

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA EMPRESA NETCOM BCC

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

ANDREA ARAYA VARGAS B58753

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

## Dedicatoria

A mi madre, sustento y apoyo de siempre.

## Agradecimientos

Al M.A.E Roque Rodríguez Chacón, tutor del presente Proyecto Final de Graduación.

Al M.B.A Randy López Bogantes y a mi compañero y amigo el MAP. Esteban Román Marín, por su colaboración como lectores.

A mis compañeros José Francisco Moya y César Guzmán, por su apoyo y paciencia en estos años.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia.”

---

MAE. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Lector, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

---

MBA. Randy López Bogantes

Profesor Guía, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

---

MAP. Esteban Román Marín

Lector, Netcom BCC

---

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director de Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

---

Andrea Araya Vargas

Sustentante

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	viii
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos.....	xi
Introducción y Justificación.....	1
1    Capítulo I: Aspectos generales de industria y marco teórico.....	3
1.1    Contextualización de la industria.....	3
1.1.1    Reseña histórica de las empresas de terciarización de servicios.....	3
1.1.2    Características de los <i>outsourcing</i> de servicios.....	5
1.1.3    Importancia de los <i>outsourcing</i> para las empresas que terciarizan sus servicios .	7
1.2    Clima organizacional.....	9
1.2.1    Antecedentes del clima organizacional.....	10
1.2.2    Características del clima organizacional.....	12
1.2.3    Variables del clima organizacional.....	15
1.2.4    Importancia del clima organizacional.....	22
2    Capítulo II: Situación actual de la empresa Netcom BCC y su entorno.....	24
2.1    Historia y antecedentes de Netcom BCC.....	24
2.2    Conceptualización de la empresa.....	25
2.2.1    Misión.....	25
2.2.2    Visión.....	25
2.2.3    Valores.....	25
2.3    Entorno de la empresa.....	26
2.3.1    Descripción de los servicios brindados.....	26
2.4    Descripción de los principales competidores.....	32
2.5    Estructura organizacional.....	35

2.5.1	Organigrama .....	35
2.6	Perfiles de puestos.....	36
2.7	Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	38
2.8	Procesos de inducción y capacitación de personal.....	42
2.9	Proceso de seguimiento y realimentación de personal.....	44
2.10	Plan de motivación e incentivos para el personal .....	44
3	Capítulo III: Descripción y análisis del clima organizacional en la empresa Netcom BCC ...	46
3.1	Investigación de campo .....	46
3.1.1	Recolección de Datos.....	46
3.1.2	Finalidad de la recolección de datos seleccionada .....	47
3.1.3	Procesamiento de la información .....	50
3.2	Análisis de los datos.....	51
3.2.1	Información general de los encuestados .....	51
3.2.2	Proceso de cambio organizacional en Netcom BCC.....	53
3.2.3	Resultados con respecto a las dimensiones de clima organizacional en la empresa Netcom BCC .....	55
3.2.4	Resultados de las sugerencias para mejorar el ambiente laboral en la empresa Netcom BCC .....	65
3.3	Análisis FODA .....	66
3.3.1	Fortalezas.....	66
3.3.2	Oportunidades .....	66
3.3.3	Debilidades.....	67
3.3.4	Amenazas.....	67
4	Capítulo IV: Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC .....	68
4.1	Aspectos de la propuesta.....	68
4.1.1	Justificación.....	68
4.1.2	Factores Críticos de Éxito.....	70
4.1.3	Objetivos .....	71
4.1.4	Propuesta Estratégica .....	71

4.1.5	Propuesta Operativa .....	72
4.1.6	Propuesta de Métricas de Control .....	75
4.2	Plan de Acción .....	76
4.2.1	Visión de la empresa .....	76
4.2.2	Plan de Acción para mejorar la Motivación Intrínseca .....	78
4.2.3	Plan de Acción para mejorar la Promoción y Carrera de los colaboradores .....	80
4.2.4	Plan de Acción para mejorar la Autonomía de los colaboradores.....	80
4.2.5	Plan de Acción para mejorar la Comunicación .....	82
4.2.6	Plan de Comisiones para el personal .....	85
4.3	Justificación Económica .....	86
5	Conclusiones y Recomendaciones .....	88
5.1	Conclusiones .....	88
5.2	Recomendaciones .....	89
6	Bibliografía .....	90
6.1	Libros y Revistas .....	90
6.2	Internet .....	91
7	Anexo 1: Cuestionario de Clima Organizacional .....	94

## Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo general desarrollar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC, mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones. Cabe destacar que Netcom BCC es una empresa que se dedica al diseño y gestión integral de tercerización de servicios de Contact Center.

Se espera que la propuesta sea un instrumento valioso para la empresa, de manera que le facilite mejorar el clima laboral y la motivación de los colaboradores, los cuales se han visto afectados debido al crecimiento vertiginoso de sus operaciones durante los últimos dos años.

La investigación incluye una contextualización de los servicios de terciarización en Costa Rica, así como de los aspectos teóricos conceptuales necesarios para el diseño de la propuesta. Al mismo tiempo que se incluye una descripción de la de la empresa Netcom BCC, tomando en cuenta su situación actual, historia, principales servicios y productos, estrategia de negocios y estrategia de crecimiento.

Como parte de la investigación se incluye el análisis de la situación actual del clima organizacional en Netcom BCC por medio de una investigación de campo. Con base en dicha información se desarrolló la propuesta estratégica de mejora del clima organizacional, la cual consta de nueve secciones, en donde se presentan planes de acción para contribuir a la mejora de cada de las siguientes dimensiones dentro de la organización: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, visión y motivación intrínseca. Dicha propuesta es complementada mediante el establecimiento de conclusiones y recomendaciones adicionales.

## Lista de Tablas

Tabla 3.1	Objetivos del Cuestionario de Clima Organizacional	45
Tabla 3.2	Relación de Dimensiones e Ítemes	47
Tabla 4.1	Plan de Comisión por el logro de indicadores en un servicio de llamadas entrantes	83
Tabla 4.2	Justificación económica de la propuesta	84

## Lista de Figuras

Figura 1	Organigrama Empresa Netcom BCC	33
Figura 2	Proceso de Reclutamiento Netcom	37
Figura 3	Proceso de Inducción y Capacitación de Personal	41
Figura 4.1	Diseño Propuesto de Rótulos en el Comedor de la empresa	75

## Lista de Gráficos

Gráfico 1.1.3.1.	Participación del sector terciario como porcentaje del PIB	6
Gráfico 3.1	Antigüedad en el trabajo	50
Gráfico 3.2	Edad de los colaboradores	50
Gráfico 3.3	Grado académico de los colaboradores	51
Gráfico 3.4	Cambio organizacional en Netcom BCC	52
Gráfico 3.5	Dimensión de la autonomía	53
Gráfico 3.6	Dimensión de trabajo en equipo	54
Gráfico 3.7	Dimensión de comunicación	55
Gráfico 3.8	Dimensión de comunicación	56
Gráfico 3.9	Dimensión de reconocimiento	56
Gráfico 3.10	Dimensión de equidad	57
Gráfico 3.11	Dimensión de innovación	58
Gráfico 3.12	Dimensión de la empresa	58
Gráfico 3.13	Dimensión de motivación intrínseca	59
Gráfico 3.14	Dimensión de salarios	60
Gráfico 3.15	Dimensión promoción y carrera	60
Gráfico 3.16	Dimensión capacitación y desarrollo	61
Gráfico 3.17	Dimensión capacitación y desarrollo	61
Gráfico 3.18	Dimensión de Visión	62
Gráfico 3.19	Dimensión de apoyo	62
Gráfico 3.20	Dimensión de satisfacción	63

## Introducción y Justificación

En los últimos años se ha presentado un gran crecimiento de la terciarización de actividades en muchas empresas, por ello al revisar las actividades de una empresa cualquiera se observa que muchas de ellas no las desarrollan los departamentos de la misma si no empresas ajenas a ella. Actividades externalizadas como limpieza, seguridad, logística, entre otros constituyen actividades de “outsourcing”.

La revista digital Gestipolis define Outsourcing como el proceso por el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central de su negocio.

Por lo que Outsourcing consiste en una empresa que contrata a otra para que realice actividades en las que no se especializa la primera y la segunda sí.

Este crecimiento se ha dado tanto en Costa Rica como en todo el mundo, donde diversas empresas son dedicadas exclusivamente a potenciar las actividades de otras dedicándose a desarrollarlas, liberando a las empresas de esta ejecución y centrando sus esfuerzos en el negocio para el que fueron creadas.

Tal es el caso de Netcom BCC, empresa dedicada a la terciarización de servicios de centros de contacto, la cual durante los últimos 3 años ha presentado un crecimiento de hasta un 500% en cantidad de colaboradores.

