo de tipo inductivo.

Como resultados, obtuvo que dentro de la organización se necesitan estrategias para resolver tensiones internas, que el trabajo en equipo es una prioridad y, por medio de la investigación, se generó un aporte a la organización para “determinar obstáculos para la transferencia de aprendizaje al trabajo y posibles mecanismos de resistencia organizacional (...) [y destacar] técnicas de asesoría personalizada y grupal para transmitir pautas hacia la interacción social” (Rodríguez, 2007, p. vii), recalando la importancia de trabajar los problemas organizacionales, grupales e individuales.

En la segunda, Solís (2006) realiza también planteamientos que dejan ver la relevancia de la gestión del desarrollo humano en la empresa. Su objetivo fue realizar una evaluación organizacional para determinar las necesidades de soporte, tanto en el área de desarrollo humano como en el área de ambiente laboral de una empresa productora de salsas, para implementar un programa de intervención en ambos casos. Para esto, analizó registros sobre políticas y procedimientos vigentes y aplicó lluvia de ideas, entrevistas y cuestionarios al personal que tuviera personas a cargo, responsabilidad con la administración de personal y trabajadores y trabajadoras del área operativa. El autor, generó recomendaciones para un plan de intervención que apuntan a elaborar una serie de manuales y tareas a corto plazo y a la contratación de un o una especialista que contribuya con la resolución de las necesidades halladas, pues la gestión vigente para la fecha (no enfocada en el desarrollo humano) no respondía a las expectativas del personal (Solís, 2006).

En la tercera, diseñar, normas, procedimiento y políticas fue justamente lo que realizó Fernández (2006) en la Corporación Fábrica para la “normalización” del comportamiento humano en el contexto laboral, esto mediante grupos focales, entrevistas no estructuradas,

criterio de expertos o expertas, estudio de documentación de otras empresas y análisis bibliográfico de material relevante para el caso. Los manuales que logró realizar son el de normas internas de trabajo, el de RRHH, el de inducción y el que contiene las descripciones de los puestos de Gerente General y Coordinador de Mercadeo.

Como se puede observar, se han realizado trabajos mediante la gestión del desarrollo humano en materia de identificación e intervención de los aspectos por trabajar en el área de servicio al cliente, sobre el Comportamiento Organizacional (CO) del personal y para promover el desarrollo de la empresa. En relación con los tres temas, se plantean como acciones importantes las siguientes: mejorar el servicio al cliente, identificar visiones y percepciones organizacionales y de la clientela, capacitar o entrenar al personal que presta el servicio, brindar retroalimentación frecuente y mejorar los aspectos organizacionales, grupales e individuales asociados al CO.



## 2. MARCO TEÓRICO

Para este trabajo, tres son las temáticas claves: la gestión del desarrollo humano desde la Psicología, el comportamiento organizacional y la prestación de servicio al cliente mediante consultoría y *outsourcing*.

### 2.1 Gestión de Desarrollo Humano Organizacional

Robbins (2004) define la organización como una “unidad social coordinada deliberadamente, compuesta por dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (p.4). En ella existe la complejidad (diferencias horizontales o de puestos, verticales o de jerarquía y espaciales o físicas entre el personal), formalismo (estándares o reglas de los puestos) y centralización (la toma de decisiones se concentra en un lugar) (Robbins, 1994, citado en Solís, 2006).

La filosofía humanista considera que la organización como tal es “sujeto de aprendizaje y de desarrollo permanente, con intencionalidades particulares y proyectos a realizar de conjunto” (Díaz, 2004, p. 113). La persona es vista como sujeto en búsqueda de la autorrealización, del bienestar y de la armonía con el entorno, que requiere redes de interacción para dirigirse hacia sus metas, en donde las cogniciones, la autoestima y la autoaceptación son factores de cambio (Maslow, 1962; Rogers, 1972; Ellis, 2003; Argyris, 1999, citados en Rodríguez, 2007). La persona se considera por encima de un recurso, la protagonista y quien toma decisiones, aunque el término “gestión de recursos humanos” sea el que se emplea actualmente. Esta terminología puede entenderse como la gestión de personas que son sujetos con necesidades, potencialidades y competencias.

Asimismo, la Gestión de Desarrollo Humano es un nuevo enfoque que busca “conquistar a las personas y mantenerlas en su empleo dando lo mejor de sí y con una actitud positiva y deseosos de permanecer en la organización” (Picado & Castillo, 1998, p. 19, citados en Solís, 2006, p.10). El énfasis en el desarrollo humano destaca a los trabajadores y trabajadoras

como ventaja competitiva, asegurando la efectividad y la eficiencia para alcanzar las metas de la empresa y contribuir al desempeño de la organización (Solís, 2006).

Beckhard (1969, citado en French y Bell, 1996) define el Desarrollo Humano Organizacional como un esfuerzo que la organización planifica y que es controlado desde los niveles más altos, para aumentar el bienestar y la efectividad, a través de intervenciones en los procesos organizacionales, que también se planifican, y en donde se aplican conocimientos de las ciencias de la conducta. Hay un especial enfoque en la persona y el aspecto social de la organización, además de la intervención en aspectos tecnológicos y estructurales (French & Bell, 1996).

Específicamente, los objetivos de la Gestión de Desarrollo Humano son: crear, mantener y desarrollar un contingente de desarrollo humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena del personal de la empresa y alcance de objetivos individuales; y, alcanzar eficiencia y eficacia en el desempeño y en el servicio al personal de la empresa (Ramírez, Sancho & Vargas, 1996, citados en Solís, p.12).

Desde la gestión del potencial humano o del desarrollo humano se busca identificar y propiciar el desarrollo de competencias profesionales, la realización personal y el progreso profesional, teniendo presentes los objetivos de la organización. Se mira hacia la eficacia organizacional al alcanzar objetivos de la empresa y de sus colaboradores y colaboradoras (Díaz, 2004). Este enfoque organizacional se orienta hacia brindar “capacidad para crear formas de interacción que promuevan el crecimiento personal en los procesos cotidianos de trabajo. (...) La posibilidad de orientarse en forma efectiva requiere de acciones conscientemente asumidas para la transformación” (Argyris, 1999; Ellis, 2003; citados en Rodríguez, 2007).

Entonces, resulta fundamental la definición clara y la divulgación de las políticas generales de la empresa, las políticas administrativas y las políticas funcionales de asesoría, como

políticas de desarrollo humano que incluyen reglas o lineamientos para operacionalizar funciones del personal (Solís, 2006).

Tal y como lo mencionan French y Bell (1997), el proceso de desarrollo humano organizacional “es básicamente un programa de investigación- acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento.” (p. 152). Dentro de las actividades de desarrollo humano están (Mathis & Jackson, 1997; Chiavenato 1994; citados en Solís, 2006): análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección y contratación; análisis, planeamiento, adaptación y elaboración de políticas de desarrollo humano en lo concerniente al proceso de captación de personal; mejoramiento de las relaciones laborales y la calidad del entorno laboral; manejo de conflictos y mecanismos de colocación de quejas, sugerencias y comentarios del personal; desarrollo de un adecuado sistema de compensación y beneficios; y capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional.

## **2.2 Comportamiento Organizacional**

La Psicología del trabajo y de las organizaciones implica una revisión de los aspectos individuales, interpersonales o grupales y organizacionales que tienen impacto en el comportamiento laboral, en tanto, se retoman los factores psicosociales del trabajo (actividad social que tiene su contexto) que influyen en las personas (Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez & Domínguez, 2004). Se considera que el enfoque imperante de la gestión de recursos humanos es aquél que centra su atención en el comportamiento organizacional (CO) como determinante del eficaz funcionamiento de la organización (Díaz, 2004).

Según Robbins (2004) el CO refiere “lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización” (Robbins, 2004, p.9). Algunos de los tópicos centrales son la motivación, el comportamiento, la comunicación interpersonal, el poder del líder, los procesos y estructuras grupales, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de las actitudes, los procesos de cambio, los conflictos, la tensión o estrés en el trabajo y el diseño de trabajos (Robbins, 2004).

Es necesario estudiar el comportamiento humano con base en un enfoque sistemático (identificación de relaciones, causas, efectos y conclusiones basados en hechos) que permita un mejor acercamiento a éste y mejores predicciones al acudir a las consistencias o coincidencias que existen entre los y las individuos, a pesar de sus diferencias. Es decir, en condiciones específicas (llamadas variables de contingencia) se podría indicar que una causa llevará a un efecto en relación con el comportamiento organizacional (Robbins, 2004).

Las organizaciones tienen muchos mecanismos de control para el comportamiento de sus trabajadores y trabajadoras: sistema de roles o niveles en los puestos, evaluaciones de rendimiento y recompensas por el mismo, por ejemplo. Una organización puede explicarse como un conjunto de personas, que generan acciones y actúan a discreción con base en el sistema de restricciones anteriormente mencionado y cuanto mayor es el puesto, mayor discrecionalidad existirá (Robbins, 2004).

A propósito de esto, Robbins (2004) especifica tres niveles de factores relacionados con el comportamiento organizacional de los cuales depende, entre otras cuestiones, la satisfacción, la productividad, el nivel de ausentismo y de rotación del personal en dicha instancia:

- *Nivel individual:* cada trabajador y trabajadora entra a la empresa con un bagaje de experiencias previas, con particularidades que van a influir en su comportamiento en la empresa. Esto incluye las características biográficas o personales (edad, sexo, estado civil, etc.), características de la personalidad, habilidades, valores y actitudes. Además, la percepción, el aprendizaje, la motivación, y la toma individual de decisiones son otras variables que impactan el comportamiento laboral. Existen, por tanto, diferencias individuales que hacen que las personas realicen sus trabajos y tareas de manera diferente entre sí.
- *Nivel grupal:* se reconoce que el comportamiento de las personas cuando están en grupo es diferente de cuando están solas. Existen patrones de conducta y normas grupales que se relacionan con la comunicación, el estilo de liderazgo, el poder, la política, las

relaciones intergrupales y los niveles de conflicto y, también, grados de atracción entre las personas del grupo que van a influir en el trabajo.

- *Nivel organizacional*: se relaciona con la estructura formal y diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo, los trabajos en sí, la selección y capacitación de trabajadores y trabajadoras, la evaluación de su desempeño, la cultura organizacional y la tensión en el trabajo.

La ética también tiene relación con el CO, es un tema transversal en todos los anteriores niveles, pues los dilemas éticos que se presentan dentro de la empresa definirán también lo que los colaboradores y colaboradoras hacen (Robbins, 2004).

### **2.3 Prestación de servicio al cliente mediante consultoría y *outsourcing***

Según el conjunto de normas ISO 9004-2 (1991, citado en Solano, 2008) se entiende por servicio a los resultados de las interacciones que se generen entre cliente y proveedor o proveedora, y los resultados de las actividades que realiza el proveedor o proveedora a nivel interno con el fin de satisfacer las necesidades del o de la cliente. La prestación de servicio es la actividad de brindar tales resultados para satisfacer dichas demandas al cliente.

El servicio se puede describir mediante las siguientes características (Lescano, 2001, citado en Solano, 2008): “es personalizado, y debe generar confianza (...) es calificado de acuerdo a las percepciones de quienes [lo] reciben (...) debe tener una forma de responder a los [las] clientes [as] que caracterice a la organización, (...) requiere interacción” (p.7). Además, “la percepción de [su] (...) calidad (...) es personal, única, y se asocia con la credibilidad de la organización que brinda el servicio, (...) la calidad debe estar basada en estándares, y (...) el control de calidad requiere de monitoreo constante” (p. 7).

Quijano (2004, citado en Solano, 2008) menciona que la evaluación de calidad que realiza la persona usuaria depende de los siguientes factores relacionados con la interacción entre



cliente y quien le atiende: la actitud de servicio, la disposición para escuchar y para resolver lo pedido evitando comportamiento hostil; la competencia y nivel de experticia de quien atiende; la empatía y la capacidad de prever o entender las formas en las que al cliente le gusta que le atiendan.

Es de vital importancia que exista un sistema de retroalimentación entre cliente y proveedor o proveedora, en donde se evalúe el comportamiento de quienes atienden y los usuarios y usuarias brinden sus sugerencias; asimismo, debe existir capacitación para el personal que provee los servicios para que sienta que tiene el control sobre su trabajo, que se responsabilice por éste, que esté consciente del contexto en el que lo realiza, recibiendo a su vez recompensa con equidad por su labor (Leonard, 1996, citado en Grey, 2003).

Hay modalidades de prestación del servicio. Por un lado está la consultoría, que, según Rebeiro (1998), es un asesoramiento relacionado con “actividades de la organización, calidad, marketing y estrategia. [Que incluyen] tanto (...) la perspectiva de la demanda (...) [de la] empresa cliente (...) como la posición por parte del consulting, es decir, (...) la oferta” (p.XIII). Se puede entender al consultor o consultora como un experto o experta que interviene de manera planificada en la resolución de una situación que identifica en la empresa cliente, con base en su experiencia, su habilidad y profesión (Goodstein, 1978; Fischer, 1993; citados en Rebeiro, 1998).

En el caso de *La Empresa*, se entiende la consultoría como brindar el servicio con base en las necesidades de la empresa cliente, estructurando, ejecutando y dando soporte técnico en forma de un proyecto, desde las instalaciones de la empresa que contrata el servicio. Antes de enviar a los colaboradores y colaboradoras, el proyecto es delimitado y negociado con la empresa cliente, con el fin de que aquellos y aquellas desarrollen únicamente las tareas acordadas, bajo la supervisión y términos de la empresa prestadora del servicio.

Otra de las formas de prestar el servicio es el *outsourcing*, también llamado subcontratación, tercerización o servicios externos, que es una “estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones -no estratégicas- continuas en una empresa”

(Ramírez, 2006, p.6). Ha tomado fuerza en la actualidad, principalmente por cuatro razones: por los altos costos que necesita la manutención de infraestructura material y humana que no son parte de la actividad principal, distintiva o esencial de una empresa; por las altas pérdidas a nivel financiero; por la rigidez para responder al mercado; y por la baja efectividad operacional (Ramírez, 2006).

A través del outsourcing se puede colocar por cierto tiempo a expertos o expertas en una empresa cliente (quien contrata), para que, con un menor costo, mayor beneficio operativo y sin incluirlos en la planilla laboral de ésta, aquellos o aquellas pongan en práctica los conocimientos y tecnologías que poseen, agilizando los procesos y cumpliendo con los objetivos institucionales para que la empresa que contrata se centre en sus principales actividades (Ramírez, 2006).

En el caso de *La Empresa*, se enfatiza en la diferencia entre consultoría y *outsourcing*, en tanto en la segunda modalidad, el personal acude a la empresa cliente sin la venta de un proyecto de manera previa; su labor depende en mayor medida de lo que la empresa cliente le(s) asigne, una vez firmado el contrato entre las empresas.

Dentro de las ventajas de la modalidad *outsourcing* para la empresa cliente están (Ramírez, 2006; González, Gascó & Llopis, 2012): mayor calidad en los servicios pues los brindan expertos o expertas, aprovechamiento del tiempo en las actividades primordiales, revalorización de los recursos humanos, disminución de costos al poder centrarse en temas estratégicos, aumentar la flexibilidad cubriendo necesidades de información, mejorar la calidad del servicio, desprenderse de tareas rutinarias que consumen mucho tiempo, facilitar el acceso a la tecnología, reducir el riesgo de obsolescencia, ahorrar costes de personal y tener alternativas al sistema de información interno.

Las desventajas y riesgos para la empresa cliente pueden incluir: pérdida de control sobre el servicio contratado, puede ser un caos si no está bien justificada la necesidad de acudir a subcontratación, pérdida de empleo de quienes pudieran estar realizando el servicio que se cedió al proveedor, pérdida de información, enfrentarse a dudosa cualificación del personal

proveedor, la falta de cumplimiento de la empresa proveedora con el contrato, la pérdida de conocimiento técnico, la incapacidad del proveedor o proveedora de adaptarse a nuevas tecnologías, costes ocultos, relación poco clara entre costes y beneficios, inseguridad, irreversibilidad de la decisión, problemas entre el personal y posible oposición del personal de la empresa que contrata (Ramírez, 2006; González et al., 2012).

Ambos grupos de ventajas y desventajas del *outsourcing* pueden relacionarse conceptualmente con las de la consultoría en tanto, en el caso en estudio, ésta también presenta las características de realizarse desde la empresa cliente, con manejo de información delicada y es brindada por profesionales con un nivel alto de experticia en las temáticas, que permiten que la empresa cliente se centre en otras actividades fundamentales.

## 3. MÉTODO DE TRABAJO

En este apartado, se presenta el problema, los objetivos, las consideraciones éticas y legales y se mencionan las características de la población participante, además de las estrategias de intervención acogidas.