Aunado a esto, en los últimos 2 años la empresa basó sus esfuerzos en obtener la certificación GMD COPC® PSIC, una de las más valoradas certificaciones a nivel mundial para la actividad en Centros de Contacto y que tiene como objetivo prever prácticas, métricas y benchmarks aplicables a diferentes tipos de servicios, como Inbound Customer Service, Soporte Técnico, Cobranzas, Televentas, Redes Sociales, Atención Personalizada y Back Office, entre otros.

Es por este crecimiento que la empresa debe crear un excelente ambiente laboral, basado en el establecimiento de un clima organizacional apto, que no solo logre retener al personal actual, sino que también logre atraer a personas que se encuentran laborando para la competencia.

Pero a pesar de estos grandes avances y que la empresa sí cuenta con una estructura y perfiles de puesto definidos, aún no se ha invertido en atención de clima organizacional, pues sus prioridades no han sido enfocadas en este tema, lo que ha repercutido directamente en la rotación del personal, especialmente en los puestos más importantes para la empresa, los cuales son los mismos agentes telefónicos.

La rotación de personal se refiere al cambio de empleados en la empresa, ya sea involuntaria o voluntariamente, siendo esta última a causa principalmente de la motivación del empleado. Esto ha generado consecuencias negativas a la empresa pues se debe de formar a los nuevos trabajadores, invirtiendo principalmente tiempo y dinero. Estos nuevos empleados ganan experiencia a medida que desarrollan su trabajo, por lo que también durante este proceso se ve afectada la calidad del servicio, provocando así molestia en el usuario final y sobre todo en la empresa cliente que contrata los servicios de Netcom BCC.

Debido a esto es que se plantea una propuesta de mejora en el clima organizacional de la empresa, con el fin de bajar el índice de rotación y que los colaboradores se sientan parte de la misma, siendo más fieles y felices de trabajar en Netcom BCC por lo tanto estarán más satisfechos de lograr sus objetivos.

## 1 Capítulo I: Aspectos generales de industria y marco teórico

Con el fin de dar sustento teórico a la investigación por desarrollar, se abordan los fundamentos teóricos referentes a cultura organizacional, los cuales se relacionan estrictamente con el tema a tratar.

Durán (2017) expone: se define como cultura organizacional el conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía. Las normas, hábitos, creencias o un tipo de negocio específico” (p.1).

De ahí la importancia de tener una buena cultura organizacional en la empresa, pues esta es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y por lo tanto en la productividad en la compañía. Este impacto se agrava aún más al perjudicar la rotación de personal, en especial cuando la compañía es dedicada a la terciarización, concepto que se explica a continuación.

### 1.1 Contextualización de la industria

#### 1.1.1 Reseña histórica de las empresas de terciarización de servicios

Hasta finales de los años ochenta, las organizaciones establecidas normalmente contaban con el tiempo suficiente para adaptarse a todos los cambios en las circunstancias empresariales, a no ser que fueran cambios más riesgosos o de mayor magnitud. Por ejemplo, si las ventas de una compañía aumentaban o decrecían de forma inesperada, el cambio invariablemente se producía a un ritmo que en términos corporativos era controlable y no solía considerarse razón para una preocupación excesiva. En algunos cambios simplemente se recurría a realizar movimientos de personal y con eso era suficiente para seguir subsistiendo en el mercado; no era necesario realizar ningún cambio adicional durante el siguiente año aproximadamente.

A partir de los años noventa se empezó a notar un cambio, pues empezó a existir mayor presión competitiva y la existencia continua de todas las cosas y las

personas que componían la organización pronto de se vio amenazada. Los desarrollos tecnológicos cambiaron algunos procesos, hicieron que algunos quedaran obsoletos y que otros pasaran de una función a otra. Los teóricos de la dirección empresarial comenzaron a asegurar que había llegado la hora de derribar los muros jerárquicos y crear una estructura administrativa favorecedora y más competitiva mediante la eliminación de los mandos medios. Durante los últimos años de los años noventa, las estructuras directivas habían favorecido muchas organizaciones, mientras muchos de los mandos medios superfluos se utilizaban en funciones nuevas y, a menudo, con especialización técnica, que reflejaban las circunstancias cambiantes de las organizaciones.

En este tiempo, los teóricos de la administración expusieron que el factor más importante para mantener la competitividad era diferenciar entre las funciones centrales y secundarias y después transferir las últimas a un especialista en dicha función. Recientemente, una serie de organizaciones ha sido creada sobre este principio y se ha procedido al *outsourcing* de todas, si no casi todas, las funciones desde el primer día, dejando atrás solo la esencia de la organización.

Actualmente es aceptado que, independientemente del modo en que una función o grupo de procesos empresariales estén estructurados o dirigidos, las mejoras realizadas de una sola vez son, en el mejor de los casos, ejercicios de contraincendios. La solución ideal implicaría situar cada función individual o grupo de procesos en una posición en la que fuera capaz de adoptar los nuevos avances tecnológicos cuando aparecen por primera vez y buscar mejorar continua, con el fin de seguir siendo competitivos. A raíz de esto, las empresas empezaron a terciarizar sus funciones secundarias, y de estas la primera era el área de informática, por lo que se puede deducir que el auge del *outsourcing* surgió a consecuencia de esta área.

El presente trabajo se realiza en una empresa dedicada a la terciarización de servicios, por lo que a continuación se abarcará todo lo involucrado con este sector.

### 1.1.2 Características de los *outsourcing* de servicios

En la economía, un sector es un conjunto de actividades productivas o comerciales y existen 3 tipos: primario, secundario y terciario (este último mejor conocido como "sector de servicios"). El sector servicios incluye todas aquellas actividades que no implican la producción de bienes materiales, sino que se dedica a satisfacer diversas necesidades de las personas.

Deficinion.de (2016) indica que el sector terciario se dedica a la organización y la distribución de lo que producen los otros dos sectores: el sector primario (centrado en la extracción directa de los recursos naturales) y el sector secundario (orientado a la transformación de los recursos naturales a través de procesos industriales).

En el caso de Costa Rica, el incipiente desarrollo mismo del sector terciario le ha imprimido un determinado estilo de desarrollo propio, caracterizado aún por un muy limitado nivel de transabilidad internacional y una relativamente alta dependencia de sí mismo para su reproducción, siendo los ligámenes con las actividades primarias y secundaria de segundo orden.

Según cálculos del Banco Central de Costa Rica. con corte a julio del 2017, el 70% del crecimiento económico de Costa Rica es resultado del sector servicios. De acuerdo con la entidad, esta variación responde principalmente al comportamiento de las actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo a las empresas, que registraron una variación interanual de 9,5%.

La revista Summa (2015) menciona que se debe al atractivo de la fuerza laboral costarricense, la cual se ha ido especializando y atrayendo a empresas de este tipo. Por tanto, se puede establecer que en Costa Rica, el sector servicios se encuentra conformado por varias áreas, como son estas:

1. Actividades financieras, lo que vendrían a ser todas las relacionadas con bancos, la bolsa, los seguros.

2. Actividades que vienen a ser servicios que se prestan a empresas: asesoría, administración, gestión y consultoría.
3. Turismo y hotelería.
4. Actividades en materia de transporte y comunicación.
5. La actividad comercial.
6. Servicios personales que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En este apartado, pueden englobarse tanto actividades relacionadas con la estética (peluquería, maquillaje) como con el estado de bienestar (colegios, hospitales, administración).
7. Actividades en materia de función y administración pública: justicia, defensa, representación política.
8. Servicios relacionados con lo que es el ocio y la cultura: cine, teatro, música, deporte.
9. Medios de comunicación, ya sean escritos, digitales, televisivos o radiofónicos.
10. Actividades relacionadas con las tecnologías de la información como Internet.
11. Área de telecomunicaciones, donde tendría especial protagonismo lo que serían los servicios relacionados con la telefonía.

En esta última área es donde Netcom BCC se especializa, dando servicio a diversas empresas que confiaron en ella para manejar sus servicios, con atención especializada a los clientes por medio de llamadas entrantes y salientes, chats, correos, mensajes, o cualquier otro medio que involucre comunicación cliente-empresa.

Esta delegación de funciones les permite a las empresas dedicarse de lleno en su especialidad, siendo esta la principal importancia. Asimismo, se encuentran otras razones por las que es importante para una empresa la terciarización de sus servicios, como se explica a continuación.