### 3.1 Problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el comportamiento organizacional del personal que brinda servicio al cliente a través del *outsourcing* y la consultoría, y la propuesta de desarrollo humano organizacional que se puede hacer en función de esto?

### 3.2 Objetivos de la intervención

#### 3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de desarrollo humano organizacional para mejorar el comportamiento del personal que se encarga de la prestación del servicio al cliente a través del *outsourcing* y la consultoría, con base en los factores que inciden en su situación laboral actual y la perspectiva de los clientes sobre la atención que reciben.

#### 3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

##### *Objetivos de diagnóstico*

3.2.2.1. Identificar las características del servicio que se espera ofrecer mediante consultoría y *outsourcing* y la percepción sobre la actual prestación del servicio, desde el personal a cargo del mismo, la gerencia y la clientela.

3.2.2.2 Describir los aspectos organizacionales, grupales e individuales que actualmente están afectando el comportamiento en la prestación del servicio a las empresas cliente, según el personal a cargo del mismo.

*Objetivos de intervención*

3.2.2.3 Realizar capacitaciones dirigidas al personal sobre factores de los niveles grupal e individual del comportamiento organizacional que se identifiquen como prioritarios mediante el diagnóstico, en función de su desarrollo dentro de la empresa y de mejorar la calidad en la prestación del servicio a las empresas clientes.

3.2.2.4 Implementar una práctica de diálogo entre personal, clientela y el Departamento de RRHH, que constantemente arroje aspectos por trabajar.

3.2.2.5 Brindar recomendaciones a la Gerencia General y la Jefatura de RRHH en los aspectos organizacionales que parecen afectar el comportamiento de quienes brindan el servicio a las empresas cliente, insistiendo en la necesidad de tomar acciones pertinentes al respecto.

*3.2.3 OBJETIVOS EXTERNOS*

3.2.3.1 Mostrar características generales del trabajo mediante consultoría y *outsourcing* desde la perspectiva del personal prestador de los servicios.

3.2.3.2 Evidenciar la pertinencia de incluir profesionales en Psicología dentro de empresas de informática y otras, que brindan servicios mediante consultoría y *outsourcing*.

### **3.3 Consideraciones éticas y legales**

La confidencialidad para con los datos de la empresa y personas, el elaborar un marco conceptual que sustente adecuadamente los instrumentos y actividades elaborados y

utilizados y el compromiso con el trabajo propuesto fueron consideraciones éticas fundamentales dentro del trabajo.

Contar con un equipo asesor con afinidad por el área laboral y de las organizaciones permitió que fuera una práctica dirigida con la supervisión y la asesoría necesaria para utilizar los insumos elaborados en función de los objetivos, los cuales tuvieron la finalidad de ofrecer datos sobre o para *La Empresa*, que podrán ser utilizados únicamente en función de este caso particular.

Por otra parte, se realizó una asistencia para la empresa no relacionada con la presente práctica en tiempo (ambas son actividades de medio tiempo), ni en características de las actividades (la asistencia es en contabilidad), ni en localidad (la asistencia no requiere ir a las empresas cliente, que serán lugares diana para la práctica).

### **3.4 Características de la población participante**

*La Empresa* está conformada por 70 colaboradores y colaboradoras para inicios de 2014, 10 mujeres y 60 hombres, con modas de edad de 26 y 35 años, aproximadamente, según la Jefa de RRHH. Ocho personas se ubican en el Área Administrativa y 62 en el Área de Servicio al cliente; las 62 personas son ingenieros e ingenieras en informática, en su mayoría, que trabajan mediante equipos de proyecto en las respectivas empresas cliente, los y las cuales serán la población meta dentro de la organización.

Para esta práctica, se tomaron en consideración los 62 ingenieros e ingenieras en informática u otra carrera, que brindaran el servicio al cliente.

Para efectos de la encuesta interna, se tomó en cuenta al personal con más de 6 meses de laborar en la empresa. Participaron en total 32 personas, de las cuales 90,32% (28) son hombres y 9,68% (3) son mujeres; 83,87% (26) son profesionales en ingeniería en informática, 6,45% (2) son profesionales en ingeniería industrial y 12,90% (4) son profesionales de otras carreras (administración, contabilidad, etc.) que laboran brindando el

servicio al cliente. En cuanto a grado académico, el 64,52% (20) tiene el grado de Bachiller, el 16,13% (5) tiene Maestría y el 12,90% (4) tiene Diplomado como nivel educativo. Se logró contar con al menos uno o una participante por cada uno de los puestos técnicos que existen en la organización, según el manual de puestos.

El personal participante tiene en promedio 3,32 años de laborar para la organización y el 70,97% (22) trabaja para un único cliente, mientras que el 29,03% (9) trabaja para más de un cliente. De este grupo, el 65% (20) trabaja siempre en la localidad del cliente, mientras que el 35% (11) trabaja a veces desde dicho sitio. Por otro lado, el 58,06% (18 personas) prefiere trabajar directamente desde las instalaciones del cliente y el 41,91% (13) prefiere trabajar desde *La Empresa*.

Durante las pláticas o entrevistas también participaron los que no cumplían con este criterio para la aplicación del cuestionario. En este sentido, se pudo tener contacto con cada persona que ofrece servicio al cliente.

El equipo más grande de personal de la empresa (alrededor de 35 personas) es el espacio que presenta muchas de las problemáticas por intervenir. Las demás personas se ubican en pequeños grupos (1-5 personas) para los proyectos en las demás empresas cliente, los cuales manifiestan problemáticas de igual manera.

De *La Empresa*, se incluyó además a la Jefa de RRHH, al Asesor de Estrategia, al Gerente General y al Gerente Operativo, también como parte de los y las participantes.

Sobre el personal incluido de los clientes, se logró contar con la participación de 12 personas, de 6 clientes en total (tres entidades de gobierno, una operadora de pensiones, una cooperativa, un banco privado). Los mismos han mantenido relación con *La Empresa* con un rango de 3 a 11 años, aproximadamente. Cada uno de ellos empezó la relación por buena referencia externa de los productos ofrecidos, sumado a la necesidad de contratar especialistas en el área. Además, a lo largo de los años han conocido y contratado varios productos, por experiencias previas satisfactorias, según comentaron.

### 3.5 Estrategia de intervención

La intervención se realizó desde el Departamento de RRHH y en colaboración del Asesor de Estrategia, procurando que fuera de manera conjunta con los involucrados e involucradas. Se siguió el esquema modelo de los programas de Desarrollo Organizacional, entendiendo de antemano que las fases se traslapan en algún punto (French & Bell, 1996):

- a. *Fase 1. Entrada:* Correspondió a la planificación inicial, tanto con el Departamento de RRHH como con la Gerencia General. Además, incluyó el contacto inicial con los profesionales en ingeniería propiamente.
- b. *Fase 2. Realizar un contrato:* Se revisaron los tiempos y recursos necesarios con las personas indicadas, para cumplir con los objetivos del proceso en cuestión. Se presentó el plan de trabajo inicial, que fungió como la guía para la realización de las actividades.
- c. *Fase 3. Diagnóstico:* Se tomó en consideración el modelo de seis cuadros de Weisbord (1975, citado en French & Bell, 1996), que indica que existen seis áreas críticas por diagnosticar en una organización: “propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo” (p. 126) (ver Anexo 3). Para indagar aspectos relacionados con esto, se utilizaron observaciones, revisión de documentos empresariales, entrevistas, encuesta y reuniones, además de revisión bibliográfica relativa. La información que se obtuvo fue analizada de manera cualitativa, pues el interés es describir y analizar características de la situación empresarial. A continuación, un breve detalle sobre los instrumentos:
  - a. Observación: Se realizó una observación no participante con los colaboradores y colaboradoras que trabajan dando consultoría desde el área de Soporte y Mantenimiento de *La Empresa*, a los clientes que contrataron esta modalidad de servicio. Además, una observación no participante desde el Cliente 1, que es en donde se ubica la mayor parte de los profesionales contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, además de otros desde la modalidad de consultoría en proyectos en



específico. De esta segunda ubicación, se observó uno de los grupos (pues están divididos en dos edificios diferentes, según los proyectos dentro de este cliente). Se incluyeron los detalles como Anexo 1, tal y como se mencionó anteriormente.

- b. Encuesta diagnóstica: Incluyó 6 preguntas sobre datos personales, 21 preguntas sobre las características esperadas y percibidas del servicio al cliente (primer objetivo específico de diagnóstico), 16 preguntas sobre factores que inciden en el CO al prestar el servicio (segundo objetivo específico de diagnóstico) y una pregunta abierta final sobre cualquier comentario adicional al respecto de la temática de prestación de servicio. Los detalles al respecto se incluyen como Anexo 4.
  - c. Guion de entrevista a altos y medios mandos: estuvo compuesto por 19 preguntas, 7 relativas a las características del servicio que se espera ofrecer y 12 sobre la percepción de la actual prestación del servicio. Todo cuestionamiento fue de tipo abierto y constituyó una guía para realizar la entrevista (ver Anexo 5).
  - d. Guion de entrevista a personal clave en los clientes: estuvo conformado por 11 preguntas sobre las características del servicio que se espera recibir y la percepción de la actual prestación del servicio. Todo cuestionamiento fue de tipo abierto y constituyó una guía para realizar la entrevista (ver Anexo 6).
  - e. Revisión de documentos empresariales: se analizó la documentación sobre políticas de la organización (ver Anexo 7) y el manual de puestos (ver Anexo 8), además de que se pudo revisar algunos detalles sobre la encuesta de clima organizacional que se realizó con anterioridad y se pudo observar algunas evaluaciones de rendimiento.
- *Fase 4. Retroalimentación:* Se realizó una devolución sobre lo encontrado en el diagnóstico y se revisaron las observaciones al respecto.
  - *Fase 5: Planificación del cambio:* Se realizaron las recomendaciones iniciales respectivas y se inició con la planificación de los pasos a seguir. La formulación de la

propuesta continuó a lo largo de la intervención y evaluación, en tanto se tomó en cuenta a lo que sucedía en esas fases que a continuación se describen.

- *Fase 6: Intervención:* Se propusieron actividades de capacitación y reuniones en la organización, en función de revisar y trabajar algunos de los aspectos que se valoraron como potenciales de cambio. Se mantuvieron enlaces de comunicación con los clientes, que arrojaron más datos sobre la atención recibida. Todo esto es un comienzo de la intervención propuesta, misma que podrá ser continuada por parte de *La Empresa*.
- *Fase 7: Evaluación:* Se revisaron los efectos iniciales de las acciones llevadas a cabo dentro de la práctica dirigida, las limitaciones y recomendaciones para los pasos a seguir.

Por ser un servicio mediante consultoría y *outsourcing*, se contó con regulares viajes a las diferentes empresas cliente para tener contacto personal con personas clave y con los y las profesionales encargados y encargadas de la prestación del servicio al cliente.

### 3.5.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES, TAREAS BÁSICAS Y PRODUCTOS ESPERADOS

Según cada tipo de objetivos, de diagnóstico e intervención, se presenta la Tabla 1 y Tabla 2, respectivamente.

#### CUADRO 1

##### *Rubros estimados según objetivo específico de diagnóstico*

<p>Objetivo 1: Identificar las características del servicio que se espera ofrecer mediante consultoría y <i>outsourcing</i> y la percepción sobre la actual prestación del servicio, desde el personal a cargo del mismo, la gerencia y la clientela.</p>
---

Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de datos relacionados con los servicios y la percepción relacionada con la prestación de los mismos.</li> </ul>
Tareas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos de la empresa relacionados con los servicios y las modalidades que se usan en la prestación de estos.</li> <li>• Observaciones de la prestación del servicio al cliente.</li> <li>• Entrevista a altos y medios mandos.</li> <li>• Entrevista a personal clave en las empresas cliente sobre la atención que reciben.</li> <li>• Encuesta en línea para encargados y encargadas de la prestación del servicio.</li> </ul>
Producto esperado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe sobre los servicios y los aspectos esperados en la prestación de los mismos.</li> <li>• Informe sobre la percepción actual de la prestación del servicio.</li> </ul>
Objetivo 2. Describir los aspectos organizacionales, grupales e individuales que actualmente están afectando el comportamiento en la prestación del servicio a las empresas cliente, según el personal a cargo del mismo.	
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de datos relacionados con el CO e implicados en la prestación del servicio al cliente.</li> </ul>
Tareas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el reciente informe de evaluación de rendimiento, el de clima organizacional y el manual de puestos.</li> <li>• Encuesta en línea para encargados y encargadas de la prestación del servicio.</li> </ul>
Producto esperado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe sobre los aspectos del CO relacionados con la prestación del servicio.</li> </ul>

Fuente: Zúñiga, 2006.

## CUADRO 1

### *Rubros estimados según objetivo específico de intervención*

Objetivo 3. Realizar capacitaciones dirigidas al personal sobre factores de los niveles grupal e individual del comportamiento organizacional que se identifiquen como prioritarios mediante el

diagnóstico, en función de su desarrollo dentro de la empresa y de mejorar el servicio a las empresas cliente.

Actividades • Capacitaciones sobre aspectos relacionados con la prestación del servicio al cliente, que promuevan un mejor CO

Tareas básicas • Conformar capacitaciones con las principales temáticas que arroje el diagnóstico, discutir las con los encargados y encargadas y llevarlas a cabo según el encuadre propuesto. Incluirán temas relacionados con los factores individuales y grupales del CO, que parezcan ser los factores que más inciden en la prestación de servicio al cliente.

• Realizar reuniones con base en las capacitaciones, con el personal que no pueda salir de su puesto por mucho tiempo.

Producto esperado • Capacitaciones y reuniones que promuevan un mejor CO.

• Boletines informativos que retroalimenten y recuerden el proceso que se lleva a cabo.

Objetivo 4. Implementar una práctica de diálogo entre personal, clientela y el Departamento de RRHH, que constantemente arroje aspectos por trabajar.

Actividades • Creación y seguimiento de espacios de sugerencias, comentarios y preguntas.

Tareas básicas • Se brindará este espacio para conocer sugerencias, comentarios, preguntas y demás de parte del personal y empresas cliente, en temas relacionados con el servicio. En el caso del personal, estos y estas también pueden comentar sobre aspectos relacionados con su trabajo en general. RRHH será la instancia encargada de responder a tales situaciones; la estudiante tramitará los respectivos pasos para responder a las situaciones de la mejor manera.

• Planteamiento de alternativas para mejorar el CO en la prestación del servicio al cliente, con base en los datos.

Producto esperado • Banco de datos sobre aspectos que expresen empresas cliente y personal relacionados con la prestación del servicio.

---

Objetivo 5. Brindar recomendaciones a la Gerencia General y la Jefatura de RRHH en los aspectos organizacionales que parecen afectar el comportamiento de quienes brindan el servicio a las empresas cliente, insistiendo en la necesidad de tomar acciones pertinentes al respecto.

---

Actividades      Recomendación y discusión de acciones o posibles pasos a seguir con la Gerencia General y la Jefatura de RRHH.

---

Tareas básicas      • Discusión periódica de los posibles pasos a seguir, que surgen del diagnóstico y la intervención.  
• Planteamiento de alternativas para mejorar el CO en la prestación del servicio al cliente.

---

Producto esperado      • Propuesta de desarrollo humano organizacional en función del CO, en el área de servicio al cliente.

---

Fuente: Zúñiga, 2006.

## 4. RESULTADOS

En este apartado, se describe detalladamente la información recopilada a través del diagnóstico y la intervención en *La Empresa*, organizada según los objetivos específicos propuestos inicialmente. Se comparte un esfuerzo de diagnóstico organizacional, así como la propuesta de desarrollo humano organizacional planteada al respecto.

### 4.1 Características de los servicios ofrecidos mediante consultoría y *outsourcing*

A continuación, se presentan dichas características tanto desde lo percibido por el personal de la empresa como por la clientela de la misma.

#### 4.1.1 DESDE LA PERSPECTIVA DE QUIEN BRINDA EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA GERENCIA

Los servicios ofrecidos a través de la consultoría y el *outsourcing* como parte de la atención al cliente de *La Empresa*, se pueden caracterizar de la siguiente manera, en palabras de los (as) ingenieros (as) encargados (as) de brindar los mismos:

- **Asesoría en soluciones**

Comprende analizar los escenarios de negocio del cliente y generar propuestas de solución en los flujos de procesos del sistema informático en revisión. Se busca retroalimentar al cliente sobre nuevas formas de alcanzar mejoras en procesos y en el negocio que le corresponde. Asimismo, se les provee inducción en el sistema que se implemente.

Además, en el proceso de levantamiento de una solicitud del cliente (ya sea de un sistema nuevo o de un requerimiento de mejora de una aplicación con la que ya cuenta), se puede

presentar que éste únicamente tienen una idea del proceso o necesidad que busca solventar a nivel macro, pero no ha identificado específicamente que requiere de dicho sistema informático para automatizar procesos o solucionar problemas de sus sistemas o procesos actuales. Por tanto, se apoya también al cliente en la definición de su solicitud; se brinda recomendaciones al respecto, que vayan a mejorar o simplificar, procesos, tomando en cuenta las características del negocio y, además, se asesora la posterior implementación de la propuesta en función de las variables en juego, previo análisis y finalizando con un informe al respecto.

Consiste, por tanto, en un apoyo tanto informático como comercial, que es brindado por un ingeniero que conozca muy bien el sistema en cuestión y las particularidades del negocio del cliente, para lograr traducir las necesidades de éste y las oportunidades de mejora identificadas, en directrices para quien procederá a desarrollar las soluciones.

- **Soporte y Mantenimiento**

Una vez que el cliente ha adquirido un sistema informático desarrollado por *La Empresa*, se les brinda la oportunidad de recibir apoyo en la atención de incidentes que se presentan en el día a día, en función de lograr una menor interrupción de las operaciones. Se busca corregir el error de manera rápida y mediante una atención adecuada.

Además, se atienden consultas con respecto a flujos de procesos del negocio del cliente y sobre el mantenimiento de configuraciones. A través de requerimientos, también se ofrece la posibilidad de mejorar o personalizar los productos de acuerdo con las necesidades particulares del cliente.

Una vez que se recibe el incidente, el requerimiento y/o las consultas, se asigna a un ingeniero para que realice la atención del caso.

- **Desarrollo de soluciones**

Consiste en el desarrollo o programación de aplicaciones nuevas y de mejoras identificadas y solicitadas para los sistemas actuales (requerimientos). Actualmente se trabaja en aplicaciones de tipo Web, migración de procesos de Oracle a .Net, nuevos módulos para el Customer Relationship Management (CRM) de Microsoft, entre otros.

- **Arquitectura de software**

Involucra identificar la mejor manera para implementar las soluciones que se propongan como mejoras o arreglos a los sistemas informáticos, identificando los lineamientos de arquitectura de la solución y la estandarización y guía para el equipo de desarrolladores que llevará a cabo la tarea. Además, en algunas ocasiones, al arquitecto le compete desarrollar los componentes más complicados que se identifiquen y el diseño de la base de datos que usará el sistema.

- **Diseño de soluciones**

Una vez propuesta la arquitectura de la solución, corresponde el paso para el diseño de la solución, que se traducen en pautas por seguir para el equipo desarrollador de la misma. Corresponde al análisis de la interfaz gráfica que tendrá la solución que se programará.

- **Dirección de proyectos**

A la cabeza de cada proyecto para el cliente, se encuentra quien se encarga de llevar el control del Inicio, de la Planificación, de la Ejecución, del Seguimiento y Control propiamente y del Cierre del proceso que se lleva a cabo. El director de proyectos se encarga de dirigir el equipo de trabajo y del cumplimiento de los cronogramas de entrega.



- **Control de Calidad**

Se refiere al proceso que involucra la revisión de la calidad en los proyectos, incluyendo las pruebas requeridas para el sistema y el seguimiento de proyecto con usuarios.

- **Otros**

Algunos profesionales se han dedicado a la venta de aplicaciones y a brindar otros servicios para la operación de *La Empresa*, como lo son: compra y reparación de equipos, gestión de licencias de software, gestión de la configuración de los sistemas, activos e infraestructura de la organización.

Las gerencias de *La Empresa* esperan que tanto quienes trabajen a través de consultoría como quienes lo hacen a través del *outsourcing*, brinden al cliente un trato adecuado en la prestación de dichos servicios. Es decir, que el cliente se muestre satisfecho con la atención que recibe.

Reconocen que se cuenta con el personal profesionalmente capacitado para alcanzar una atención del cliente óptima, que responda a las necesidades del mismo de manera oportuna y satisfactoria.

#### *4.1.2 DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE*

Para las empresas cliente con las que se tuvo contacto, los servicios que reciben son propiamente los productos que han adquirido. Indican que, para cada uno de ellos, detrás existen todas las actividades ligadas al desarrollo del mismo y, posteriormente, el soporte y mantenimiento de dichos aplicativos.

Los servicios adquiridos, a través de contrato, se ven reflejados en el funcionamiento del producto desarrollado y en la atención recibida una vez que ha sido entregado.

Las empresas cliente esperan que la prestación del servicio cuente con características como las siguientes:

- Que sea brindado por personal con nivel de profesionalismo muy alto, capaz de convertirse en socios de negocio.
- Que sea capaz de explotar lo que se ya se tiene y de buscar nuevos productos que mejoren lo existente.
- Que se entreguen sistemas de calidad y que se garantice su estabilidad.
- Que la atención que se reciba durante cada proyecto sea de calidad, entendiendo esto como un trato adecuado, oportuno y que les resuelva las necesidades.

## **4.2 Percepción de la actual prestación del servicio al cliente**

Además, de las expectativas en torno a la prestación del servicio, se indagó sobre la percepción actual del mismo desde la gerencia, el personal a cargo y la clientela; seguidamente se presentan los datos recolectados al respecto.

### *4.2.1 DESDE LA GERENCIA DE LA EMPRESA*

Se percibe que la mayoría de los (as) ingenieros (as) que brindan el servicio al cliente no cuenta con las habilidades sociales y de atención que se requieren para llevar la labor de una manera más adecuada. Esto se justifica desde la idea de que una persona formada en Informática se caracteriza por culminar los estudios con una visión “cuadrada” y/o sin mucho contacto con otras personas; además de que la carrera en sí y el tipo de trabajo en general, es desarrollado con mayor uso de la razón y análisis y no tanto fomentando las relaciones interpersonales (aun cuando el trabajo en equipo es indispensable).

Se denota que, en ocasiones, se han recibido quejas de clientes importantes sobre aspectos relacionados con el trato, el seguimiento, la comunicación, no tanto así de la calidad técnica. Con respecto a esto, se destaca que el servicio es prestado por personal con alto nivel de conocimiento en el área y destrezas técnicas para culminar las soluciones compradas; se

desconoce en específico qué necesitan actualmente los encargados de brindar los servicios para poder cumplir con su tarea de la mejor manera.

#### *4.2.2 DESDE EL PERSONAL QUE PRESTA EL SERVICIO AL CLIENTE*

Se consultó a los ingenieros acerca de las necesidades que tienen actualmente al ofrecer los servicios al Cliente e indicaron las siguientes:

##### **a. Necesidades personales**

- Mayor conocimiento y capacitación con respecto al negocio del cliente.
- Descanso adecuado (vacaciones), tiempo disponible para actividades personales.
- Compensación acorde con las responsabilidades: mejor salario, salario competitivo.
- Carga de trabajo según parámetros profesionales.
- Más conocimiento sobre posibilidades y/o limitaciones de las herramientas de desarrollo de software empleadas para un determinado proyecto.
- Capacitaciones técnicas (p.e. SQL, nuevas tecnologías y herramientas de Visual, JavaScript y JQuery, proceso de levantamiento de un requerimiento) y en aseguramiento de la calidad, servicio al cliente, liderazgo, llevadas a cabo no sólo por compañeros sino por especialistas.
- Más apoyo por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Motivación.
- Mejor comunicación.
- Retroalimentación y reconocimiento de logros o aspectos a mejorar.

##### **b. Necesidades del puesto o empresa**

- Equipo portátil para realizar visitas al cliente.

- Profesionalización, disponibilidad de colaboradores capacitados, continuidad del personal.
- Responsabilidad y autoridad en el puesto.
- Capacitación en metodologías para toma de requerimientos.
- Teletrabajo.
- Mejor comunicación y seguimiento.
- Reconocimiento del puesto con respecto al trabajo que realiza.
- Mejores plus por parte de la empresa que lo hagan sentirse más cercano a *La Empresa*.
- Motivaciones premios por el esfuerzo y trabajo extra.
- Una especificación concreta del puesto, ya que no existe limitación del puesto.
- Revisión del puesto actual, definir correctamente los puestos y a partir de aquí dar responsabilidades.
- Mejor planeamiento, metodología de proyectos claras y con alcances de responsabilidades claras para no asumir responsabilidades que no cumple el cliente.
- Motivación para superar y subir puestos.
- Salario competitivo, beneficios adicionales (no necesariamente económicos), rendición de cuentas, establecimiento de objetivos, medición del desempeño.
- Entrar de forma más agresiva con la estrategia de *La Empresa* hacia cada nivel de la empresa, donde todos y cada uno sepa cuál es su aporte, cuál es su responsabilidad y qué acciones.
- No trabajar los sábados o hacerlo de forma remota desde la casa.

### **c. Del entorno**

- Buen ambiente de trabajo y espacio físico adecuado y cómodo.
- Herramientas o sistemas.
- El espacio de trabajo es muy reducido.
- Comodidad y facilidades.

- Personal calificado (es indispensable, trabajar con expertos del negocio, que conozcan cada aspecto del proceso), actitud positiva (clientes que estén en pro del cambio, buscando soluciones a problemas del proceso) y buena infraestructura.
- Mejores escritorios.
- Mejores lugares de trabajo.
- Más verde (matas, etc.).
- Accesos externos a clientes.
- Una mejor infraestructura, cubículos personales, espacio para guardar o al menos poner las cosas de uno.
- Espacio físico.
- Un ambiente de pruebas.
- Oficinas más cómodas y con áreas privadas para reuniones de equipo individuales.
- Sillas más cómodas, oficinas mejor equipadas para explotar el trabajo en equipo.
- Mejor internet.

#### **d. Del grupo de trabajo**

- Reuniones de retroalimentación sobre giro de negocio del cliente cuando se trate de un core grande y deba integrarse por más de una persona la indagación.
- Trabajo en equipo, apropiación y responsabilidad, sentido de logros colectivos, sentido de urgencia.
- Apoyo.
- Retroalimentación por parte del grupo de trabajo.
- Mejorar engranaje de funciones.
- Más trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Comunicación.
- Distribución del trabajo más equitativo, respeto entre compañeros.
- Mayor capacitación de todos.
- Compañerismo.

- Que se hablen los inconvenientes y problemas, para en conjunto solucionarles.
- Planeamiento.
- Mayor estabilidad del grupo de trabajo.
- Al menos que haya de forma permanente en el proyecto un técnico con experiencia en el sistema y en control de procesos del proyecto.
- Apoyo de intermedios o senior.
- Capacitaciones y seguimiento de proyecto en conjunto para ver los altos y bajos que se han cometido durante el ciclo del mismo.
- Que se trabaje en desarrollar y fortalecer relaciones del equipo a través de actividades planificadas, podría ser a través de RRHH. No dejar los equipos de trabajo a su suerte.

#### **e. Del cliente**

- Total apertura para que al final se llegue a dar una alianza tecnológica verdadera.
- Orden, apego a procedimientos, importancia de los proyectos de sistemas como parte del negocio.
- Apoyo.
- Retroalimentación.
- Acceso remoto a las máquinas.
- Apertura a nuevas modalidades de trabajo.
- Mejorar las relaciones con el cliente.
- Que den mejor resumen de los problemas.
- En algunas ocasiones, ambientes de pruebas.
- Disposición al tiempo.
- Acceso sin restricciones a la información y al internet.
- Mejor y mayor comunicación.
- Un encargado con un rol de dirección de proyectos real y que gestione lo que corresponde al cliente como una contraparte real.
- Que provea infraestructura adecuada para ofrecer el servicio (conectividad, infraestructura para pruebas, accesos controlados a producción).

Para llevar a cabo la prestación de los servicios al cliente, los (as) encargados (as) consideran que actualmente es necesario contar con habilidades y conocimiento como los siguientes:

- Posibilidad de adaptación y aprendizaje del giro de negocio del cliente.
- Se necesita saber del negocio, además control a la hora de tratar al cliente, y es indispensable conocer el sistema que se está ofreciendo.
- La comunicación efectiva, capacidad y entendimiento del coaching, la gestión del tiempo, el manejo de conflictos, la administración de los diferentes perfiles de colaboradores, el entendimiento del cliente y sus necesidades.
- Enfoque sobre principios que quiera seguir *La Empresa*.
- Considero que puedo continuar mejorando mis habilidades sociales en busca de una mejor relación con los clientes, en donde el cliente pueda crear un vínculo profesional con el implementador, en búsqueda de la mejora continua en el proceso de implementación. Continuar capacitándome en las herramientas de desarrollo de software empleadas en los desarrollos que los clientes requieren.
- Escuchar y entender al cliente.
- Liderazgo, manejo de la presión, deseo de superación.
- Proactividad, Compromiso.
- Conocimiento de contabilidad y varios asociados al sistema que se está trabajando actualmente.
- Mejores conocimientos en nuevas herramientas de desarrollo y de trato con los clientes.
- Investigación, Concentración, autocontrol, organización, liderazgo, Conocimientos en ORACLE y .NET y toda la infraestructura que se debe tener para poder comprender bien el proceso del producto.
- Analítico, buena presentación, buen trato, conciliador, trabajar bajo presión, compromiso con el cliente y *La Empresa*, ser muy buen profesional, dar una buena cara, trabajador y esforzado.
- Conocimiento de la mayoría de sistemas de *La Empresa*, conocer a los clientes saber las necesidades de Clientes, así como sus mejoras.

- Creo que las que tengo hasta el momento son suficientes.
- Conocimiento del negocio del cliente, comunicación.
- Facilidad de palabra.
- Responsabilidad, proactividad, investigación.
- Habilidades de cómo establecer comunicación con un cliente, cómo enviar respuestas o redactar correos a los clientes.
- Liderazgo emocional, liderazgo de equipos de trabajo, conocimiento específico de herramientas tecnológicas que ayuden a dar un mejor servicio al cliente y actualización en aspectos de negocio que están en constante variación.
- Habilidades de interacción personal y habilidades en la redacción para informes de los clientes.
- Trato a las personas, conocimiento total de los sistemas, conocimiento de las reglas de negocio, conocimiento de todos los requerimientos de un sistema, agilidad para la solución de problemas, agilidad para la solución de circunstancias complicadas con un usuario, agilidad para la elaboración de scripts de pruebas, agilidad para la detección oportuna de errores, agilidad para la comunicación oportuna de errores, agilidad para la descripción rápida y detallada de un error, etc.
- Conocer el negocio de cada uno de los clientes. Conocer técnicamente cada uno de los productos que *La Empresa* tiene. Mejorar habilidades de dirección de proyectos, para planificar de mejor forma las tareas y asignación de recursos. Conocer aspectos básicos financieros, para involucrar el factor costo en el servicio.
- Respeto y entendimiento del negocio.
- Habilidad para resolver problemas en poco tiempo.

Específicamente, se les consultó si consideran necesaria mayor capacitación en servicio al cliente para poder brindar el servicio que ofrecen, y se obtuvo que un 19,35% indicó que no necesitaba, mientras que un 74,19% mencionó que sí requería mayor capacitación.

Las razones que respaldan el “Sí” a esta pregunta, son las siguientes:

- En el tanto que se dé una capacitación continua se puede atender de mejor manera al cliente.



- En su mayoría los informáticos nos cuesta trabajo comunicarnos con nuestros cliente, se necesita inducción para la mejor manera de hablarles y exponer los sistemas.
- El servicio al cliente evoluciona no sólo en términos generales sino también con los productos que ofrecemos y en el contexto de los proyectos que pudieran requerir especialización en el servicio que debe darse.
- Considero que la capacitación deberá ir en función de las actividades que desempeño como implementador, también considero que los implementadores deberían de ser usuarios expertos en los sistemas que se van a desarrollar. Por ejemplo, usuarios expertos de CRM.
- Ya que es parte de nuestra función diaria.
- Permite brindar un mejor servicio.
- Me parece importante para mejorar el servicio.
- Es necesario conocer algunos aspectos de cómo tratar y de la comunicación con los clientes.
- Para poder ir preparado y así brindarle un mejor servicio.
- Liderazgo emocional, gestión del servicio al cliente, comportamiento organizacional orientado al cliente, alcance real de ese servicio que se debe dar.
- Es necesario conocer los servicios de los clientes y lo que le ofrecemos.
- Formas de tratar a los clientes (Uno trata con personas de carácter), como relacionarse, como no meter la pata, formas de hablar correctamente, etc.
- Hay muchos compañeros que de repente requieren de aprender a cómo tratar al cliente. Y para uno mismo nunca deja de ser importante ver temas de éstos.
- Se dio una pequeña charla (no podría llamarse capacitación) sobre servicio al cliente, sin embargo, es importante mejorar muchos aspectos, por ejemplo, como referirse a los clientes, qué trato debería tenerse con ellos, como identificar distintos comportamientos de clientes y poderles afrontar, mejorar la redacción de correos hacia ellos, la importancia de brindar respuestas adecuadas, cómo entender sus necesidades, etc.
- En algunos productos.
- Es fundamental para conocer en qué se debe dar una mejora.