### 1.1.3 Importancia de los *outsourcing* para las empresas que terciarizan sus servicios

Cuando una empresa terciariza sus servicios cuenta con ventajas más competitivas, pues la gerencia puede plantearse retos estratégicos más altos, llevándola a la focalización para lo que fue creada. El Heywood (2001) menciona que existen tres razones básicas para terciarizar:

1. El deseo de concentrarse en actividades centrales.
2. La necesidad de mejorar el servicio
3. La necesidad a menudo urgente de minimizar costos

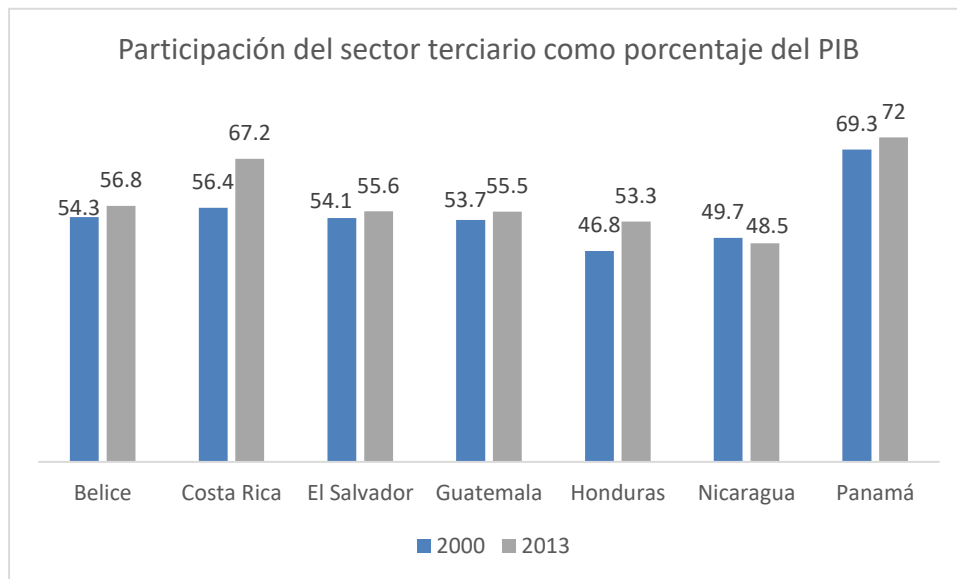
El *outsourcing* o tercerización implica también fomentar la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, lo que tiene un impacto social. La característica más relevante de este fenómeno radica en otorgar mayor valor agregado a los clientes y productos mediante la agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos a empresas especializadas en el tema, reducción de tiempos de procesamiento e, inclusive, la reducción de costos, potencializando así el nivel del talento humano.

Cuando las empresas deciden tercerizar sus procesos cuentan con ventajas más competitivas, la gerencia puede plantearse retos estratégicos más altos, creando un ambiente laboral propicio a la focalización, el emprendimiento y la generación de empleo calificado.

Cordero (2015) indica que un buen tercerizador debe, más allá de prestar un servicio, dar asesoría al gerente para detectar oportunidades, identificar riesgos, proveer soluciones, optimizar los resultados, en fin, propiciar desarrollo para la empresa. Además, Cordero agrega que la incorporación de una empresa a la corriente de la tercerización se debe ver como un salto hacia ese propósito de mejora continua, que debe izar como una bandera el gerente de logística, quien asumirá un verdadero papel gerencial y no técnico ni operativo, como típicamente termina siendo en las empresas.

En Costa Rica existe una tendencia muy marcada a la práctica del *outsourcing*, convirtiéndose en uno de los países líderes de América en adoptar esta metodología con el fin de optimizar sus resultados. De acuerdo con Rodríguez (2015), Costa Rica es el país centroamericano que, entre el 2000 y el 2013, impulsó con más fuerza el crecimiento de los servicios, presentando un incremento de 10,7 puntos porcentuales al comparar ese periodo de 13 años, según datos obtenidos del *Informe Estado de la Región* (2015), publicado por el Programa Estado de la Nación.

Gráfico 1.1.3.1. Participación del sector terciario como porcentaje del PIB



Fuente: *Estado de la Región* (2014)

Por ello, es importante aumentar, o al menos mantener, ese crecimiento, pues como se puede notar, aporta a la economía del país. De todas maneras, la externalización de servicios es importante para cualquier empresa, siendo el trato con el cliente uno de los eslabones para conseguir llegar al éxito. Por ello, Netcom BCC basa sus esfuerzos en que su personal brinde un excelente servicio al cliente. No obstante, para lograr esto, el personal debe estar satisfecho con su trabajo, lo cual no se podría lograr si no existiera un buen clima organizacional, concepto que se desarrollará a continuación.

## 1.2 Clima organizacional

Para cambiar la cultura de la empresa, se debe tener capacidad innovadora, adaptabilidad, sentido de identidad, perspectiva e integración. Es importante conocer las funciones de la cultura organizacional, ya que para poder impactar en la gestión de la innovación y de cambio en la cultura requerimos involucrar a todos los miembros de la organización y esta puede ser un bastón para lograrlo, algunas de ellas son:

1. La cultura transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización.
2. Se facilita la generación de compromiso colectivo más que individualmente.
3. La cultura releva la estabilidad del sistema social.

Así pues, la cultura organizacional se manifiesta mediante mitos, historias, leyendas, un conjunto de postulados fundamentales y manifestaciones físicas, entre otras formas. Es importante destacar que, dentro de la cultura organizacional, la socialización organizacional es el proceso por el cual la organización trasmite su cultura (valores, creencias a los miembros de esta, normas); este proceso varía de un individuo a otro. De acuerdo con Cervi (2016);, la socialización organizacional es la forma en que las empresas utilizan los medios sociales para fomentar la pertenencia de las personas dentro de la empresa. A través de estas la socialización organizacional la marca transmite sus valores e ideas tanto a trabajadores como a clientes, con el objetivo de conseguir que se sientan identificados y formen parte de esos valores.

Si un colaborador de la empresa no se siente identificado con la misma y más bien presenta desmotivación, esta se expone a un porcentaje mayor de rotación, lo cual afecta directamente en su rentabilidad, pues se debe invertir en suplencias de puestos y, por ende, en capacitación, y se debe de pasar por una curva de aprendizaje.

La rotación laboral expone a los empleados a los diferentes puestos del organismo. Los patrocinadores institucionales establecen un proceso formal mediante el cual atraen, apoyan, protegen y celebran las conductas innovadoras en organismos públicos. Ahora bien, existen varias formas de incentivar la participación de los empleados y mejorar la cultura organizacional, las cuales serán expuestas en el desarrollo del presente trabajo de investigación y se resumen a continuación:

- Las celebraciones: son mecanismos muy eficaces a la hora de influir en los comportamientos. Proporcionan momentos especiales que los empleados pueden compartir. Estimulan la aparición de un compromiso profundo.
- El reconocimiento público de los éxitos: genera en todos la sensación de que su contribución es importante y de que existe una estructura para apoyar las buenas ideas de cualquier persona.

A partir del momento en que se empieza a trabajar en el cambio de cultura se debe de abordar también la visión de equipo, la cual es una dirección, determinar hacia dónde va el equipo, aquel destino que desea alcanzar, es el resultado final que quiere lograr; es aquella acción que lleva al equipo a tener foco, un punto de llegada. Como punto de llegada debe verse como gestión presente; es decir, se acciona cada día con todas las personas en el mismo barco, un mismo rumbo viviendo la visión desde el presente. Debe ser acompañada de conductas positivas, de inspiración, disciplina y motivación para que las personas lleven a la organización a un nivel superior creciendo en equipo (Salas, 2013, p. 9).

Así pues, mediante el presente informe se pretende proponer un cambio en la cultura organizacional de la empresa Netcom BCC, de manera que se logre aumentar su productividad y disminuir la rotación de personal.

### 1.2.1 Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la

teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999). La relación sistema-ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la teoría general de sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Parsons, citado por Rodríguez (1999), había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta parsoniana no fue acogida lo fue muy marginalmente.

A continuación, se explican las principales características del clima organizacional, con el fin de profundizar un poco más en dicho concepto.

### 1.2.2 Características del clima organizacional

Al clima organizacional se le puede conocer también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, lo cual revela gran importancia para todas las organizaciones que se presentan en un mercado competitivo y que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Si se tratara de definir por medio de objetivos, existe un debate en torno a si este debe tratarse en términos objetivos, o bien, en reacciones subjetivas. Por términos objetivos se entiende los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas se relacionan con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet (1997) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman, en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt, los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe esta. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados,

como el tipo de organización, la tecnología, las políticas u las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola (2003), por su parte, opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Schein, citado por Davis (1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Asimismo, Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.; mientras que Dessler (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, sino que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa mediante variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Como conclusión y de acuerdo con las definiciones mencionadas, el clima organizacional se puede definir como las percepciones compartidas entre los miembros de la empresa, las cuales tienen relación con los procesos organizacionales como políticas, liderazgo, salario competitivo, relaciones entre colaboradores y relaciones con los clientes, etc. Importante recalcar que la percepción de cada colaborador es distinta, pero esta determina su comportamiento dentro de la empresa; por lo tanto, el clima organizacional de una empresa u otra son distintos.