Sobre quienes respondieron que “No” es necesaria mayor capacitación en servicio al cliente, se observa razones como las siguientes:

- El manejo del cliente es bueno.
- Si la pregunta es dirigida a mi persona, no lo considero necesario. Si la pregunta es general me parece que si hace falta darle a los compañeros más nuevos una capacitación de servicio al cliente ya que en ocasiones he observado que hay compañeros que no se expresan de la mejor manera ya sea telefónicamente o por correo (con compañeros nuevos me refiero a los que son contratados y tiene menos de dos años de haber terminado la carrera, ya que hay otros que son nuevos pero ya tienen mayor experiencia).
- Es necesario tener mayor capacitación sobre las diferentes situaciones que se presentan con los clientes y como responder a una situación incómoda.

#### *4.2.3 DESDE CLIENTES DE LA EMPRESA*

Sobre la prestación del servicio, los clientes consideran que el servicio es muy bueno, aceptable, que se ha cumplido todo lo ofrecido y que se ha resuelto lo requerido por su empresa.

Indican que existe una relación cordial, de adaptación y acomodo de *La Empresa* al modelo del cliente tal y como una asesoría atinada en recomendaciones. En general todos están de acuerdo en que se recibe un buen servicio, catalogado por algunos como la causa de mayor independencia para dedicarse a otras tareas de su empresa y como un apoyo y acompañamiento oportuno. Además, consideran que el producto es de calidad y que el personal que les brinda la atención es excelente.

Sobre conflictos que se presentan durante el recibimiento del servicio, la mayoría está de acuerdo en que actualmente no perciben las situaciones que se presentan como “problemas” con el servicio propiamente sino como eventos que se necesitan atender por medio de Soporte y Mantenimiento de las aplicaciones u otras situaciones que se discuten y se llega a acuerdos. Anteriormente, se enfrentaban en mayor medida con retrasos y desfases de tiempo que

requerían extender fecha final de un proyecto de un sistema informático, con situaciones relacionadas con el acomodo entre los ingenieros e ingenieras y el cliente; además, otro mencionan que antes era más común el incumplimiento y que la atención no era tan oportuna. Esto último ha mejorado con el tiempo desde la perspectiva de todos ellos.

A pesar de que no observan que existan problemas como tal, sí identifican posibles oportunidades de mejora continua de la atención. Estas son:

- Mejorar la documentación sobre cambios y pruebas de los aplicativos.
- Alcanzar correcciones definitivas y no parches para los errores.
- Mayor comunicación y retroalimentación
- Mejorar las herramientas para el reporte de casos o situaciones.

Los clientes valoran la relación que se puede establecer con el personal asignado a sus proyectos. Todos(as) las personas entrevistadas consideran que han recibido un servicio con la calidad que esperaban. Indican que la clave del éxito está en definir muy bien lo que se necesita al inicio del proyecto, delimitar el alcance de cada proyecto y seguir en dicha dirección. Están a gusto con la atención, con los sistemas, con el servicio de Soporte.

Por otro lado, algunos indican que ha notado que algunos de sus usuarios tienen una mala imagen sobre los sistemas, debido a que cada vez que se gestiona un cambio en el mismo, se percibe que se va a dañar éste en lugar de mejorarlo. Indica que esto se debe a inconvenientes con ciertos procedimientos como el de publicar los cambios, probar las mejoras o mayor rigurosidad en la forma de realizar los ajustes. Esto sí se debe trabajar para que el servicio sea percibido como de calidad por todos.

Asimismo, indican que hace falta mayor documentación sobre los sistemas para hacer más eficientes las revisiones del mismo; y que los documentos que se entregan a la empresa cliente estén más depurados para evitar devoluciones.

Además, que asesoren al cliente que los contrata para verificar que, en efecto, hayan revisado de manera exhaustiva el proyecto que solicitan y que se cumplan los tiempos impuestos para el proyecto. Un cliente refiere que usualmente tiene algún atraso en las entregas y que cree que se debe a la gran cantidad de clientes; sin embargo, indica que cumplir con compromisos es un aspecto que se debe mejorar.

Se solicita mantener canales de comunicación, sobre todo en el Departamento de Soporte; se advierte que la comunicación debería ser continua y no solamente cuando existe una urgencia. En el caso de este departamento, se debe revisar, además, las capacitaciones internas, pues a veces se ha notado desfase entre un ingeniero y otro que se asignan a una misma tarea o proyecto. Así mismo, que el enfoque sea soluciones finales o de raíz.

Uno de los clientes rescata que hubo altercados y diferencias muy severas en algún momento, en donde discutían sobre los proyectos y era difícil llegar a algún acuerdo, pues el enfoque era definir culpables. Indica que, con el paso del tiempo, se ha mejorado en la amabilidad y el llegar a acuerdos.

Sobre la manera en la que se puede mejorar este conjunto de situaciones, los clientes refieren que la clave está en mayores capacitaciones, mayor organización, mayor asesoría, mayor sintonía con el cliente y, sobre todo, mayor comunicación. Se reitera que el servicio se percibe como de calidad y que son únicamente aspectos que se pueden mejorar.

Por último, varios de los clientes indican que es importante que *La Empresa* esté compartiendo información sobre sus nuevos productos con mayor regularidad y que no sólo se enfoque en mantener los proyectos ya existentes; varios clientes están interesados en adquirir nuevos productos.

### **4.3 Sobre el CO del personal que brinda el servicio al cliente**

La Jefa de Recursos Humanos y la Gerencia General, indican que se realiza periódicamente

una evaluación del rendimiento y que se realizó un cuestionario sobre clima organizacional (y se tuvo oportunidad de conocer ambos instrumentos y algunos de los resultados que arrojan). Sin embargo, al consultarle al personal sobre los mismos, quienes los recordaban indicaron que no le ven utilidad (pues no siguió ninguna acción luego de la aplicación de los mismos y fueron aplicados una única vez) y, otros y otras, no sabían cuáles eran los instrumentos. Una de las personas participantes en el cuestionario, indicó que es usual que no se comuniquen los resultados e intención de las iniciativas que se llevan a cabo en la empresa y que, por esto, quedan “en el aire”.

A continuación se presentan algunos datos agrupados según los factores del comportamiento organizacional: organizacionales, grupales e individuales, datos obtenidos de las entrevistas, reuniones y encuesta realizadas.

#### *4.3.1 FACTORES ORGANIZACIONALES*

- **Estructura empresarial**

Para 2013, La Empresa aún no contaba con misión, visión y valores establecidos y difundidos entre sus colaboradores, a pesar de sus 12 años de existencia; esto era una problemática ya conocida y conversada por los gerentes y la Jefa de RRHH. Se había intentado definir dichos pilares de la empresa en repetidas ocasiones pero no fue sino hasta que se contrató a un asesor de estrategia organizacional, que ya para inicios de 2014 se logró concretar y dar a conocer lo que se definió como la razón de ser (misión), sueño (visión) y creencias (valores), comentados previamente.

Se organizó una actividad en un hotel en la que se invitó a toda la empresa, con el fin de dar a conocer la Estrategia Organizacional de la que surgieron la razón de ser, el sueño y las creencias. Dicha estrategia surgió de grupos focales entre los altos mandos (gerencias, jefaturas y direcciones), en especial los que tienen más años de ser parte de la empresa, en conjunto con el asesor de estrategia.

Por otro lado, para finales de 2013 la empresa no contaba con un organigrama conocido de áreas y funciones como tal; sin embargo, ya se cuenta con uno que se mencionó anteriormente (ver Anexo 2).

Es importante destacar que en los últimos meses de 2013 y en los primeros de 2014, la empresa se vio modificada estructuralmente, en tanto, se despidió al Gerente Comercial y, en su lugar, se contrató a dos Asesores Comerciales para el Área de Ventas; posteriormente, se despidieron estos y se contrató otra Gerencia Comercial, con su asistente. Además, se despidió al Jefe Administrativo (quien laboró por medio año, con múltiples problemas para llevarse bien y “calzar” dentro del entorno de trabajo, en el plano administrativo) y también se despidió a la Contadora-Tesorerera (quien había tenido problemas con compañeras y situaciones con dinero de *La Empresa*), y, en su lugar, el Gerente General retomó su jefatura administrativa y se contrató otra Contadora-Tesorerera.

Además, para inicios de 2015, el puesto de Gerente Operativo pasó a manos del Director de Proyectos con mayor experiencia, y, el anterior Gerente se dedicará a aspectos relacionados con las ventas.

- **Rotación del personal**

Gran cantidad de profesionales ha renunciado a la empresa por diversas razones como el salario, la relación de trabajo con algún o alguna compañero o compañera, las tareas o mejores oportunidades (en cuanto a beneficios e incentivos). Por lo tanto, ha existido mucho reemplazo de personal, además de nuevas contrataciones pues se ha abierto nuevos proyectos o han crecido los existentes.

Algunos y algunas manifiestan que esta falta de retener al personal actual en ocasiones provoca que exista personal nuevo en un puesto que requiere experticia adquirida a través del tiempo, por lo que se pierde la experiencia de la persona que se va de la empresa. Se percibe que *La Empresa* ajusta las condiciones (salario, tareas, etc.) únicamente frente a una amenaza de renuncia y si la persona le parece “indispensable”; se considera que no se entrega

el ajuste por consecuencia de la labor de la persona sino para evitar que se vaya si ya lo manifestó. Esto hace que el personal mantenga una idea constante de buscar mejores oportunidades y en consecuencia renuncian de manera definitiva, una vez que lo hacen.

- **Políticas y reglamentación**

Actualmente, no se encontró ningún colaborador que conozca las políticas o reglamentos de *La Empresa*. La Jefa de RRHH facilitó las mismas para su revisión y se anota un análisis de cada una de ellas como Anexo 7. Se cuenta con cinco políticas:

- Capacitación y desarrollo
- Comportamiento moral y ética
- Vestimenta y presentación personal
- Vacaciones
- Valores

Aunque todas ellas indican que aplican para todo el personal y presentan las consecuencias del desacato de las mismas, el personal las desconoce.

Por otro lado, el asesor de estrategia comenta la necesidad que existe con respecto a estandarizar los procesos de *La Empresa*, pues actualmente no existen regulaciones sobre la forma de prestar el servicio al cliente.

- **Relación entre puesto, tareas y salario**

El manual de puestos fue creado y actualizado por última vez en 2012. Se propone como una guía para el ingreso de personal a la empresa. Incluye la descripción de 18 puestos (técnicos, administrativo o ambos) (ver Anexo 8). Para la elaboración del manual, no se tomó en consideración lo que el dueño o dueña de cada puesto opina sobre las tareas que realiza y lo que se necesita para cumplirlas en ese momento. Por este motivo, antes de iniciar la práctica (en las entrevistas iniciales con colaboradores y colaboradoras) y durante ésta, varios y varias

indicaron que no creen que exista un manual, que creen estar desarrollando funciones que no deberían ser propias de sus puestos o que sus puestos o algunas de sus tareas no están bien especificados en ninguna parte.

De hecho, de las personas que respondieron la encuestada, el 51,61% indica que no conoce la definición actual de su puesto. Y, muchos (as) mencionan que los salarios son cuestionables según los puestos y responsabilidades que tienen y que, en ocasiones, las horas extra no son reconocidas.

- **Sentido de Pertenencia**

Se tuvo la oportunidad de participar en los encuentros que tenían la finalidad de conversar sobre la estrategia expuesta a todos en la actividad en el hotel, discutiendo en pequeños grupos ésta con el personal presente.

Se notó que varios y varias de los colaboradores y colaboradoras manifestaban sentirse, algo olvidados y olvidadas por parte de *La Empresa*, en especial los que trabajaban directamente en el cliente. Cuestionaron cómo se iba a lograr incluir más a quienes no frecuentan las instalaciones de *La Empresa*; uno de ellos realiza la pregunta específica “Dicen que tenemos que vivir ese sueño, pero, ¿cómo vamos a hacer para recordarlo estando en otro lado? Ahorita me siento más del cliente que de *La Empresa*”.

Es decir, ellos y ellas mencionaron que, en ocasiones, no saben si pertenecen a *La Empresa* o si son de la empresa cliente que contrata sus servicios de consultoría o *outsourcing*, esto precisamente por la modalidad de trabajo y porque *La Empresa* actualmente no tiene estrategias claras en pro del sentido de pertenencia; por esto, algunos se sienten más identificados con la empresa cliente en cuanto a la misión, visión y valores de ésta (pues son los que viven a diario).

Varios colaboradores y varias colaboradoras creen que los altos mandos no conocen (o reconocen) verdaderamente el papel de los mismos y las mismas dentro de los clientes. Y,



por otro lado, que la estrategia de *La Empresa* aún no se ha llevado a todos los niveles de la misma ni concretado en iniciativas y roles para alcanzar las metas, que permitan a cada uno y una conocer su papel en la misma.

Varios y varias indican que, actualmente no se sienten realmente apreciados o “casados” con *La Empresa*.

- **Incentivos**

A partir del 2014, se entregan 10.000 colones de regalo de cumpleaños a cada persona. Además, los días martes o viernes de cada semana, en *La Empresa* y en el cliente 1 se comparten frutas (por ser quienes tienen el grupo más grande de personal). Asimismo, se está capacitando a los líderes en Los siete hábitos para alcanzar la efectividad, de Franklin Covey, con miras a lograr la capacitación de todo el personal paulatinamente.

En *La Empresa*, existe una sala de juegos con televisor, sillones y un fútbolín recientemente adquirido (principios de 2014). Quienes trabajan desde estas instalaciones pueden usarla cuando gusten. Además, en *La Empresa* no existe un horario rígido de entrada (pues no se marca al ingresar ni al salir). Esto último es considerado por algunos y algunas como una ventaja; sin embargo, no todos ni todas la comparten, pues la mayoría trabajan bajo las reglas de la empresa cliente.

No se especifica ningún otro incentivo explícito por tareas y varios y varias de los colaboradores y colaboradoras con los que se conversó, creen que no existen del todo, que el único reconocimiento es el salario y que, al parecer, no se ajusta el mismo al puesto en muchos de los casos, como se mencionaba anteriormente.

De hecho, el 67,74% del personal que respondió la encuesta, considera necesaria mayor retroalimentación positiva (cumplidos, agradecimientos, incentivos) por parte de *La Empresa* en función de su prestación del servicio. Por ejemplo, bonificaciones por trabajo realizado, necesidad de reconocimiento salarial justo según el puesto y aumentos mayores

para quienes ganan menos.

- **Sobre el Departamento de RRHH**

Existe desconocimiento sobre la función del departamento entre el personal. Indican que falta interacción y comunicación con el departamento. Además, se solicita un sistema que permita consultar vacaciones, días no laborados, incapacidades, etc., y agilizar trámites necesarios por ese medio, para que no se deba acudir al departamento para obtener los datos.

Se solicitan más actividades “que no dejen a los equipos de trabajo a su suerte” y que se comunique el resultado e intención de iniciativas previas, pues “quedan en el aire y no se hace nada, quizás sea porque no se comunica de forma adecuada”.

Además, indican que hace falta la revisión del desempeño del personal, pues “la gente necesita saber que tan bien hizo el trabajo o por qué no lo hizo bien” y se menciona que esto lo debe realizar dicho departamento. En general, la idea que prima es que se debe “fortalecer el área de RH para que trabaje en formar equipos de trabajo efectivos y no dejar a la libre”. Sin embargo, actualmente *La Empresa* ve esta función como parte del trabajo de los líderes y no del departamento de RRHH.

Asimismo, se menciona que “se debe mejorar el reclutamiento del personal, atraer talento”; existen percepciones sobre que el reclutamiento y el proceso de selección del personal no es el adecuado, pues, por ejemplo, instrumentos como la entrevista de selección realizada por este departamento no arroja datos útiles para decidir posteriormente si el candidato o candidata es el ideal para el puesto y no se toma en cuenta, por ende, dentro de la decisión final.

- **Tecnología y recursos**

Se mencionaron los siguientes aspectos, sobre necesidades en materia de tecnología y recursos para brindar el servicio al cliente:

- Computadoras muy antiguas y lentas.
- Conexión a Internet mejorable.
- Falta de suministros como lápices, hojas, lapiceros, etc.
- Falta de cubículos y espacios para guardar pertenencias.
- Falta de un área para reuniones grupales.
- Falta de teléfonos.
- Falta de ambientes de pruebas en la empresa.