Además, el clima organizacional de la empresa depende también de las actitudes de sus trabajadores, pues estas se ven perjudicadas por distintas razones, como lo son: días de pago, los aumentos de salario, entrega de aguinaldos, relación con jefaturas, cambio en su equipo de trabajo, entre otras. Por ejemplo, cuando hay un aumento de salarios, la satisfacción de los trabajadores aumenta y, se podría decir que tienen más ganas de trabajar, contrario a la situación de que en vez de que de un aumento de salario, se realice un recorte de personal.

Así pues, como características medulares del clima organizacional, Silva (2006) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Por su parte, Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente; es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Por las razones citadas los trabajadores tienen influencia en el clima laboral de la empresa y con esto afectan también sus propios comportamientos y actitudes. Existen algunos problemas en la organización que pueden generar una alerta en la empresa en cuanto a que se presenta un mal clima organizacional, como lo son la rotación y el ausentismo. Si no se les presta atención, conllevaría a inconvenientes de carácter financiero para la organización.

Así pues, tanto el clima organizacional como el comportamiento de las personas tienen relación, pues el clima produce un importante efecto sobre estas, ya sea de modo directo o indirecto, en cuanto a la percepción que poseen del clima; asimismo, el comportamiento de las personas tiene impacto en el clima organizacional. A continuación se mencionarán algunas variables que afectan tanto comportamiento de los colaboradores como el clima organizacional.

### 1.2.3 Variables del clima organizacional

- Remuneración salarial

El *Código de Trabajo*, mediante su artículo 162, define el salario como "la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo". Para efectos del presente trabajo, se entenderá remuneración como aquella retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo, la cual está integrada, además del salario, por prestaciones, tales como becas, apoyos económicos o despensa, etc.

De acuerdo con la clasificación de remuneración que hace la el *Código de Trabajo*, la forma de pago que se adapta al presente caso de estudio es la remuneración por tiempo, ya que el pago de los empleados se encuentra predeterminado y se efectúa quincenalmente.

- Relaciones personales

En un ambiente laboral se establece comunicación constante entre las personas, generando así relaciones interpersonales que deben ser sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente. Esto sin dejar de lado la comunicación cara a cara, pues, actualmente, se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en la cual el lenguaje no verbal no se percibe, como los gestos corporales o las emociones y, por lo tanto, la interpretación del mensaje puede variar.

Sin embargo, en este ámbito pueden surgir muchas discrepancias, recelos o roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo, y otros corporales, en la comunicación no verbal. Así pues, las relaciones interpersonales tienen un papel crítico dentro las empresas. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se puede contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Mediante estas relaciones, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación a este. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

- Motivación y realización

Hellriegel (1998) define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Por su parte, Amorós (2007) la define como las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

- Variables de la Motivación

Para Hellriegel (1998), algunos de los factores que influyen en la motivación son los siguientes:

-Diferencias individuales: son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra, por lo que también varía lo que las motiva.

-Características del puesto: son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.

-Prácticas organizacionales: son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados, pero, para hacerlo, es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra las cualidades personales del empleado, que este porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña el empleado en la situación de trabajo y los sistemas organizacionales que lo afectan.

- Liderazgo de las jefaturas

El liderazgo se entiende como el conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y

sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo.

Debe ser comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características. Si bien es difícil que alguien cumpla con todas esas exigencias, estas proporcionan un perfil deseable.

#### Aptitudes básicas de los líderes

Hellriegel (1999) menciona que las aptitudes básicas que las organizaciones buscan en los líderes son:

- Capacidad para el *empowerment*: es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control, de modo que involucra a los empleados (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en estos una sensación de compromiso y autocontrol. El empowerment contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, este se vuelve estimulante e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.
- Intuición: es la habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza. Los líderes competentes perciben intuitivamente los cambios que ocurrirán a su alrededor.
- Autoconocimiento: es la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones.
- Visión: es la capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones y los medios para alcanzarlas.
- Congruencia de valores: es la capacidad para comprender los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y poder conciliarlos.

## Estilos de liderazgo de Robert House

La teoría del camino a la meta de Robert House es uno de los modelos de contingencias o situacionales los cuales se basan en la idea de que cada situación determina el mejor estilo de liderazgo a usar (Hellriegel, 1999). Sobre esta teoría, Amorós (2007) comenta que es uno de los enfoques más respetados del liderazgo.

La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término “camino a la meta” se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta o teoría de la ruta, el comportamiento de un líderes es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. Según Hellriegel (1999), el comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último.
- Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Este modelo no ofrece una fórmula única para la determinación de la forma ideal de liderazgo; sin embargo, destaca el hecho de que para ser eficaz un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de los seguidores (Hellriegel, 1999). Además, identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- Líder directivo: es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- Líder apoyador: el líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- Líder participativo: es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado al logro: es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

Hellriegel supone que los líderes son flexibles; el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación. Ahora bien, el estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adoptará debe determinarse a partir de dos variables de contingencias:

- Las características de los empleados: este modelo sostiene que los empleados aceptarán un estilo de liderazgo en particular si lo perciben como fuente inmediata de satisfacción laboral o necesaria para la satisfacción laboral futura. Por ejemplo, los empleados con profundas necesidades de autoestima y afiliación quizá acepten rápidamente el liderazgo de apoyo. Los empleados con profundas necesidades de autonomía, responsabilidad y autorrealización, muy probablemente aceptarán el liderazgo orientado a logros y se sentirán motivados por él.
- Las características de las tareas: cuando las tareas son rutinarias y simples, los empleados considerarán innecesario que se les dé instrucciones. El liderazgo directivo puede favorecer la elevación del desempeño al impedir la holgazanería, pero también puede deteriorar la satisfacción laboral. El liderazgo participativo o el de apoyo tienden a incrementar la satisfacción con el líder y las políticas de la compañía aún si las tareas no son insatisfactorias. No obstante, cuando las tareas no son

rutinarias y complejas, el liderazgo directivo o el orientado a logros son más adecuados que el liderazgo de apoyo, pues los subordinados aprecian a un líder que identifica las rutas que habrán de conducirlos a sus objetivos.

- Comunicación bilateral

La comunicación es adecuada cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y las normas de la situación o cultura; por ello, se requiere que al comunicar alguna situación o mensaje en el trabajo, se tengan presente qué, cuánto, dónde, cuándo y con quién dar a conocer el mensaje, ya que, dependiendo de ello, se logrará mejorar las relaciones interpersonales.

Koontz y Welhrich (2004) definen la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Asimismo, Amorós (2017) expone que la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente, como se explica a continuación.

#### 1. Dimensión vertical de la comunicación

- Descendente: se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo y organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo, se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo.
- Ascendente: fluye dirigido a un nivel superior de la organización o grupo. En una organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior mantenerse informadas acerca de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, en sus relaciones con los compañeros y, en general, con la organización en su totalidad. Además, esta información le sirve a los que dirigen la organización para

adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

## 2. Dimensión horizontal de la comunicación

- Lateral: se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones bien pueden ser estimuladas de manera formal o informal. Con este último, se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Además, pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

Se debe entender e identificar el tipo de comunicación que se maneja para aplicarla de la mejor manera y lograr tener un buen clima organizacional.

### 1.2.4 Importancia del clima organizacional

Como se ha mencionado, el clima organizacional de la empresa involucra muchos aspectos que, si no se toman en cuenta, pueden llevar al fracaso empresarial. Entre los principales riesgos que genera ignorar las buenas prácticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados, están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentarse estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar a los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

Se debe tener en cuenta que el surgimiento de nuevas empresas se presenta diariamente; por lo tanto el medio se vuelve aún más competitivo, por lo que el

tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor. Sin embargo, no es posible saber si en la empresa se presenta un buen clima organizacional si no se ha medido; para ello, existen diferentes formas de hacerlo y la empresa puede escoger la que se adapte mejor.

En el siguiente capítulo se presenta la situación actual de la empresa Netcom BCC y el entorno sobre el que se desenvuelve, para ir abriendo camino a la medición del clima organizacional de esta empresa.

## 2 Capítulo II: Situación actual de la empresa Netcom BCC y su entorno

Debido a que el clima organizacional influye directamente en los resultados obtenidos de la empresa y a que se basa en determinar la influencia que tienen las estructuras organizacionales en el desempeño de sus colaboradores a través de sus percepciones que filtran la realidad y condicionan sus niveles de rendimiento laboral, es vital conocer cuáles son las principales características relacionadas con el clima organizacional de la empresa Netcom BCC.