- **Mantenimiento del personal**

Para brindar un mejor servicio al cliente, el personal encuestado indica que es necesaria la capacitación constante y que el entendimiento de los clientes en el contexto que se enfrente (prospectos, venta, proyecto, soporte, etc.) es clave para la mejora continua en el servicio al cliente. La evolución de este también debe considerarse y tener siempre procedimientos de atención sencillos pero efectivos.

Solicitan capacitaciones contantes en materia de:

- Aspectos técnicos y tareas del puesto.
- Servicio al cliente y Gestión de la relación con éste.
- Relaciones interpersonales y comunicación.
- Liderazgo.
- Negocio del cliente.
- Manejo de la presión o estrés.

Además, existe una demanda sobre considerar el teletrabajo cada vez más, trabajar por objetivos y no por horario y no incluir los sábados como parte de la jornada laboral (en el caso de los clientes que lo solicitan).

Se indica que hace falta mayor retroalimentación en busca de mejoras continuas e impulsar la motivación del personal en los temas laborales. Es decir, que existan objetivos y métricas que permitan conocer resultados sobre qué tan bien se están logrando las tareas y los aspectos

que se deben trabajar más. Se menciona que a nivel de metodología de proyectos, hace falta una definición más clara y en revisión constante, que se identifiquen bien los roles de cada uno dentro de ésta, que se comuniquen los objetivos y que se tenga un seguimiento constante con cada equipo.

Así mismo, se insta a valorar más el trabajo de cada colaborador, tanto a nivel de salario o incentivos como en general de su valor como capital humano de la empresa, acercarse más a éste o ésta. Existe una impresión general sobre que se dejan ir “muy fácilmente” a las personas (no se busca mantenerlas en su puesto), a pesar de que cuentan con alto conocimiento; y, se repone el rol de esta persona con alguien inexperto que, en ocasiones, desvirtúa el desempeño que traía el equipo.

En general, se pone énfasis en que *La Empresa* debe velar con mayor ahínco por el bienestar y necesidades de sus colaboradores y colaboradoras, lo que se resumen en frases como esta: “Al final quien brinda el servicio somos todos los colaboradores de la empresa. Si La Empresa quiere como institución brindar un mejor servicio debe preocuparse porque cada uno de los colaboradores lo realice”, mencionado por una o un miembro del personal que brinda los servicios en la encuesta.

#### 4.3.2 FACTORES GRUPALES

Con respecto a las necesidades del nivel grupal que parecen tener efecto en la prestación del servicio al cliente, se mencionaron los siguientes:

- Falta de trabajo en equipo, de mejor “engranaje”.
- Falta de compromiso dentro de los equipos de trabajo.
- Planificación insuficiente de las actividades del equipo.
- Variación frecuente del equipo de trabajo.
- Desbalance de tareas entre compañeros /as de trabajo.
- Falta de unión e interacción en los equipos de trabajo.
- Problemas de comunicación a lo interno del grupo.

- Falta de trabajo en manejo de conflictos.
- Falta de liderazgo dentro de los grupos de trabajo.
- Falta de sentido de logros colectivos.
- Falta de retroalimentación a lo interno de los grupos de trabajo.
- Falta auditoría de proyectos en donde se tome en cuenta lo que el equipo de trabajo tenga que aportar y no dejar únicamente el criterio del director del proyecto como único diagnóstico.
- Conformación desequilibrada en los equipos en cuanto a experiencia, compromiso y dedicación.

Por otro lado, en general se considera que se tiene cierto grado de autonomía dentro de los equipos, que están mayormente a gusto en ellos, que se pueden expresar libremente (dando sugerencias, comentarios, planteando dudas) aunque no siempre obtienen el nivel de escucha que esperarían de parte de *La Empresa*. Reconocen que cuentan con cierto apoyo de la empresa para completar satisfactoriamente sus tareas, aun cuando en aspectos como la tecnología con la que cuentan, los incentivos o beneficios, y la evaluación de su rendimiento y del clima organizacional actualmente se tengan retos importantes.

#### 4.3.3 FACTORES INDIVIDUALES

Se consultó a los colaboradores y colaboradoras sobre los elementos personales que podrían estar incidiendo en la prestación actual del servicio al cliente y mencionaron los siguientes aspectos:

- Manejo del Estrés
- Inseguridad al tomar decisiones
- Nivel de paciencia
- Actitud
- Disposición
- Disponibilidad
- Lugar de residencia (movilidad)

- Desmotivación
- Falta de capacitación técnica y en servicio al cliente
- Desinformación sobre negocio del cliente
- Problemas para establecer una buena relación con el Cliente
- Problemas de comunicación
- Nivel de preparación técnica previa y constante
- Experiencia

Además, se les indagó directamente sobre qué creen que debería mejorar en cada uno y una de ellos y ellas para poder brindar un mejor servicio al Cliente (es decir, cómo se podrían contrarrestar dichas incidencias personales en el comportamiento organizacional). Se mencionaron los siguientes aspectos:

- Capacitarse y certificarse para hacer frente a los temas en los que perciben mayores debilidades o que podrían interesar más para el servicio que brindan.
- Aumentar la interacción con el grupo de trabajo.
- Trabajar en la automotivación.
- Atender al cliente de forma más personalizada, entendiendo mejor al mismo con base en la experiencia adquirida y su perfil.
- Interesarse más por el negocio del cliente e informarse más sobre lo que necesita para atender al mismo. Integrarse más al trabajo de los usuarios para entender mejor sus necesidades.
- Trabajar en dar el “100%” cada día, a pesar del descontento en otras áreas (las ya mencionadas: salario, incentivos, perfil, tareas, etc.).
- Mayor concentración y atención.
- Mejorar el manejo de situaciones de alto nivel de presión o estrés, tener un mayor control emocional, tolerancia y paciencia en las situaciones que acontecen al brindar el servicio al cliente, por ejemplo, al atender usuarios y usuarias poco calificados y calificadas del mismo.
- Mejorar la forma de comunicarse con las personas, evitando los nervios.
- Dedicar mayor cantidad de tiempo a mejorar la calidad del servicio.

- Priorizar más las tareas asignadas.

Una persona menciona lo siguiente: “considero que tal vez sea bueno realizar una encuesta pero a los clientes para ver el grado de satisfacción del servicio que brindamos, tal vez observando lo que los clientes opinen sobre lo que se debe mejorar, nosotros mismos podemos ver en que debemos mejorar cada uno”. Y varios y varias refieren que no conocen la percepción del cliente sobre su desempeño y que esto los ayudaría a identificar de mejor manera los elementos en los que pueden contribuir para mejorar la prestación del servicio al cliente.

#### **4.4 Diagnóstico organizacional y sobre la prestación del servicio al cliente**

Este apartado constituye un esfuerzo de integración de la información recopilada sobre *La Empresa* y la relacionada con la prestación del servicio al cliente, la cual se analiza a partir del modelo de diagnóstico empresarial de Weisbord (1976, citado en French & Bell, 1996), que indica que se puede desarrollar un diagnóstico organizacional óptimo en función de lograr las mejores intervenciones para el caso empresarial en desarrollo, si se logra notar lo que sucede en relación con seis factores en específico, que son los siguientes: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, teniendo en cuenta el entorno. Resulta primordial tomar nota tanto de lo formal como lo informal que suceda alrededor de cada uno de los seis factores que propone estudiar. Se enfatiza tomar nota de lo que se espera que suceda y lo que realmente pasa en la organización.

A continuación, se presenta el diagnóstico organizacional en cuestión, con base en dicho modelo.

- **Propósitos**

Existe un avance en materia de estructura organizacional y definición del propósito empresarial, aspectos que se encontraban muy descuidados para el inicio de la práctica. *La Empresa* ahora establece como propósito impactar con lo que producen y comercializan, alcanzar el desarrollo de la sociedad, convertirse en ventaja competitiva, esto a través de soluciones tecnológicas, que son los productos que ofrecen al mercado; es decir, aplicaciones (software) para gestión de pagos electrónicos, otras aplicaciones según la necesidad del cliente y consultoría de cuestiones correspondientes con la gestión de relaciones con los y las clientes (en mercadeo, ventas y servicio al cliente).

Además, establece que se observa creciendo y consolidándose para el 2022 y denota importancia por las necesidades de sus clientes, cumplir las metas personales, innovar y disfrutar lo que suceda en el proceso de alcanzar el sueño y vivir la razón de ser.

Es decir, ya se cuenta con una dirección definida con respecto al propósito empresarial. Para seguir consolidando ésta, se organizaron una serie de desayunos compartidos con todo el personal. Se invitó a los y las que trabajan en los clientes directamente (en modalidad de servicio de *outsourcing* o consultoría) a las instalaciones de la empresa (para muchos y muchas era su primera vez en el sitio, cuando asistieron al desayuno; manifestaron su agrado por la apariencia del sitio). Además, se han realizado reuniones con todos y todas los colaboradores y colaboradoras para rendir cuentas.

Sin embargo, la estrategia en sí y el propósito de *La Empresa* aún no llegan a impactar realmente a sus colaboradores y colaboradoras pues no se ha evidenciado otras estrategias claras que permitan a estos y estas sentirse parte de la misma. La mayoría aún no se identifica con la organización y, por ende, tampoco con su propósito, según lo indicaron directamente.

- **Estructura**

Para 2014 ya existe un organigrama empresarial que permite conocer la distribución de los roles y las jerarquías que existen dentro de *La Empresa*. Sin embargo, los puestos en sí no



están claros para el personal. Inclusive, no se entiende el alcance de cada Gerencia que existe y los colaboradores y colaboradoras alegan que no tienen claro su aporte para *La Empresa*.

Por otro lado, el manual de puestos que existe no es conocido por la mayoría y no se actualiza desde que se elaboró (2012), por ende, no es elemento confiable para conocer estructuralmente cada puesto. No se ha comprobado con cada colaborador y colaboradora que, en efecto, su descripción de puesto se ajusta a las tareas que realiza y a las aptitudes que se le solicitan, en función de contar con información más acorde con la realidad y para evidenciar cualquier situación en relación con los puestos de trabajo.

- **Recompensas**

Actualmente no existe satisfacción del personal con respecto al tema de incentivos, beneficios y retroalimentación que reciben de parte de *La Empresa*. Inclusive, se percibe que no existen incentivos, más que el salario mismo, que, además, no es el que esperan con base en sus funciones.

Los colaboradores y colaboradoras resienten el no recibir retroalimentación positiva cuando realizan de manera satisfactoria sus tareas; y, más allá de esto, no existe un sistema claro de objetivos o metas que se quieren alcanzar dentro de los equipos y recompensas a las que se aspire al completar las tareas.

- **Mecanismos útiles**

En cuanto a políticas, no existen procedimientos formales puestos en marcha dentro de *La Empresa*, pues, aunque cuentan con algunas escritas, el personal no las conoce y, al parecer, no son tareas de importancia el darlas a conocer, practicarlas ni evaluarlas.

Por otro lado, existen problemas, según los colaboradores y colaboradoras, con respecto a la planeación y control de los proyectos, pues no se comparten los objetivos de los mismos o no existe seguimiento con respecto a las metas propuestas con el fin de evaluar su

cumplimiento o incumplimiento. Así mismo, no se cuenta con procesos de capacitación constante y continua.

A lo interno de los equipos, se comparten percepciones en cuanto a que las actividades no están bien coordinadas, pues existe sobrecargo de funciones o disparidad de experiencia o compromiso entre personas con un mismo rol, lo que afecta la prestación del servicio. Se aboga por una mejor forma de conformar los equipos de trabajo o de reformulación de las metodologías de realización de las tareas.

El asesor de estrategia comenta la necesidad que existe con respecto a estandarizar los procesos de *La Empresa*, pues actualmente no existen regulaciones sobre la forma de prestar el servicio al cliente.

- **Relaciones**

El personal comenta que es importante mejorar la interacción y comunicación tanto a lo interno de *La Empresa*, como para con el cliente. Dentro de cada equipo, se reconoce la importancia de mejorar dichos aspectos, además de la unión, el sentido de “logro colectivo” y el engranaje de cada una de las partes. Para con el cliente, se requiere entender mejor sus necesidades con el fin de brindarle un mejor servicio.

Además, se aboga por una mayor relación de los altos mandos con los demás miembros de la empresa, que permita conocer mejor el rol y aporte de cada uno y una a la empresa.

Así mismo, se hace un llamado hacia tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores y colaboradoras durante la toma de decisiones, las auditorías y en la vivencia y construcción de la estrategia que propone la organización.

En menor medida, se ha observado problemas entre, principalmente, el personal del área administrativa de la organización, que no brinda de manera directa el servicio al cliente. Dentro de los grupos de ingenieros e ingenieras no se mencionaron problemas de esta índole.

Con respecto a los clientes, todos los que compartieron su perspectiva consideran a *La Empresa* un aliado en sus tareas y valoran el aporte en su día a día, sin embargo, no existe una comunicación constante en función de conocer de manera oportuna su perspectiva y las oportunidades de mejora que existen para con ellos.

- **Liderazgo**

Desde finales de 2013, *La Empresa* ha presentado una serie de cambios en sus Gerencias, que ha repercutido en la temática de liderazgo. Para 2015, la Gerencia Operativa pasó a manos del director de proyectos más experimentado de la misma, el Gerente Operativo anterior ocupó un rol de Mercadeo, mientras el Gerente General no vio cambios en su rol.

Además, se decidió contratar la asesoría estratégica de un profesional en el área, quien ha trabajado temas de liderazgo gerencial y cambio estratégico con los altos mandos. Además, es quien lidera el proceso de educación en los siete hábitos para la efectividad de Franklin Covey con el grupo de líderes de la empresa. Todo esto para reforzar y construir la estructura empresarial desde lo más básico, así como para acompañar los diferentes procesos que se estaban intentando organizar desde la Gerencia. A nivel de *La Empresa*, esta figura parece ser la encargada de orquestar a la misma.

Los Gerentes reconocen que, si bien ya tienen en mente hacia donde quieren ir y una idea de cómo lo deben hacer, han fallado en saber transmitir esto al personal para lograr sintonía. Los colaboradores y colaboradoras concuerdan en este punto, pues no tienen claras las estrategias que se han puesto en marcha o que se pondrán a trabajar para alcanzar que toda la organización se mueva en una dirección.

Es notorio que hace falta incluir más la percepción de los trabajadores y trabajadoras sobre lo que se realiza, en función de reconocer la situación global empresarial y de evidenciar si se está caminando de manera sincrónica hacia la misma meta.

- **Entorno**

Actualmente, la mayoría del personal trabaja directamente con el cliente, en sus instalaciones y con sus políticas e instrucciones; esto repercute en gran medida sobre su sentido de pertenencia y su perspectiva sobre su situación como miembro de *La Empresa*.

Además, el hecho de que la organización pertenezca al área industrial y que se encuentre en plena definición de su estructura y metas y de cómo alcanzar las mismas, ha repercutido en temáticas como la salarial y la falta de revisión y mantenimiento de su personal.

#### **4.5 Propuesta de desarrollo humano organizacional**

El propósito de gestionar el desarrollo humano organizacional reside en que las personas, en tanto ventaja competitiva, se mantengan en su empleo entregando lo mejor de cada una, desarrollen sus habilidades y conserven deseos de permanecer en *La Empresa* a lo largo del tiempo, a la vez de que contribuyen a que ésta alcance las metas propuestas, así como a lograr objetivos individuales.

*La Empresa* podrá garantizar una mejor prestación del servicio al cliente, en tanto se enfatice el estudio continuo y las acciones frecuentes para mejorar el CO en sus niveles (individual, grupal y organizacional), todo esto procurando el bienestar del personal. Es por esto que se dedicaron esfuerzos para conocer los servicios brindados, las nociones del personal y la clientela sobre el servicio prestado y recibido, respectivamente, y los factores que inciden en el CO actual del personal, todo a través del diagnóstico realizado. Los siguientes pasos miran hacia lograr acciones consistentes que permitan una mejor interacción con el personal y la clientela.

Es necesario recordar que dentro de las actividades de desarrollo humano se encuentran desde las tareas de definición de puestos o de perfiles, de políticas y sistemas de compensación y beneficios, hasta acciones para el mejoramiento de las relaciones laborales, el diálogo, la calidad del entorno laboral, capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional e individual.

Todas son actividades que contribuyen a que cada persona que conforma *La Empresa* conserve una actitud positiva hacia la organización, al llevar a cabo sus funciones.