En el presente capítulo se hace referencia a la historia y antecedentes de esta, estrategia de negocios, estructura organizacional y análisis de los puestos y procesos, con el fin de verificar la situación actual del clima en la empresa.

### 2.1 Historia y antecedentes de Netcom BCC

De acuerdo con el sitio web de la empresa, Netcom BBC es una empresa regional, con casa matriz en Panamá y sucursales en Costa Rica y El Salvador. Fue fundada en diciembre del 2005, con el fin de brindar soluciones y servicios de comunicaciones y *call center* para el mercado Enterprise. Se dedica a la comercialización de soluciones de infraestructura de voz, datos, video, *contact center*, así como soluciones *carrier class*.

Es Partner Platinum y Partner Services Expert de AVAYA para la región, lo que la habilita como un canal altamente especializado para brindar servicios de implementación y mantenimiento en comunicaciones unificadas y *contact center* en plataformas AVAYA. Además, cuenta con una vertical de servicios de *contact center* ubicada en Costa Rica, con más de 500 posiciones de agentes y desde la cual le brinda servicio a varios clientes en la región y que, durante los últimos tres años, ha presentado crecimiento en la cartera de clientes que han optado por sus servicios.

Aunado a esto, en los últimos dos años la empresa basó sus esfuerzos en obtener la certificación GMD COPC® PSIC, una de las más valoradas certificaciones a nivel mundial para la actividad en centros de contacto, que tiene

como objetivo prever prácticas, métricas y *benchmarks* aplicables a diferentes tipos de servicios, como *inbound customer service*, soporte técnico, cobranzas, televentas, redes sociales, atención personalizada y *back office*, entre otros.

No obstante, a pesar de estos grandes avances y de que la empresa sí cuenta con una estructura y perfiles de puesto definidos, aún no se ha invertido en atención de clima organizacional, pues sus prioridades no han sido enfocadas en este tema, lo que ha repercutido directamente en la rotación del personal especialmente en los puestos más importantes para la empresa: los agentes telefónicos.

## 2.2 Conceptualización de la empresa

A continuación se detalla la misión, visión y valores de la empresa, obtenidos de su sitio web ([www.netcom.com](http://www.netcom.com)). Para Netcom BCC es importante que tanto sus colaboradores como sus clientes comprendan bien la posición de la empresa, qué es y hacia dónde va.

### 2.2.1 Misión

Desarrollar ventajas competitivas en nuestros clientes, a través de la asesoría especializada en Comunicaciones y centros de contacto, que les permita mejorar la eficiencia, productividad y rentabilidad de sus negocio.

### 2.2.2 Visión

Ser la empresa líder en soluciones de Comunicaciones y Centros de contacto, reconocida por la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes.

### 2.2.3 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

- Compromiso: comprometidos con el éxito y la excelencia de sus socios
- Pasión: el trabajo se realiza con pasión, entusiasmo y con la ambición buscando ser mejores cada día.
- Integridad: la integridad y respeto a los valores definen en lo que creen. Asumen la responsabilidad de sus acciones.

- Confianza: la confianza se obtiene con transparencia y respeto en las relaciones con todos sus clientes y grupos de interés (empleados, proveedores, sociedad y accionistas).
- Trabajo en equipo: trabajan como un equipo, se enfocan en entender las necesidades de sus socios, apoyados en las capacidades y experiencia mutlicanal.
- Respeto: respetan tanto a sus clientes como a cada uno de los miembros del equipo de trabajo para lograr una armoniosa interacción entre todas las partes.

## 2.3 Entorno de la empresa

### 2.3.1 Descripción de los servicios brindados

Para la empresa Netcom BCC es muy importante brindar sus servicios con el mayor profesionalismo, que sus clientes confíen en la empresa y que le permitan realizar su trabajo, mientras ellos dedican sus esfuerzos en optimizar los negocios para los que fueron creadas sus empresas.

La cartera de servicios brindados por Netcom BCC es muy variada, de manera que cualquier tipo de tercerización de servicios vaya de la mano con Netcom. A continuación, se presentan las distintas verticales en las que Netcom BCC puede ser aliado para otras empresas y se ha convertido en experto, a partir de datos tomados de la página web oficial de la empresa.

#### 2.3.1.1 Servicios *inbound*: llamadas entrantes

- Servicio al cliente: el servicio de atención al cliente es el principal canal de comunicación entre la empresa y el cliente usuario final. En un servicio de atención al cliente se puede brindar desde información general básica hasta consultas avanzadas sobre un servicio o producto en específico; siempre contando con el buen manejo de los contactos de un equipo altamente capacitado y tecnología de punta, con las herramientas más poderosas disponibles para conectarse de forma personal con los clientes

y fortalecer la marca de la empresa cliente. El primer contacto que tiene un cliente usuario final con una compañía puede determinar el inicio de una larga y duradera relación comercial.

- Ventas en línea: las ventas en línea dadas en un servicio *inbound* captan todos los clientes potenciales que llegan en busca de algo de su interés, como información o precios; o clientes que buscan asesoramiento sobre algún producto o servicio. Este servicio *inbound* permite crear una experiencia con el cliente y hacen que este busque al vendedor y no que el vendedor busque al cliente, ganando su atención y dándole el impulso que requiere para finalizar una compra.
- Gestión de citas: mediante una correcta gestión de citas se mantiene el control y se brinda un buen servicio a los clientes que solicitan un espacio para la realización de una gran cantidad de trámites relacionados a sus productos o servicios. Los clientes obtienen un día y hora específicos, obteniendo como beneficio una correcta distribución de las cargas de trabajo y eficiencia en el servicio, mejorando la percepción de servicio al cliente y disminuyendo el tiempo de espera.
- *Front desk*: el servicio *front desk* consiste en la recepción de llamadas que los clientes realicen a un número de teléfono de atención al cliente u otro servicio para solicitar información, solucionarle posibles problemas, tramitar solicitudes, o demás motivos. La atención de llamadas entrantes mediante un centro de contacto permite ofrecer a los clientes mayor nivel de servicio, proveer respuestas uniformes y detección y solución de consultas comunes, altos niveles de confiabilidad y confidencialidad de la información.
- Atención de promociones y campañas: atención de campañas masivas sobre productos o servicios que la empresa cliente desee impulsar y necesite la atención de sus clientes de la mejor manera. Se soporta el flujo

de llamadas generadas por sus clientes al momento del lanzamiento de campañas de promociones, nuevas publicidades, eventos, etc. Esto para que sus clientes reciban el mejor servicio aún en momentos de altos volúmenes de llamadas.

- Retención y recuperación de clientes: se da cuando un cliente llama a un servicio de recepción de llamadas para finalizar un servicio o realizar alguna queja no se puede tratar de la misma manera que una llamada normal de servicio al cliente. Escuchar, comprender y brindar soluciones al cliente son de los pilares que fortalecen la retención del cliente en una compañía y aplicarlos de buena manera puede mantener en altos márgenes la satisfacción al cliente, provocando confianza y una relación de éxito, logrando que una llamada que inicio con una queja fortalezca la relación.

#### 2.3.1.2 *Outbound*: Llamadas Salientes

- Telemercadeo: el telemercadeo crea un importante entorno de ventas, con una buena estrategia y las técnicas adecuadas, puede ser muy efectivo para llegar al consumidor y concretar la venta de productos y servicios. También es un método efectivo que, además de vender productos, ayuda a dar a conocer a los clientes todos los servicios o productos que se puedan ofrecer y así colocar a la empresa en el mercado de una manera eficiente.
- Encuestas e investigación de mercados: las encuestas permiten conocer lo que piensan los clientes o prospectos sobre un producto o servicio específico. Con los resultados obtenidos se pueden realizar ajustes en los productos y servicios que ayuden a aumentar las ventas y bajar los riesgos. Estas herramientas pueden ser de ayuda también para otra amplia gama de situaciones, como ampliar la información sobre los clientes, medir la satisfacción del usuario final, dar seguimiento a procesos

de calidad, realizar sondeos de opinión y muchos más. Todas estas de suma importancia en la mejora de los servicios de la empresa cliente.