Por lo anterior, para *La Empresa* se proponen las siguientes tareas específicas de gestión del desarrollo humano con el fin de mejorar el comportamiento organizacional identificado:

## CUADRO 2

### *Propuesta de Desarrollo Humano Organizacional para La Empresa.*

Eje	Tareas relacionadas
Propósito	Formular estrategias para que el sueño, las creencias y la razón de ser establecidos sean vividos por cada una de las personas de la empresa.
Estructura	Definir el manual de perfiles que permita estructurar las tareas, funciones y jerarquías, de manera que cada persona pueda conocer su impacto dentro de la organización.
Recompensas	Definir la política salarial, en función de otorgar una retribución más justa a cada persona según su aporte y perfil.  Establecer un sistema de incentivos de acuerdo con objetivos predefinidos, de manera que el personal perciba que se le reconoce por su trabajo.
Mecanismos útiles	Estandarizar procesos vitales de la empresa, principalmente los relacionados con la atención y prestación del servicio al cliente.
Mecanismos útiles (cont.)	Revisar las políticas actuales y definir y comunicar las que deben regir de ahora en adelante.  Definir objetivos claros a lo interno de los equipos, que permitan controlar y evaluar el cumplimiento de las metas establecidas.

---

Establecer programas de capacitación constante para el personal, en temáticas útiles para el desarrollo de sus puestos y perfiles, así como de interés grupal o individual.

---

Relaciones      Interactuar más directamente con el personal.

Escuchar atentamente las necesidades expresadas por cada colaborador y colaboradora, en función de solventar las acordadas.

Mantener una comunicación constante con el cliente, en función de conocer de primera mano la perspectiva que tiene el mismo con respecto a la prestación del servicio.

---

Liderazgo      Continuar afianzando a cada líder de *La Empresa*, definiendo su alcance, su rol y su importancia para alcanzar la razón de ser, el sueño y vivir las creencias de *La Empresa*.

---

Entorno        Estudiar con mayor profundidad y tener presente el impacto del trabajo de tipo *outsourcing* en la vivencia de la estrategia de la empresa y del trabajo de cada colaborador y colaboradora.

---

Fuente: Zúñiga, 2016.

A partir de la propuesta anterior y de los objetivos específicos propuestos para esta intervención, a continuación se presenta lo realizado para inicios de 2015, en materia de relaciones y mecanismos útiles, en tres apartados: capacitaciones, mejora de la comunicación entre cliente – ingenieros y RRHH y recomendaciones realizadas a la gerencia sobre las primeras acciones por tomar.

#### *4.5.1 CAPACITACIONES Y SESIONES DE TRABAJO GRUPAL*

Se propuso abordar, mediante capacitaciones, los factores grupales e individuales que repercutieron en mayor medida en el comportamiento organizacional durante la prestación del servicio al cliente, en función de contribuir al desarrollo humano organizacional.

Sin embargo, se detuvo este planeamiento puesto que el Asesor de Estrategia y las Gerencias indicaron que, antes de entrar en esta parte de capacitaciones, en primer lugar cada persona de la organización se invitará a completar el proceso de formación en los siete hábitos para alcanzar la efectividad, de Franklin Covey. Al finalizar el tiempo propuesto para la práctica, solamente los líderes habían recibido la capacitación.

Por ende, en su lugar, se participó de pequeñas sesiones con uno de los departamentos, el de Soporte y Mantenimiento, puesto que se pidió la colaboración en el mismo para estudiar la situación particular de este equipo y definir los pasos a seguir para alcanzar sus metas.

Con respecto a este grupo, no existía un procedimiento adecuado para brindar el servicio al cliente, además, no se tenía claro el proceso que sigue cada uno de los ingenieros para poder responder a la necesidad del cliente que solicita soporte o mantenimiento y, por ende, no se podía pautar el camino (o los caminos) óptimos que debía seguir cada uno de ellos para poder trabajar de mejor manera.

Las reuniones iniciaron con una sesión en donde estos indicaron todo lo que observaban con respecto a su situación. La queja grupal consistía en que no existía un manual o procedimiento que pudieran seguir para trabajar todos de una manera similar y evitar problemas a lo interno o para con el cliente, en el momento de prestar el servicio. Así mismo, que, por este mismo motivo, no se podía evaluar el desempeño de cada uno de ellos y otorgar incentivos de acuerdo con éste.

Durante la segunda sesión, se propusieron equipos de trabajo y ejes que debería tener ese procedimiento y se propuso metas para elaborar el mismo, que cada uno de ellos velaría por cumplir, en conjunto con el Jefe del Departamento.

Para la tercera y última sesión en la que se participó, cada uno de ellos mostró el avance en esta materia y los pasos que faltaban. Se notó que era necesario afinar detalles del flujo de trabajo para mejorar la efectividad en la prestación del servicio (por ejemplo, evitar los embudos –tareas centradas en una sola persona-, fomentar la independencia en algunas tareas, definir pautas para comunicarse y aclarar el rol específico de alguno de ellos). Se acordó con el Jefe continuar con estas revisiones, y seguir con la elaboración del procedimiento que indicaban.

Se solicitó revisar en conjunto con el Asesor de Estrategia el procedimiento y las propuestas en una cuarta sesión y, el mismo estuvo de acuerdo con lo trabajado e indicó que debía esperarse a obtener el formato que llevarían todos procedimientos que se iban a estandarizar en la empresa, para poder publicar la versión final; indicó algunas pautas para el documento que debían incorporarse de manera más específica.

Se colaboró con el equipo para la redacción del mismo en función de cumplir con estas indicaciones; sin embargo, el Jefe de Soporte y Mantenimiento decidió detener el proceso hasta conocer cuál sería el formato final del procedimiento que se solicitaría. De esta manera, finalizaron estas sesiones con este equipo de trabajo, con un borrador del procedimiento para prestar el servicio al cliente. El mismo no se adjunta debido a su extensión y a que se solicitó no publicar aún la versión de borrador, hasta contar con el documento final (del que tendrá los derechos *La Empresa*).

#### 4.5.2 MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTE - PERSONAL- RRHH

Se colaboró con un pequeño instrumento de obtención de retroalimentación por parte del Cliente, en específico para el Departamento de Soporte y Mantenimiento de *La Empresa*,



con base en la solicitud del Gerente Operativo y del Gerente General, puesto que debían cumplir con este rubro para un contrato ya firmado.

Este mecanismo es el que utilizan actualmente los clientes que reciben el servicio de soporte por parte de *La Empresa* y que permite al Departamento conocer detalles sobre la percepción de los mismos con respecto a la prestación del servicio. El instrumento es una pequeña encuesta con estilo de matriz que se agrega en el Anexo 9 que está disponible en la página web para los clientes y que se elaboró siguiendo las cláusulas de contrato negociados entre varios clientes y *La Empresa*.

Por otro lado, en una sesión se revisó con la Jefatura de este departamento otros mecanismos para la obtención de retroalimentación de parte de los clientes (a través de entrevistas, observaciones, etc.), que le permitieran triangular la información recibida y llevar a cabo acciones.

Con respecto al Departamento de Recursos Humanos, se conversó con varios subgrupos sobre el papel de este departamento. Se mencionó que no confiaban en el mismo y que, por ende, no se acercaban a éste para conversar sobre sus situaciones o dudas. De hecho, muchos comentaron su preferencia sobre comentarlo directamente a quien escribe durante el período de trabajo en conjunto o de conversarlo directamente con las Jefaturas o las Gerencias, si tenían la oportunidad.

El Asesor de Estrategia y las Gerencias comentaron que se planea desaparecer este departamento y que los líderes gestionen cada uno de sus equipos; se contratará a una persona para la parte de planillas. Es por esto que no se dio énfasis a recuperar la comunicación con este departamento entre el personal sino a fortalecer el rol de los líderes.

#### 4.5.3 RECOMENDACIONES REALIZADAS A GERENCIA

Se acordaron varias sesiones de trabajo con la Jefa de Recursos Humanos, con las Gerencias y con el Asesor de Estrategia. En ellas, se discutió la pertinencia de trabajar los factores

organizacionales que están repercutiendo actualmente en la prestación del servicio, identificados gracias al trabajo de diagnóstico realizado, tomando nota de la propuesta de desarrollo humano organizacional realizada para este contexto.

El principal acuerdo es la necesidad de crear una política salarial que se ajuste a cada rol contratado en la empresa, pues, se reconoce el alto descontento que existe por el tema de salario. Además, se declaró necesario revisar la temática de incentivos. Es decir, se espera lograr acciones para que ambos mecanismos funcionen en pro del bienestar del personal.

De hecho, el teletrabajo se perfila como una modalidad de trabajo que debe crecer y fomentarse, dados los beneficios que se observan para la organización y la persona, quien puede trabajar desde su casa o el espacio que prefiera, no se le debe acondicionar un espacio físico, en algunos de los puestos puede cumplir con un horario por objetivos y no con una jornada laboral directamente en el cliente, entre otros.

Con respecto a los puestos, se está de acuerdo con que el manual que existe actualmente no es funcional. El Asesor de Estrategia plantea la necesidad de trabajar con base en perfiles definidos y que permitan una mejor gestión del personal. Se comenta la necesidad de revisar la temática de rotación de personal y cómo se gestiona el cambio del mismo, por las diversas anotaciones que realiza el personal al respecto.

Así mismo, se mantiene la pertinencia de trabajar algún plan de capacitación a lo interno de cada equipo, que permita la actualización, formación y respaldo de los y las miembros de la organización al brindar sus servicios, además de que cuenten con los recursos necesarios (de tecnología y en general) para poder responder al cliente de la mejor manera.



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se formuló una propuesta de desarrollo humano organizacional para mejorar el comportamiento del personal que se encarga de la prestación del servicio al cliente a través del *outsourcing* y la consultoría, con base en los factores del CO que inciden en su situación laboral actual y la perspectiva de los clientes sobre la atención que reciben.

Para esto, se logró conocer características de los servicios que brindan y la percepción actual sobre la prestación de los mismos. Para *La Empresa*, los servicios corresponden al servicio de soporte, a las consultorías, a la dirección de un proyecto, etc.; mientras que para los clientes, el servicio es en sí el producto, que conlleva cada uno de los servicios indicados por la empresa. Tanto a nivel interno como externo (empres y cliente) se considera que se brinda y recibe lo que se espera; sin embargo, existen múltiples necesidades actuales que inciden en la prestación del servicio al cliente.

Específicamente, se describieron los factores organizaciones grupales e individuales que afectan el CO en la prestación del servicio al cliente y que deben trabajarse. De esta información, parte el insumo para proponer capacitaciones al personal en los aspectos de los niveles grupal e individual; sin embargo, *La Empresa* decide no dar pie a las mismas hasta que cada colaborador o colaboradora haya recibido formación en los siete hábitos de Franklin Covey. Por ende, se realiza la intervención en sesiones únicamente con un equipo para resolver necesidades grupales de ese momento.

En su lugar, se colaboró con sesiones grupales de exploración de la situación actual del personal del Departamento de Soporte de Mantenimiento y se apoyó la construcción de un borrador del procedimiento para prestar el servicio al cliente. Adicionalmente, se colaboró con la elaboración de una encuesta de atención recibida para los clientes del departamento (que brinda el servicio a 15 empresas cliente), que evalúe caso por caso en los aspectos indicados. Esto era urgente para cumplir con un aspecto de una contratación.

A lo largo del trabajo, se promovió una comunicación abierta con el personal de *La Empresa*, quienes indican que percibieron mayor acogida de sus comentarios y dudas de parte de quien escribe o de las Jefatura y Gerencias, en comparación con el Departamento de Recursos Humanos.

Con respecto a dicho departamento, *La Empresa* opta por no apostar a mejorar la comunicación con el mismo pues existe una propuesta de eliminarlo y, en su lugar, seguir reforzando líderes en cada proyecto y crear algún otro departamento que se encargue de planillas y de velar por el trabajo de los líderes.

Como parte de todo el trabajo, se mantuvo comunicación constante con las Gerencias, Jefatura de Recursos Humanos y el Asesor de Estrategia, con el fin de brindar recomendaciones que culminaran en una propuesta de los puntos que se deben trabajar en función de mejorar el CO del personal, procurando la gestión del desarrollo humano organizacional en la prestación del servicio al cliente. Dicha propuesta está alineada con la estrategia de la empresa.

Con respecto a conocer las características generales del trabajo mediante consultoría y *outsourcing*, primer objetivo externo de este trabajo, se observó el efecto que tiene trabajar directa y diariamente en las instalaciones del cliente y bajo sus procedimientos, en el sentido de pertenencia y en la vivencia de la estrategia de *La Empresa*.

En cuanto a las recomendaciones, se espera retomar los espacios de capacitación que quedaron pendientes, fuera del proceso de práctica dirigida. Cabe recordar que, en el momento en el que se disponía a realizar las mismas, se solicitó pausarlas hasta que se hubiera finalizado el proceso de educación en los siete hábitos para la efectividad, de Franklin Covey, esto con el afán de que toda persona involucrada en el liderazgo o desarrollo de personal, estuviera hablando en los mismos términos, y que, además, cada persona conociera este enfoque. Por lo anterior, se decidió trabajar un proceso grupal acordado con la empresa.

Por otro lado, se recomienda seguir revisando la temática de *outsourcing* y su efecto en la forma de trabajar y de asumir sus tareas dentro del cliente, desde la perspectiva del personal que labora de esta manera. Resultó evidente que, en muchas circunstancias, la distancia física aumentaba la distancia e identificación con *La Empresa*.

Por último, durante el proceso de práctica dirigida, los altos mandos rescataron en diferentes oportunidades la pertinencia de contar profesionales en Psicología dentro de su empresa. En múltiples ocasiones se hizo notar el interés en conservar un perfil de este tipo en puestos de liderazgo de la empresa. Precisamente, al finalizar el período de práctica, quien escribe recibió una oferta de trabajo como directora de un departamento de servicio al cliente en el cliente más grande de *La Empresa*; esto correspondió a un hito dentro de la organización, pues dichos puestos únicamente eran pensados para ingenieros o ingenieras.



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover de la Hera, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw Hill.
- Díaz, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones: una propuesta metodológica desde la Psicología*. Tesis para optar el grado de Doctora en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, Cuba.
- Fernández, A. (2006). *Diseño de las normas, políticas y procedimientos de gestión humana en la corporación Fábrica*. Informe de práctica supervisada para optar el grado de Máster en Psicología del trabajo y de las organizaciones, Escuela de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. México: Pearson Prentice Hall.
- González, M. R., Gascó, J. L. & Llopis, J. (2012). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información: Un análisis de su situación y evolución. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 55-76.
- Grey, J. (2003). *Análisis de factores que afectan el servicio al usuario en el Departamento de relaciones laborales del Ministerio de trabajo y Seguridad Social*. Informe de proyecto. Escuela de Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica.



- Ramírez, J. (2006). *Outsourcing de recursos humanos*. Tesis para optar el grado de Licenciada en Administración de Empresas. Facultad de Contaduría y Ciencias administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
- Rebeiro, D. (1998) *Asesoramiento en dirección de empresas: La consultoría*. Diaz de Santos.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10 ed.). México: Prentis-hall Hispanoamérica, S.A.
- Rodríguez, W. (2007). *Formulación de un programa de formación organizacional para el mejoramiento de la interacción social, orientado a mandos medios de una organización no gubernamental*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Psicología, Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Solano, E. (2008). *Diseño y aplicación de un protocolo de servicio al cliente en un departamento de captación de ingresos de una municipalidad del Área Metropolitana de Costa Rica*. Trabajo de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para optar el grado de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Escuela de psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica.
- Solís, A. S. (2006). *Evaluación para conocer las necesidades de soporte en el área de desarrollo humano y ambiente laboral y la dirección para implementar un programa de intervención en una empresa productora de salsas*. Informe de práctica supervisada para optar el grado de Máster en Psicología del trabajo y de las organizaciones, Escuela de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica.

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Observaciones realizadas en la empresa

A continuación los detalles de las mismas:

- **Observación 1**

**Lugar:** La Empresa

**Duración:** 1 hora

**Cantidad de personas:** 9 personas

**Hora:** 8:30-9:30 am

La sala está compuesta por cuatro escritorios grandes, en los que caben al menos tres personas en cada lado.

No existe un horario rígido y, por tanto, cada ingeniero va llegando en diferente momento. Para las 8.15 ya están en su lugar 7 de los 9 ingenieros que ocuparán este día los espacios. Dicho sea de paso, hay ingenieros (los más experimentados) que realizan visita a los clientes que lo requieran para brindar el servicio de soporte en sitio. Por esta razón, no siempre están todos cada día de la semana. Son sólo hombres.

Los ingenieros más experimentados están sentados cada uno en su propio espacio, mientras que los más nuevos están algunos en sus lugares y otros al lado de estos más experimentados, poniendo atención a lo que se les explica. La tutoría de los menos experimentados se da en el transcurso del trabajo, mientras resuelven los casos de soporte que se les asignan.

Cada uno tiene su computadora portátil y recibe un caso de un cliente sobre un aplicativo o alguna tarea de parte del jefe inmediato, que está ubicado en un costado de las mesas. Al recibir un caso, el jefe explica a uno de los que recién ingresa a trabajar, que empiece a plantear qué sucede y cómo lo solucionará. Los más experimentados entran en medio de

proceso de diagnóstico y resolución de cada caso, según los principiantes lo requieran.