- **Gestión de cobro y recuperación:** la gestión de cobro y recuperación consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos. Sabiendo que la morosidad es una gran problemática para todas las compañías, la gestión óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, si no a ejercer campañas de cobro y recuperación efectiva, con personal capacitado y técnicas que aseguren una gestión precisa, que permita prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación. Se ofrece servicio para los diferentes tipos de mora, buscando siempre aumentar la recuperación, evitar que la imagen y relación con los clientes se dañe y aumentar la liquidez de la compañía.
- **Actualización y levantamiento de bases de datos:** los datos son de gran importancia para las compañías; por esta razón, la actualización rápida y eficaz de las bases de datos mediante llamadas telefónicas permite mantener en vigencia la información que se necesite. La depuración de datos existentes, actualización de contactos o cualquier otra información indispensable, puede mantenerse al día con una buena gestión de sus bases de datos.
- **Gestión de ventas:** la gestión de venta telefónica es el uso de la tecnología de los centros de contactos para realizar acercamientos efectivos de ventas con los clientes. Estos se pueden utilizar para cualquier tipo de producto, debido a que un personal totalmente capacitado puede ejercer esfuerzos de ventas en muchos ámbitos diferentes sin necesidad de desplazarse, siempre cumpliendo con las diferentes necesidades de los clientes, con la finalidad de fidelizarlos, minimizar los costos y aumentar las ventas.
- **Retención y recuperación de clientes:** un servicio de retención de clientes exitoso acompaña durante toda la vida del cliente en la empresa y empieza desde el mismo momento en que el cliente le da su confianza y adquiere alguno de sus productos o servicios. Por medio de las herramientas y

servicios de Netcom, se pueden identificar aquellos elementos que se encuentran detrás de la satisfacción o insatisfacción del cliente en cada uno de los momentos de su relación con la empresa, impulsando la lealtad hacia sus compañías y productos.

#### 2.3.1.3 Plataforma autoservicio

- Encuestas automáticas: en el mercado cambiante actual conocer a los clientes puede ser el factor que lleve a una empresa al éxito. Las encuestas por IVR (Interactive Voice Response, por sus siglas en inglés, lo que se traduce a Voz Interactiva de Respuesta) es un sistema muy utilizado que permite a las empresas obtener información con la que retroalimentarse sobre sus productos o servicios, utilizando la automatización para buscar la optimización de los recursos y ofreciendo la posibilidad de llevar a cabo un mayor número de encuestas en un plazo de tiempo más corto.
- Automatización autoservicio: los IVR son sistemas que permiten automatizar consultas repetitivas y masivas, que por lo general consumen gran cantidad de personal de la organización. Además permite responder a una llamada y dirigirla a un departamento o servicio específico, mediante menús de voz interactivos con los clientes.
- Actualización automática de bases de datos: mantener los datos de los clientes es de suma importancia para cualquier compañía. Mediante el uso de IVR se pueden realizar campañas de actualización de bases de datos, recolectando información faltante de los clientes, aplicando preguntas preestablecidas y sistemas de voz automatizados para obtener resultados frescos de una parte indispensable de toda empresa los clientes.

#### 2.3.1.4 Service Desk

- Help desk: el *help desk* es un servicio que va desde uno a varios medios de contacto. Ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar las posibles

incidencias, solicitudes de soporte y consultas sobre servicio de TI específicos. El *help desk* está diseñado para ayudar a incrementar la productividad y aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos de los servicios de TI.

- *Service desk*: el *service desk* actúa como un punto único de contacto entre los usuarios y la gestión de servicios de TI, logrando obtener un servicio que permita una gestión integral de los procesos de TI y no solamente un departamento que funcione de manera reactiva y como apagafuegos en el momento que los problemas van surgiendo. Regido por mejores prácticas de procesos basados en ITIL y atendido por personal especializado en áreas de tecnologías de la información, permitiendo optimizar procesos y procedimientos que permitan reducir los tiempos de solución y la correcta escalación de los mismos.
- Monitoreo de redes sociales: un buen monitoreo y administración de las redes sociales se convierte en una herramienta de mercadeo de alto nivel. Publicaciones bien pensadas y respuestas rápidas y acertadas pueden ser el gancho exitoso para todos los usuarios que frecuentan las redes sociales. Un perfil empresarial bien administrado puede convertirse un canal de importancia para la promoción de los productos y servicios de la compañía, logrando comunicación efectiva, acercando a sus clientes, a través de un medio digital de gran impacto en la actualidad.

#### 2.3.1.5 Otros servicios

- Mensajería personalizada: envío de mensajes de *e-mail* y SMS personalizados. Esta es una forma efectiva de informar a los usuarios finales sobre mensajes de interés o temas de importancia, esto debido a que el uso del teléfono móvil y los servicios de *e-mail* se han vuelto indispensables en la vida cotidiana de las personas. Estos mensajes pueden ser personalizados al nivel que se requiera y enviados de manera masiva para cubrir una cartera de contactos completa.

- *Cloud contact center*: consiste en conectarse con los clientes en los términos que ellos quieren; gestionar todos los contactos a través del correo, chat SMS, IM y redes sociales, de la misma manera que gestiona las interacciones de entrada y salida de voz. Esta es una solución para *contact center* multicanal, colocando a las personas que llaman con el recurso más apropiado en cada ocasión que lo contacten. Brindar a sus agentes el contexto, en tiempo real e histórico, a fin de entregar una experiencia de cliente diferenciada. Se busca reducir los gastos al usar canales de bajo costo y entrega, de manera consistente, una experiencia unificada, eficiente y altamente personalizada que edifica la marca y la lealtad del cliente.
- *Renting* tecnológico: el modelo de *renting* tecnológico que ofrece Netcom BCC permite a las empresas disponer de la tecnología y servicios que requieren para su operación y crecimiento, sin tener que realizar cuantiosas inversiones que comprometan su flujo de caja. Este servicio contempla el suministro de plataformas nuevas y de última generación, así como los servicios de implementación, administración y mantenimiento, todo incluido en una cuota mensual de arrendamiento.

#### 2.4 Descripción de los principales competidores

De acuerdo con Alejandro Trejos Barris, ejecutivo de ventas empresariales en Netcom BCC, la principal característica relevante en el mercado de la empresa es la diferenciación, pues siempre está un paso delante de sus competidores. Además, indica que, si bien existe gran variedad de *outsourcings* alrededor del mundo, el mercado en el que compite Netcom BCC es el de Costa Rica, contra otras empresas costarricenses que brindan sus servicios de terciarización.

A continuación, se presentan los principales competidores Trejos (2018), menciona que figuran como sobresalientes en el mercado:

- Resuelva: la empresa maneja su nombre en Centroamérica como Grupo Puntual Centroamérica, pero en Costa Rica tiene el nombre de Resuelva. A pesar de ser una empresa trasnacional, en Costa Rica no tiene tanto auge. De acuerdo con su página web (<http://www.grupopuntual.com>), Resuelva abrió sus puertas en Costa Rica en abril del 2013, actualmente cuenta con 100 posiciones de trabajo y se ubicada en San Rafael de Escazú. A diferencia de la multiplicidad de servicios que ofrece Netcom, Resuelva solo brinda servicios de cobranza.
- Cuéntame: es una empresa recién aperturada en Costa Rica, pero sus operaciones empezaron en Nicaragua. Brinda servicios de servicio al cliente y telemarketing. De acuerdo con su página web (<http://moztro.info/cuentameWP/wordpress/>) fue en el 2012 que se apertura la empresa brindando servicios a terceros.  
Grupo Alega: se fundó desde hace 14 años para brindar servicios de cualquier tipo a las empresas. En su página web (<http://www.grupo-alega.com>) se menciona que se enfocan en diversos mercados; brinda servicios de *contact center*, así como de limpieza, contabilidad y finanzas y hasta de reclutamiento de personal.
- GISA: Gestionadora Internacional S.A., conocido como GISA, es una empresa que se enfoca solamente en gestión de cobranza preventiva y administrativa de carteras de crédito. En su página web (<http://www.gestionadora.cr>) se menciona su historia, donde se indica que nace en agosto del 2007, con capital nacional, aportado a raíz de la idea de crear un *call center* especializado en servicios para el sector financiero y bancario en todo el territorio.
- Grupo Prides: es una empresa creada en 1983 que cuenta con varios nombres de razones sociales dependiendo del tipo de servicio que ofrezca. De acuerdo con su página web ([www.prides.net](http://www.prides.net)), entre los nombres de estas se encuentran: Prides, Dacor, Appsa, Tecnosistemas y Centricom. Los servicios que ofrece son: banca móvil, citas médicas,

*contact center, e-commerce*, productos prepago, sistemas de información y de desarrollo de *software*.

- ITS Infocom: otra empresa creada y especializada en la terciarización de servicios, como lo son telemarketing, estrategias en la gestión de cobranza, mesa de servicio (*help desk*), servicio al cliente, digitación, monitoreo y administración de redes sociales, esto de acuerdo con su página web ([www.itsinfocom.com](http://www.itsinfocom.com)).