El clima de trabajo parece ameno. Parece que se divierten mucho en conjunto, se hacen bromas en general sexuales relacionadas con homosexualidad en su mayoría. Es decir, usan frases como “me la como toda”, “gracias, papi, ya lo reviso”, “ya hay banano para todos” (haciendo referencia a que pronto comerán frutas). Esto parece lo usual y es aceptado por todos; cada uno de ellos participa con risas o con comentarios similares.

Llega el Gerente Operativo con una gran sonrisa y una actitud muy enérgica y saluda uno por uno a sus colaboradores. A cada uno lo llama por su apellido y menciona comentarios en términos de homosexualidad. Todos ríen también con estas expresiones y lo saludan. El gerente se va a saludar a las demás personas.

Parece que se logra integrar a los más nuevos en el equipo. Seis de los 9 tienen audífonos puestos; en el momento de una conversación se los quitan o detienen lo que escuchan; parece que uno de ellos sólo los tiene puestos pero sin escuchar música, pues están desconectados de la máquina.

Otros (as) trabajadores (as) de otros departamentos, al pasar por la zona, saludan y bromean con los ingenieros. Parecen llevarse bien. Los gestos al trabajar, en general denotan concentración y a la vez tranquilidad, a excepción de uno de ellos que habla por teléfono con un cliente y parece algo nervioso al hacerlo. Se indica que es la primera vez que atiende llamada telefónica. Al terminar la llamada, parece que logró resolver la duda al cliente. Explica al jefe lo que sucede y lo que se procederá a hacer y vuelve a su escritorio.

No es un día en el que haya mucho movimiento; se hace el comentario sobre que es un día tranquilo; el jefe indica que casi no tiene correos ni casos para este momento del día, lo que es algo inusual. A las 9.24 se sirven frutas en el comedor, cortesía de *La Empresa* cada martes, y cada ingeniero va pasando a recoger las suyas. Algunos vuelven a sus lugares a trabajar mientras comen. Otros se quedan en la mesa del comedor a terminar de comer y luego volverán a sus puestos a trabajar.

- **Observación 2**

**Lugar:** Cliente 1

**Duración:** 1 hora

**Cantidad de personas:** 18 personas (15 hombres y 3 mujeres).

**Horas:** 4 a 5.20 p.m.

El acceso al lugar de trabajo de estas personas es por la parte de atrás de uno de los edificios del Cliente 1, en una entrada poco visible. Al subir las escaleras se llega a una puerta que abre electrónicamente. El aspecto de toda esta entrada es un tanto descuidado.

Por dentro, el lugar es blanco, con tres oficinas, baño y una sala grande con puertas de vidrio. Se explica que este lugar es la zona en donde están únicamente los(as) profesionales de La Empresa contratados por el Cliente 1. Es un área incomunicada directamente con el personal del Cliente 1; para ubicarlos, se debe ingresar a otro edificio contiguo.

Los(as) colaboradores(as) están sentados en grandes mesas en la sala grande. Tienen computadoras de escritorio. Todos tienen audífonos puestos y casi no se hablan entre sí. El gesto al trabajar es de seriedad en cada uno(a) de ellos(as).

Las mesas están ubicadas por equipo de trabajo, según la parte del proyecto de la que se encargan (dentro de un mismo proyecto, o en proyectos separados). Los(as) directores de proyecto no están sentados dentro de la parte del proyecto al que pertenecen, sino que se ubican en oficina separada. En los grupos de trabajo se encuentran los(as) segundos(as) al mando por cada etapa o sección del proyecto (por ejemplo, una ingeniera de calidad senior está junto a los ingenieros de calidad junior e intermedio, en la mesa que se dedica al análisis de calidad de los aplicativos que se desarrollan).

En general el ambiente es algo tenso y muy silencioso. Cada uno de ellos parece estar en lo suyo.

## Anexo 2. Organigrama empresarial

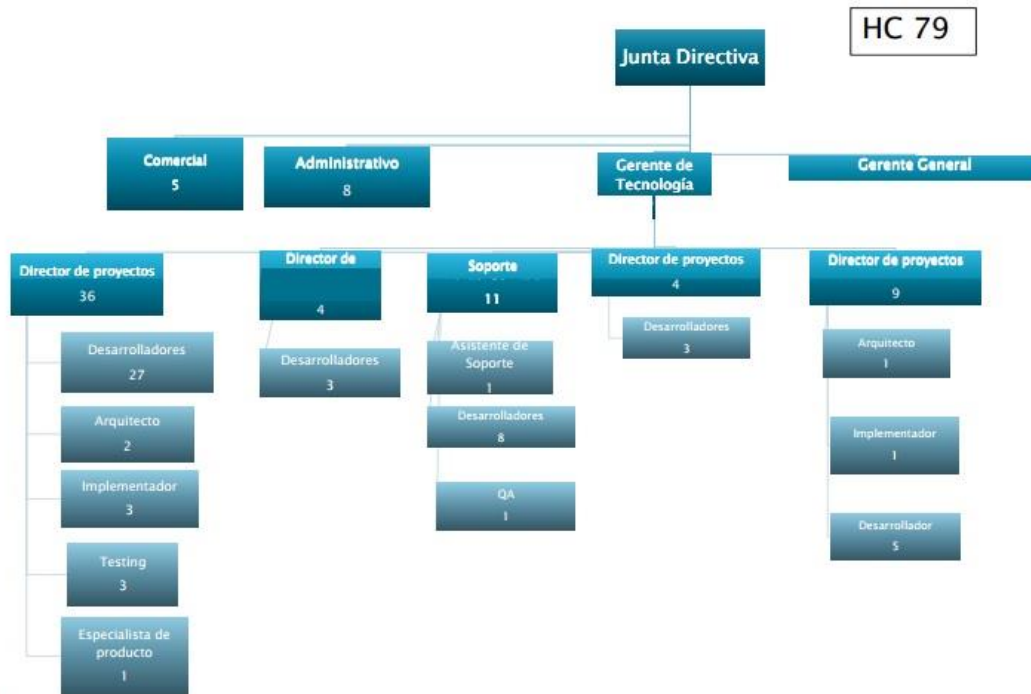


Figura 1. Organigrama empresarial. Tomada de documentación de *La Empresa*, 2015.

## Anexo 3. Modelo de seis cuadros de Weisbord para diagnóstico organizacional

A continuación, se agrega una ilustración que describe el modelo de Weisbord (1976, citado en French & Bell, 1996), con el fin de aclarar lo que se recomienda desde este enfoque.

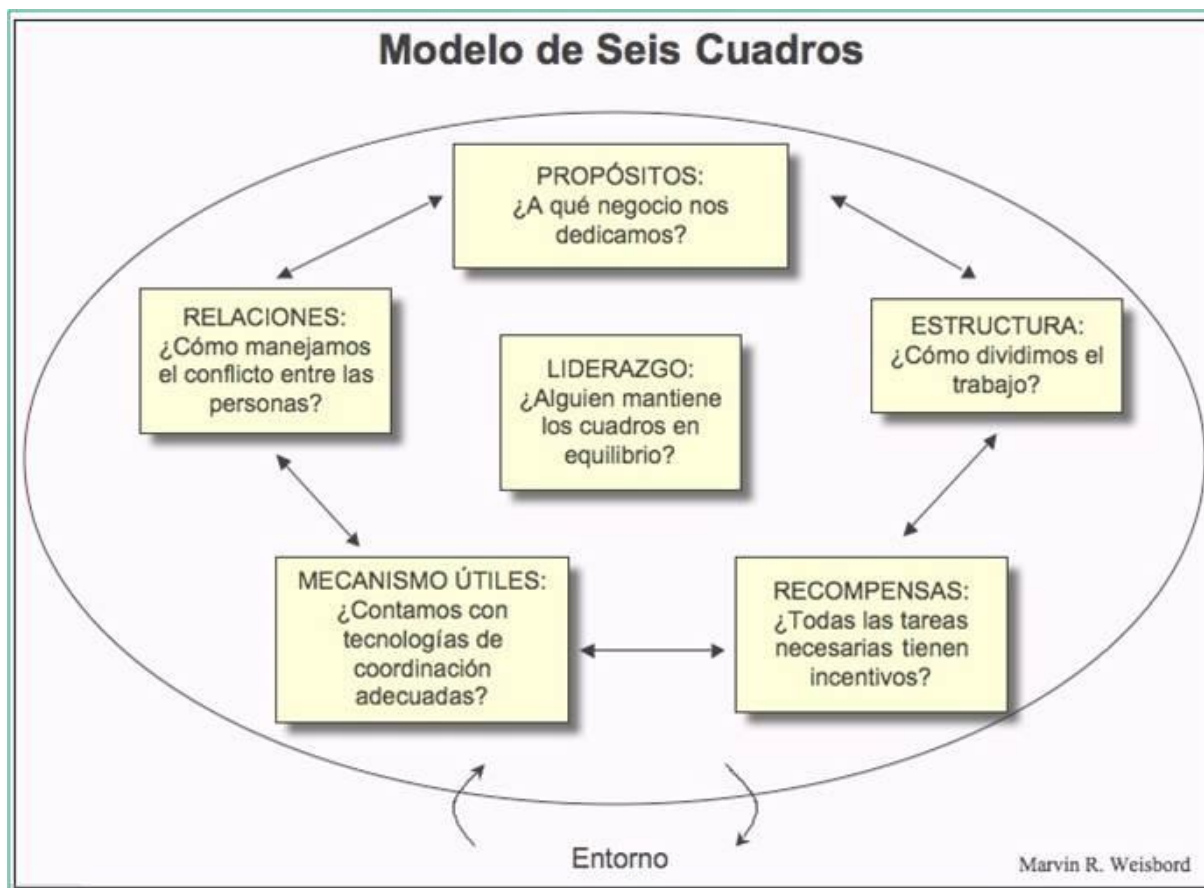


Figura 2. El modelo de seis cuadros de Weisbord, para diagnóstico organizacional. Tomada de <http://modelodeseiscuadros.blogspot.com/>

Teniendo datos sobre seis aspectos, Weisbord (1976, citado en French & Bell) indica que se puede desarrollar un mejor diagnóstico organizacional, en función de lograr las mejores intervenciones para el caso empresarial en desarrollo. Resulta primordial tomar nota tanto de lo formal como lo informal que suceda alrededor de cada uno de esos factores; es decir, lo que se espera que suceda y lo que realmente pasa en la organización.

#### **Anexo 4. Encuesta para el personal que presta servicios al cliente**

Esta encuesta tiene como objetivo identificar posibles mejoras en aspectos relacionados con su trabajo y la prestación del servicio al cliente, como parte de *La Empresa*. La información que se

recibirá de usted será anónima y será utilizada únicamente para efectos de generar una propuesta para su Empresa. Se agradece su colaboración.

Por favor, lea cuidadosamente las siguientes instrucciones antes de iniciar.

**Instrucciones:**

- Complete este instrumento únicamente si tiene seis o más meses de laborar en *La Empresa*.
- Por favor, responda a cada pregunta de manera individual, de la forma más completa y sincera posible. Recuerde que su respuesta constituye un importante insumo para promover mejoras al respecto.
- En algunos casos se permite opción múltiple, en otros sólo una elección y también existen preguntas que solicitan descripciones. La opción "NR" significa "No Respondo".
- Completar el instrumento toma 15 minutos; la empresa le brinda este tiempo para que lo responda dentro de la jornada laboral, por ser información valiosa para su empresa.

*Datos personales*

---

1. Edad:
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 45 o más
2. Sexo:
  - Hombre
  - Mujer
3. Ocupación:
4. Nivel académico actual:
5. Seleccione su puesto actual:
  - Tester
  - Ingeniero de software Junior

- Ingeniero de software Intermedio
  - Ingeniero de software Senior
  - Control de calidad Junior
  - Control de calidad Intermedio
  - Control de calidad Senior
  - Director de proyectos Junior
  - Director de proyectos Intermedio
  - Director de proyectos Senior
  - Analista (Consultor de negocios)
  - Arquitecto de Software
  - Otro:
6. Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ meses

*Sobre las características esperadas y percibidas del servicio al cliente*

---

*Objetivo específico 1: Identificar las características del servicio que se espera ofrecer mediante consultoría y outsourcing y la percepción sobre la actual prestación del servicio, desde el personal a cargo del mismo, la gerencia y los clientes.*

7. ¿Trabaja únicamente para un cliente de La Empresa?
- Sí
  - No (Pasa a pregunta 10)
8. Tiempo de laborar para el actual cliente: \_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ meses
9. ¿Trabaja directamente en la localidad del Cliente? (Pasa a pregunta 12)
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
10. ¿Para cuantos clientes trabaja actualmente?
11. ¿Trabaja directamente en la localidad de los Clientes?
- Siempre
  - A veces



- Nunca
12. ¿Desde dónde prefiere o preferiría realizar su trabajo?
13. ¿Cuál/es servicio/s ofrece usted, como parte de la empresa? Describa brevemente en qué consiste(n) el (los) servicios (s) seleccionado (s).
- Asesoría en soluciones informáticas
  - Soporte y mantenimiento
  - Desarrollo de soluciones
  - Arquitectura de soluciones
  - Diseño de soluciones
  - Dirección de proyectos
  - Otro
14. ¿Mediante qué modalidad brinda estos servicios al Cliente?
- Consultoría
  - Outsourcing
  - Otro (especifique)
15. ¿Qué necesita para poder ofrecer sus servicios al cliente? Anote sus necesidades actuales.

#### Personales

- Del puesto/ empresa
  - Del entorno
  - Del grupo de trabajo
  - Del cliente
  - Otras
16. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre la prestación del servicio al cliente?
- Sí
  - No. (Pasa a pregunta 19)
17. Indique los temas específicos sobre los que giraba en torno dicha (s) capacitación (es) que ha recibido.
18. ¿Hace cuánto recibió la última capacitación sobre la prestación del servicio al cliente?
19. ¿Considera necesaria mayor capacitación en servicio al cliente? Explique su respuesta.
- Sí

- No.
- 20. ¿Cuáles habilidades y conocimientos considera que usted necesita para brindar el servicio al cliente? Anótelas.
- 21. ¿Cuáles considera que son los conflictos más frecuentes que se presentan al brindar el servicio al cliente?
- 22. ¿Ha recibido quejas por parte del cliente al prestar los servicios?
  - Sí.
  - No. (pasa a pregunta 24)
- 23. ¿En qué consistió dicha (s) quejas (s)?
- 24. ¿Ha recibido alguna amonestación o llamada de atención por parte de La Empresa por algún aspecto relacionado con su prestación del servicio?
  - Sí.
  - No. (pasa a pregunta 26)
- 25. ¿En qué consistió dicha amonestación o llamada de atención?
- 26. ¿Ha recibido retroalimentación positiva (cumplidos, agradecimientos, incentivos) por parte de clientes/as o de La Empresa al prestar sus servicios?
  - Sí.
  - No. (pasa a pregunta 28).
- 27. ¿En qué consistió dicha retroalimentación positiva (cumplidos, agradecimientos, incentivos)?

*Sobre factores que inciden en el comportamiento organizacional al prestar el servicio*

---

*Objetivo específico 2: Describir los aspectos organizacionales, grupales e individuales que actualmente están afectando el comportamiento en la prestación del servicio a las empresas cliente, según el personal a cargo del mismo.*

- 28. ¿Conoce la descripción vigente de su puesto actual?
  - Sí.
  - No.

29. ¿Se le brindó algún proceso de inducción, capacitación o entrenamiento?
- Sí. Describa en qué consistió.
  - No.
30. ¿Considera que hace falta capacitación sobre algún aspecto técnico o en alguna tarea de su puesto? Explique su respuesta.
- Sí.
  - No.

Complete la siguiente tabla, que utiliza una escala de 1-7, en donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Completamente de acuerdo”. (Marque el puntaje que quiere otorgar a cada ítem)

31. Considero que el grado de autonomía que tengo en la empresa es adecuado según las características de mi puesto. (Entiéndase autonomía como posibilidad de decidir por usted mismo/a la manera de realizar sus tareas).	1 2 3 4 5 6 7
32. El apoyo que recibo por parte de la empresa es el necesario para completar satisfactoriamente las tareas.	1 2 3 4 5 6 7
33. Considero que puedo expresarme libremente dentro de la empresa, dando sugerencias, comentarios, planteando dudas y demás.	1 2 3 4 5 6 7
34. En mi trabajo siempre escuchan lo que expreso.	1 2 3 4 5 6 7
35. La tecnología de la que dispongo es la adecuada para realizar mi trabajo de la mejor manera.	1 2 3 4 5 6 7
36. Los incentivos o beneficios que recibo por mi trabajo son los oportunos.	1 2 3 4 5 6 7
37. Considero necesario un sistema de amonestaciones claro en función de promover la calidad del trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
38. La evaluación del rendimiento que se me hizo me sirvió como insumo para mejorar mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
39. Desde que se aplicó la encuesta de clima organizacional he visto mejoras en el entorno de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7

40. Nombre los aspectos que actualmente inciden de mayor manera en la realización de su trabajo:
- Personales
  - Del puesto / empresa
  - Del entorno
  - Del grupo
  - Del cliente
  - Otro
41. ¿Considera necesaria mayor retroalimentación positiva (cumplidos, agradecimientos, incentivos) por parte de La Empresa en función de su prestación del servicio?
42. ¿Qué cree que debería mejorar en La empresa para poder brindar un mejor servicio al cliente?
43. ¿Qué cree que debería mejorar en usted mismo(a) para poder brindar un mejor servicio al cliente?
44. Por último, utilice este espacio para compartir cualquier comentario adicional relativo a los temas mencionados en esta encuesta.

¡Muchas gracias!

#### Bibliografía consultada

- Universidad de Costa Rica. (s.f.).* Instrumento de medición del clima organizacional -categorías de análisis-.
- Vera, A. (s.f.). *Cuestionarios*. Recuperado de [http://www3.uaem.mx/foroamericas\\_memorias/3TALLERES/Materia%20Aldo%20Vera.pdf](http://www3.uaem.mx/foroamericas_memorias/3TALLERES/Materia%20Aldo%20Vera.pdf)

## **Anexo 5. Guion de entrevista a altos y medios mandos**

Este guion, responde al siguiente objetivo:

*Objetivo específico 1: Identificar las características del servicio que se espera ofrecer mediante consultoría y outsourcing y la percepción sobre la actual prestación del servicio, desde el personal a cargo del mismo, la gerencia y la clientela.*

*Sobre características del servicio que se espera ofrecer*

1. ¿Cuáles servicios ofrece la empresa?
2. Para usted, ¿qué características tiene c/u de los servicios que ofrecen? (Anotar características generales y por servicio)
3. ¿Quiénes están a cargo de brindar c/u de esos servicios? (Anotar personal por servicio)
4. ¿Mediante qué modalidades se brindan los servicios? ¿Únicamente consultoría y *outsourcing*?
5. Desde su punto de vista, ¿qué ventajas, desventajas, limitaciones, aspectos favorables tienen ambas modalidades al brindar el servicio?
6. Teniendo en cuenta las características del servicio y de la modalidad de *outsourcing*, ¿qué cree que necesitan los/as colaboradores/as para poder ofrecer los servicios de una mejor manera? (Necesidades personales, del entorno de trabajo, del puesto, etc.).
7. ¿Cuáles resultados espera la empresa con base en la prestación de servicios?

*Sobre la percepción de la actual prestación del servicio*

8. Describa la forma actual de prestar el/los servicio/s. (Pasos que se deben seguir).
9. ¿Cómo es la interacción con el cliente? Descríbala.
10. ¿Qué elementos se usan para evaluar la calidad de la prestación del servicio?
11. ¿Se ha logrado brindar servicios/s con la calidad esperada? Explique.
12. ¿Cuáles considera que son los conflictos más frecuentes que se presentan para con el cliente?
13. ¿Qué tipo de quejas han recibido los/as colaboradores/as a cargo?
14. Cuando han brindado un buen servicio, ¿qué tipo de retroalimentación positiva reciben?
15. ¿Se les brindó algún tipo de capacitación en función del servicio al cliente?
16. ¿Qué cree que debería mejorar en la empresa para poder brindar un mejor servicio?
17. ¿Qué cree que debería mejorar en usted mismo/a como jefatura o gerencia para poder brindar un mejor servicio?
18. ¿Cómo cree que se podrían trabajar tales aspectos por mejorar?
19. Se realizarán capacitaciones desde la Psicología en la empresa. ¿Qué temas le parecen centrales, relacionados con el desarrollo humano organizacional y el servicio al cliente?

¡Muchas gracias!

## **Anexo 6. Guion de entrevista a personal clave en los clientes**

Este guion responde al siguiente objetivo:

*Objetivo específico 1: Identificar las características del servicio que se espera ofrecer mediante consultoría y outsourcing y la percepción sobre la actual prestación del servicio al cliente, desde el personal a cargo del mismo, la gerencia y la clientela.*

1. ¿Qué servicio/s recibe?
2. ¿Desde hace cuánto tiempo recibe cada uno de los servicios?
3. ¿Cómo llegaron a la decisión de contratar los servicios?
4. ¿Qué espera o busca su empresa con la contratación del/los servicio/s?
5. En este tiempo de trabajo en conjunto, ¿qué le ha parecido la prestación del servicio que se le ha ofrecido?
6. ¿Cuáles considera que son los conflictos más frecuentes que se presentan, relacionados con el servicio?
7. ¿Qué tipo de quejas ha conocido o realizado con respecto al/los servicio/s?
8. Con respecto al personal que da soporte, ¿qué opinión tiene sobre su desempeño, con base en su contacto con ellos/as o en lo que ha escuchado?
9. ¿Considera que han recibido un servicio con la calidad que esperaban? Explique.
10. ¿Qué cree que debería mejorar para poder brindar un mejor servicio o mantener un buen nivel de calidad?
11. ¿Cómo cree que se podrían trabajar tales aspectos por mejorar?

¡Muchas gracias!

## **Anexo 7. Sobre las políticas empresariales**

En materia de políticas, actualmente existen las siguientes:

- **Política de capacitaciones y desarrollo**

Ésta aplica para todo el personal, y tiene los siguientes objetivos:

- Obtener que las personas se sientan identificados con el plan de capacitación para su crecimiento profesional dentro de la compañía.
- Ofrecer programas alternos de capacitación y entrenamiento que se consideren convenientes para procesos organizacionales.
- Asegurar que el personal reúna la formación y entrenamiento requeridos para el adecuado desempeño de sus funciones.
- Realizar la detección de necesidades conductuales que son partes de las habilidades que requiere el puesto, que desempeña en estos momentos el colaborador o que va desempeñar.
- Llevar un control del Plan de Capacitación Anual a partir del 2013, con indicadores mensuales y con presupuesto.
- Lograr fortalecer un sentido de pertenencia del colaborador a la empresa.

Se definieron como certificaciones de interés institucional las siguientes:

- Visual Studio.
- MSSQL Server.
- MMS Dynamics CRM.
- Azure.

La cantidad de certificaciones requeridas por puesto son las siguientes:

- a) Ingeniero Junior: 1 certificación.
- b) Desarrollador Intermedio: 2 certificaciones.
- c) Desarrollador Senior: 3 certificaciones.
- d) Implementadores: 1 certificación en CRM.

Se indica que de no cumplir con lo anterior cuando entró en vigencia la política (enero 2013), cada ingeniero (a) tendrá 6 meses por certificación para cumplir con el requisito. Las certificaciones serán pagadas por *La Empresa* sólo si la persona aprueba el curso.

Se ofrece a cada colaborador (a) lo que desee de forma voluntaria, entre lo siguiente:

- Una evaluación técnica inicial para identificar las áreas que se requieren fortalecer
- Capacitaciones internas o externas en horas no laborales
- Material didáctico
- Cursos en línea

Se indica que el plan de capacitación conductual y de desarrollo tiene los siguientes objetivos:

- a) Conocer las brechas actuales y las futuras de acuerdo a los perfiles de puesto de la organización, así como los potenciales de cada colaborador.
- b) Analizar cada competencia necesaria de fortalecer o de incorporar según el puesto vrs la persona.
- c) Aplicar pequeñas capacitaciones conductuales, donde la persona conozca formas de incorporar competencias o de fortalecerlas.
- d) Hacer pequeños ejercicios con los colaboradores para que apliquen en el día a día técnicas para fomentar o establecer competencias requeridas.
- e) Hacer un mapeo de los colaboradores con el fin de que sea más fácil aplicar liderazgo enfocado en competencias.
- f) Realizar la prueba DISC conductual cada 6 meses después de las capacitaciones, para que los colaboradores vean el avance del fortalecimiento o implementación de las competencias.
- g) Capacitar a los colaboradores en temas de Desarrollo, que son parte de la integración en la comunidad, como por ejemplo: temas de actualización general, políticas de RRHH, normas o leyes, charla o talleres de valores, procedimientos corporativos, u otros temas que requieran recapitulaciones a nivel organizacional.

Se menciona que cada colaborador/a es responsable de entender esta política y de conocer esta versión.

- **Política de comportamiento moral y ética**

Con el propósito de mantener un clima laboral que permita ser más competitivos en el mercado, se plantea formalizar los lineamientos de comportamiento (profesional y personal) que guiarán a



todos los colaboradores. Se considera falta grave o causa de despido incumplir a cualquiera de las siguientes normas.

Se prohíbe:

- Aceptar regalías, préstamos, comisiones o reembolsos, de personas o empresas que tengan relación comercial con la empresa, a cambio de un trato preferencial.
- El uso de activos de la compañía (dinero, maquinaria, equipo, vehículos u otros) en funciones diferentes a las propias del puesto y sin la autorización debida.
- Las actividades comerciales, para enriquecimiento o beneficio propio o de terceros, tales como compra y venta de artículos, rifas o juegos de tiempos, préstamos a segundas personas, etc.
- Revelar información confidencial a empresas o personas externas a la compañía, en concordancia con el contrato laboral. (Se menciona que se debe seguir la Política de divulgación).
- Realizar propaganda religiosa o de cualquier otra índole, que altere la marcha normal de la compañía.
- Realizar propaganda política dentro de la empresa ni participar con donaciones involucrando la empresa.
- El consumo de todo tipo de droga, fármaco o bebidas alcohólicas en horas laborales.

Es obligatorio:

- Mantener un comportamiento enmarcado dentro de los valores arraigados en la compañía.
- Observar las buenas costumbres dentro de las instalaciones de la empresa y sus clientes.
- Enterar a la empresa, por escrito, acerca de cualquier servicio que brinde a personas o empresas comerciales que también trabajen para la compañía.
- Que, durante la vigencia del contrato laboral, no se realicen actividades que sean conflictivas con los intereses de la empresa, en nombre propio o para tercero alguno.
- Guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos, así como de la información confidencial existente en la empresa, tal y como lo establece el contrato laboral.
- Poner en conocimiento de las autoridades superiores de La Empresa todo delito, falta

o acto incorrecto de que tenga conocimiento y que perjudique a la empresa o alguno de sus colaboradores.

Se consideran falta grave a esta política:

- Robo.
- Fraude.
- Malversación.
- Sabotaje.
- Daños a la propiedad.
- Negligencia.
- Consumo de sustancias prohibidas dentro y fuera de las instalaciones de La Empresa y de los clientes en horas laborales.

Se debe denunciar casos de:

- Abuso de poder
- Abuso físico
- Hostigamiento sexual

- **Política de vestimenta y presentación personal**

Esta política tiene el objetivo de “establecer normas laborales de presentación del personal acorde con la práctica profesional de la empresa, brindando una imagen apropiada en nuestra búsqueda de la excelencia”.

En cuanto a la vestimenta de las mujeres, se indica que se debe usar prendas formales que no sean muy cortas, ajustadas, transparentes; además, maquillaje “discreto”. La recepcionista y la miscelánea deben usar uniforme.

Sobre la vestimenta masculina, se indica que debe ser formal no ajustado en extremo, camisa de manga larga y faldas por dentro del pantalón. Se debe usar corbata en reuniones con clientes o en los momentos en que se solicite. Indica que el “cabello debe usarse corto y la barba de largo moderado”. Además, que “debe mantener las uñas cortas y limpias” y que “no se permite la

exposición de tatuajes, aretes o piercings”.

- **Política de vacaciones**

Tiene el objetivo de “promover el balance vida personal – trabajo entre los empleados, mediante el fortalecimiento del proceso de programación y otorgamiento de vacaciones”.

Además de lo mencionado por ley, se indica que no se puede acumular más de 12 días por año.

El proceso de solicitud es el siguiente:

1. Solicitar vacaciones a jefe inmediato (en forma personal o correo electrónico)
2. Jefe inmediato envía correo electrónico a RH, con copia al colaborador. Esta es la constancia del trabajador para tomar sus vacaciones
3. RRHH registra en Control vacacional
4. Toda solicitud de vacaciones se deberá efectuar con anticipación con un mínimo de dos semanas, con el fin de coordinar para no perjudicar al proyecto o funciones.
5. El trabajador debe comunicar al equipo de trabajo el disfrute de vacaciones para que estén debidamente enterados.

Una vez ingresadas los correos de vacaciones al control de vacaciones, no podrán ser anuladas sin la previa notificación y autorización del jefe inmediato del empleado y la aprobación del Departamento de Recursos Humanos.

Si el trabajador disfruta de vacaciones sin enviar a Recursos Humanos el visto bueno del jefe inmediato otorgando las mismas, los días disfrutados se rebajarán del salario del mismo.

El trabajador que no cumpla con esta política será amonestado por escrito, la amonestación será archivada en el expediente del trabajador.

- **Política de valores**

Se describen los siguientes valores como esenciales para la empresa:

- Sentido de propósito
- Servicio
- Pasión
- Transparencia
- Confianza
- Respeto mutuo

Se especifica que deben ser acatados dentro de *La Empresa* y durante la prestación del servicio al cliente. Se puede sancionar de manera escrita el incumplimiento de alguno de ellos, según lo establecido.

## **Anexo 8. Sobre el manual de puestos**

Los puestos que incluye son:

- Ingeniero de Software Junior
- Ingeniero de Software Intermedio
- Ingeniero de Software Senior
- Tester
- Control de Calidad Junior
- Control de Calidad Intermedio
- Control de Calidad Senior
- Director de Proyectos Junior
- Director de Proyectos Intermedio
- Director de Proyectos Senior
- Analista (Consultor de Negocios)
- Arquitecto de Software
- Gerente Comercial
- Gerente General
- Gerente de Tecnología
- Jefe de Recursos Humanos
- Asistente Administrativa
- Tesorería

Cada puesto se describe según los siguientes parámetros:

- Identificación del cargo
- Identificación del cargo
- Departamento
- Nombre del cargo del jefe inmediato
- Descripción del cargo
- Funciones específicas: indica de manera general el tipo de tareas que deberá desarrollar
- Requisitos del cargo
- Educación: indica si necesita titulación, seminarios, cursos y/o capacitaciones.
- Experiencia Laboral: especifica la cantidad de años de experiencia previa requerida.
- Conocimientos técnicos o lenguajes de programación.
- Intereses y aptitudes.
- Relaciones interpersonales: indica el tipo de contacto que tendrá con otras personas al llevar a cabo el cargo.
- Responsabilidades: indica en específico las tareas de las que se hará cargo la persona contratada bajo ese puesto. Parece ser el apartado que desglosa las funciones que se indicaron en un apartado anterior.
- Competencias del puesto: Indica los niveles según competencia o factor de acuerdo con la herramienta TIMS y la prueba DISC.

Para construirlo, se investigó de lo que cada jefatura busca en los puestos, además de usar la herramienta TIMS (en línea), específicamente aplicando la prueba DISC, como se mencionó anteriormente.

Esta prueba se basa en la revisión de cuatro factores de personalidad (Dominancia, Influencia, Solidez y Control), y la asignación de un nivel para cada una de ellas de acuerdo a la contestación de un cuestionario en línea que se le facilita a cada colaborador antes de la contratación, o, en su defecto, luego de la contratación.

Mediante esta prueba, se espera conocer las formas de liderazgo, rasgos de comportamiento, los motivadores, las fortalezas, los temores, el aporte y la posible efectividad de los equipos de trabajo contratados.

## Anexo 9. Instrumento sobre satisfacción del cliente con la prestación del servicio

[Bienvenido](#) > [Casos de Soporte](#) > Para mantener una excelente atención, es indispensable su evaluación...

### Para mantener una excelente atención, es indispensable su evaluación...

Por esto, para es significativo conocer su nivel de satisfacción en relación con la atención brindada. Por favor, complete la siguiente evaluación sobre la atención que recibió para el caso que reportó en nuestro sitio.

#### Información del Caso (Ver detalles...)

Con respecto a cada uno de los siguientes criterios relacionados con la atención del caso, seleccione el nivel de satisfacción conseguido.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad de la solución brindada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Trato recibido de parte de nuestro (a) representante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rapidez con que se atendió el caso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Comunicación durante el proceso de resolución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Costo de la solución (aplica si se facturó el tiempo de atención).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Por favor, utilice el siguiente espacio para realizar cualquier comentario, sugerencia o recomendación en función de mejorar el servicio brindado.

Enviar

Figura 2: Imagen de la encuesta, tomada de la página web de *La Empresa*, 2015.