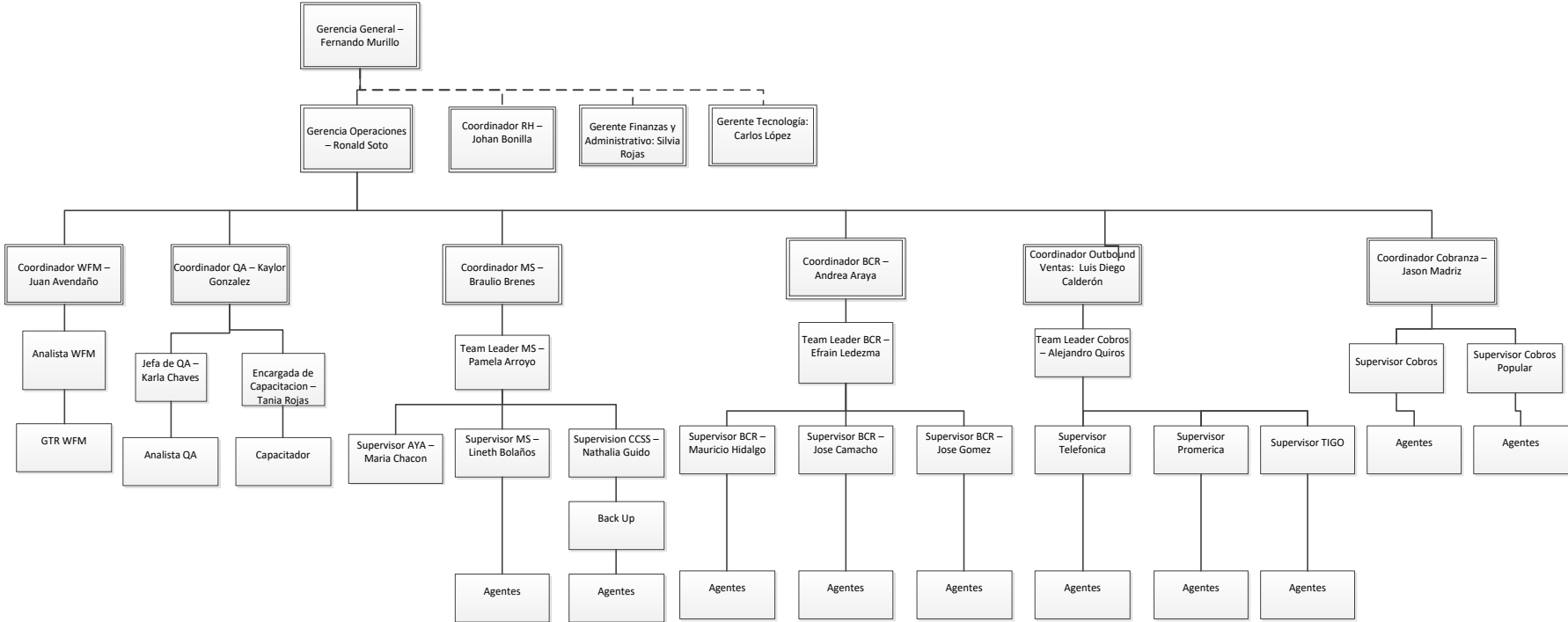
Trejos (2018) agrega que, a pesar de tener varios competidores, Netcom BCC basa su visión en continuar siendo la empresa líder en soluciones de centro de contactos, reconocida por la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes.

## 2.5 Estructura organizacional

### 2.5.1 Organigrama

De acuerdo con el Gerente de Operaciones, el ingeniero Ronald Soto Hernández, la estructura organizacional de Netcom está definida por grado de responsabilidades de acuerdo con cada puesto de trabajo.

Figura 1. Organigrama Empresa Netcom BCC



Fuente: Netcom BCC (2018).

## 2.6 Perfiles de puestos

A continuación, se mencionan los puestos que se encuentran en la empresa y se detalla el de los agentes y el de supervisión, pues son ellos quienes se ven más afectados por el clima organizacional de la empresa. La información fue brindada por la ingeniera industrial, María Paz Jiménez, quien es Auditora de Procesos en Netcom BCC.

-Gerente general: es el representante legal de la empresa, a quien le reportan todas las áreas, ya sea Financiera, Administrativa, de Tecnología, de Recursos Humanos y Operaciones.

-Gerentes de Finanzas, Administrativo, Tecnología y Recursos Humanos: son personas encargadas del área a la que fueron asignadas y que, en conjunto, hacen de Netcom una empresa de calidad, rentable a través del tiempo.

-Gerente de Operaciones: es quien se encarga de asistir al Gerente General en la toma de decisiones relacionadas con la operación de la empresa, así como en la rentabilidad de la misma.

-Coordinador: conoce el proyecto y establece estrategias en el equipo a su cargo, de manera que sea lo más rentable posible; asimismo, se encarga de mantener y mejorar cada vez más las relaciones comerciales con los clientes.

- *Team Leader*: es el encargado de distribuir las tareas de los supervisores, así como de mantener el orden y control del piso y dar seguimiento a las indicaciones del cliente y del coordinador.

- Supervisor: el supervisor debe poseer las siguientes habilidades:

- ✓ Habilidad de liderazgo
- ✓ Habilidad de servicio al cliente
- ✓ Habilidad numérica, percepción y razonamiento
- ✓ Buena redacción y ortografía

- ✓ Manejo de relaciones interpersonales
- ✓ Manejo de comunicación oral y escrita
- ✓ Adaptación a los cambios continuos
- ✓ Orientación al trabajo en equipo
- ✓ Manejo de la administración del tiempo
- ✓ Orientado a resultados
- ✓ Ordenado y organizado
- ✓ Manejo de situaciones bajo presión

Además, debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Interpretar y asegurar el cumplimiento de los indicadores del servicio.
- ✓ Alertar inconsistencias presentadas, por parte del cliente y de Netcom.
- ✓ Comunicar y dar seguimiento en conjunto con *help desk* sobre irregularidades de los sistemas, tanto de *software* como de *hardware*.
- ✓ Velar porque los agentes apliquen rutinas de descansos activos.
- ✓ Guiar a los agentes en el uso de las plataformas del servicio.
- ✓ Apoyar, asesorar y dirigir a los agentes en su gestión.
- ✓ Mediar cualquier conflicto acontecido por los usuarios finales con el servicio.
- ✓ Mejorar el tiempo de las llamadas de los agentes para disminuir su duración, sin afectar el nivel de satisfacción del usuario final.
- ✓ Mantener actualizados a los agentes con información importante remitida por el cliente.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los horarios por parte de los agentes. Atender las solicitudes de vacaciones o permisos de los agentes.
- ✓ Ejecutar el análisis sobre los resultados de producción de los agentes.
- ✓ Verificar mediante monitoreos de calidad, el cumplimiento de protocolos y dar seguimiento a los agentes con oportunidad de mejora.
- ✓ Asegurar que los agentes sean realimentados de sus fortalezas y reproducir estas buenas prácticas con el resto del personal.

- ✓ Asegurar la existencia de un buen clima organizacional dentro de los equipos de trabajo.

- Agente o asesor:

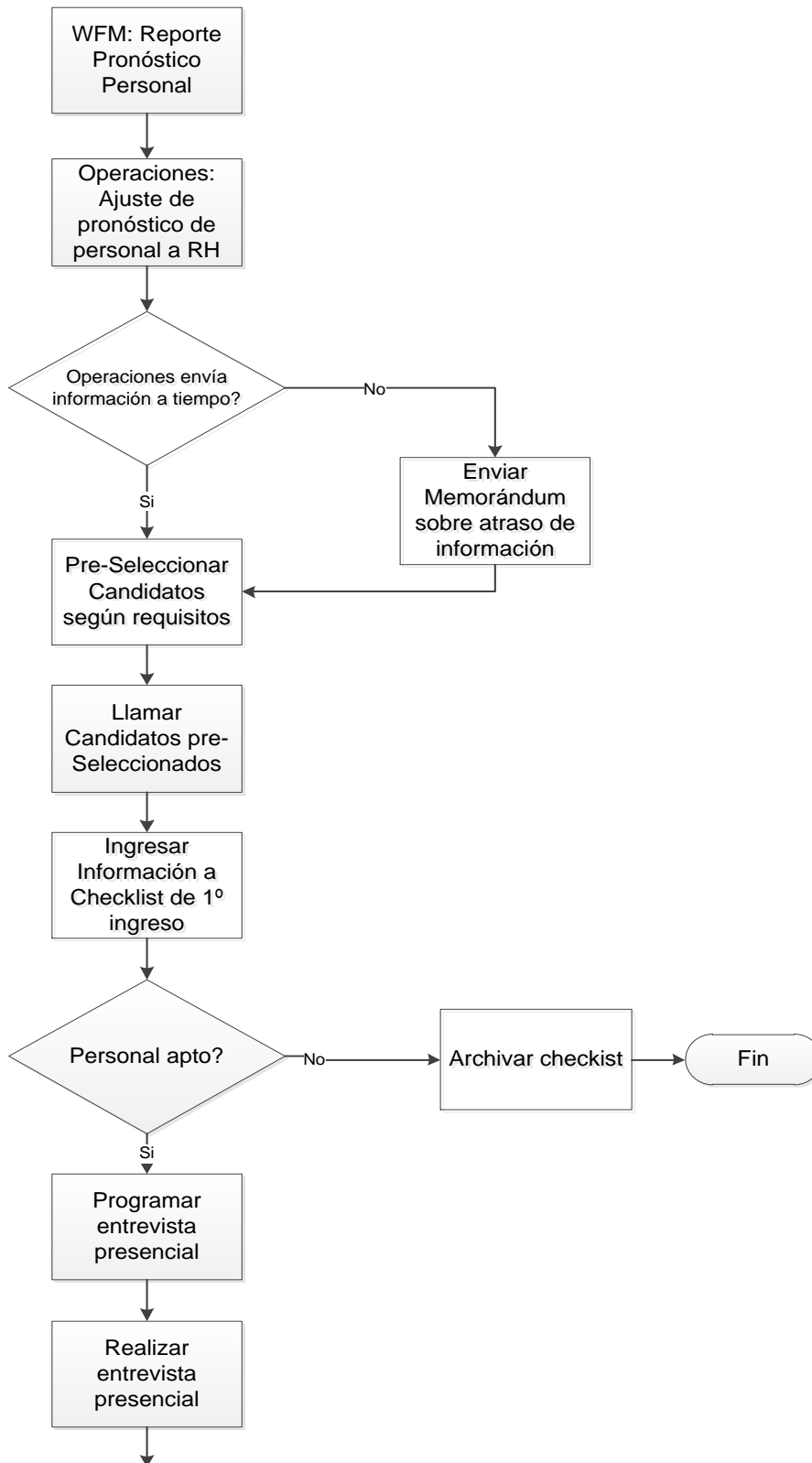
Dentro de las habilidades de un agente o asesor están la facilidad de palabra, amabilidad, paciencia, capacidad para trabajar en equipo, confianza hacia el cliente, manejo de presión, tolerancia, perfil de venta, vocación de servicio, capacidad de solucionar problemas, entre otros. Además debe desarrollar una o varias de las siguientes funciones:

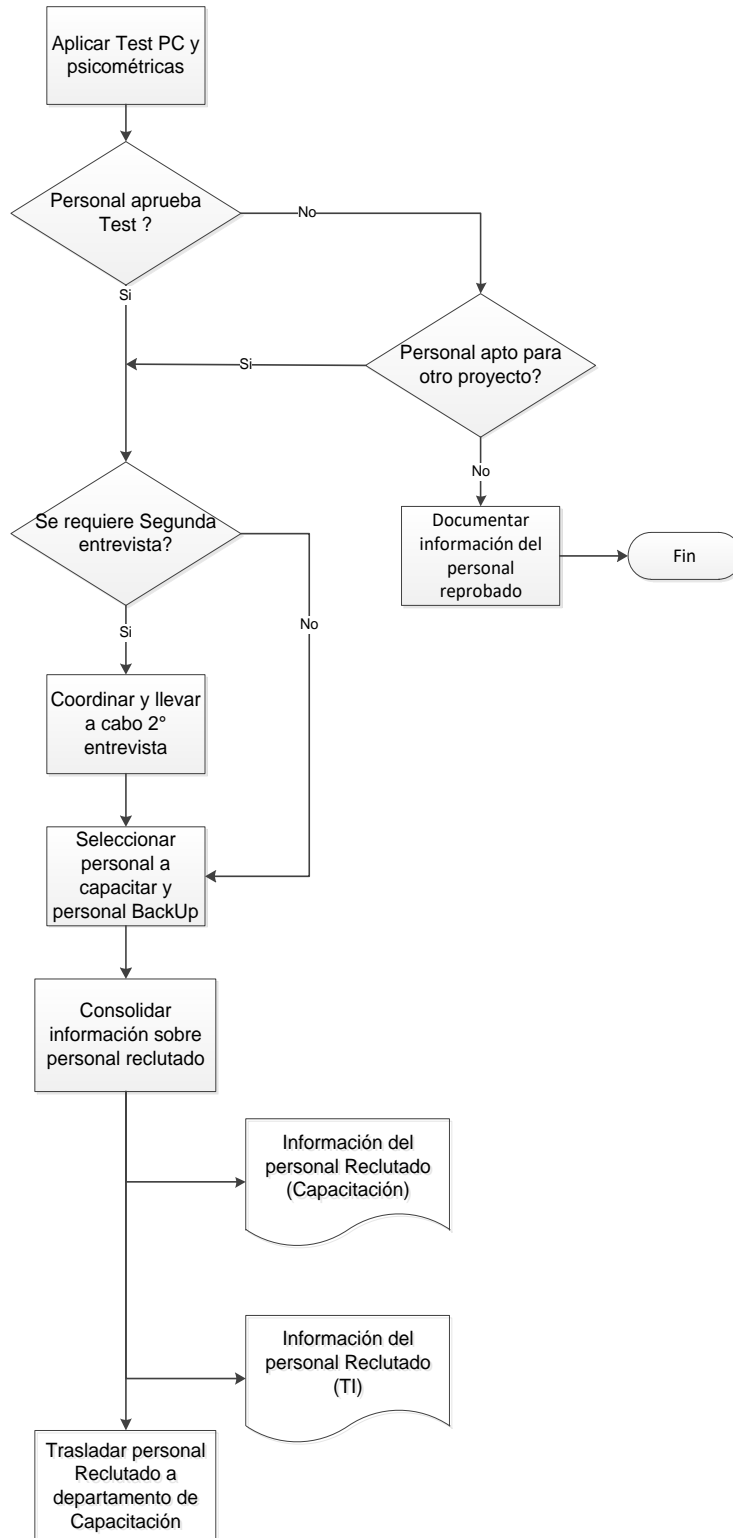
1. Gestionar bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa.
2. Atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico.
3. Comercializar productos y servicios por medios electrónicos.
4. Cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa.
5. Comprender texto en forma escrita y auditiva.
6. Fomentar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente.
7. Promover la interacción idónea consigo mismo con los demás y con la naturaleza de los contextos laborales y sociales.

## 2.7 Proceso de reclutamiento y selección de personal

Netcom se rige por procesos ya definidos, de manera que se tienen fechas establecidas por mes para reclutamiento y selección de personal. A continuación, se presenta el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, a partir de información brindada por la ingeniera Paz Jiménez González.

Figura 2. Proceso de Reclutamiento Netcom





Fuente: Netcom BCC (2018)

El proceso de nuevo ingreso de personal al departamento Operaciones de Netcom se realiza mediante los aspectos que se explican a continuación.

1. La apertura inicia con la llegada del pronóstico del requerimiento de personal por parte del departamento de Workforce Management (en adelante, WFM), que realiza el pronóstico de la carga laboral mensual por cada servicio o proyecto. Este requerimiento se envía a más tardar el día 10 de cada mes, con la información para el mes siguiente. En dicho pronóstico, se encuentra la cantidad de agentes pronosticados para atender de la mejor manera el proyecto durante el mes. El departamento de WFM debe enviar el pronóstico con el fin de que el departamento de Operaciones haga un ajuste con respecto a lo que se pronostica necesitar y lo que se tiene en piso.

2. Una vez que se tiene el pronóstico, se debe revisar la cantidad de agentes disponibles, comprarlo con la cantidad que pronostica WFM, verificar salidas y despidos programados y realizar el cálculo para ajustar el requerimiento de personal a necesitar.

3. Una vez realizado el ajuste respectivo de personal para solicitar a Recursos Humanos, es necesario crear un correo con el mismo.

4. En cuanto se tenga el ajuste es necesario enviar el reporte con dicho ajuste al departamento de Recursos Humanos a fin de que se lleve a cabo el proceso de reclutamiento.

5. El ajuste del requerimiento de personal que se envía a Recursos Humanos tiene como propósito que este conozca la cantidad de personal que debe reclutar por proyecto.

6. El ajuste del requerimiento de personal que se envía a Capacitación tiene como propósito que este conozca de antemano la cantidad de personal que ingresará a NETCOM y, de esta forma, poder programar las capacitaciones, personal, equipo y material necesario para llevar a cabo las mismas.

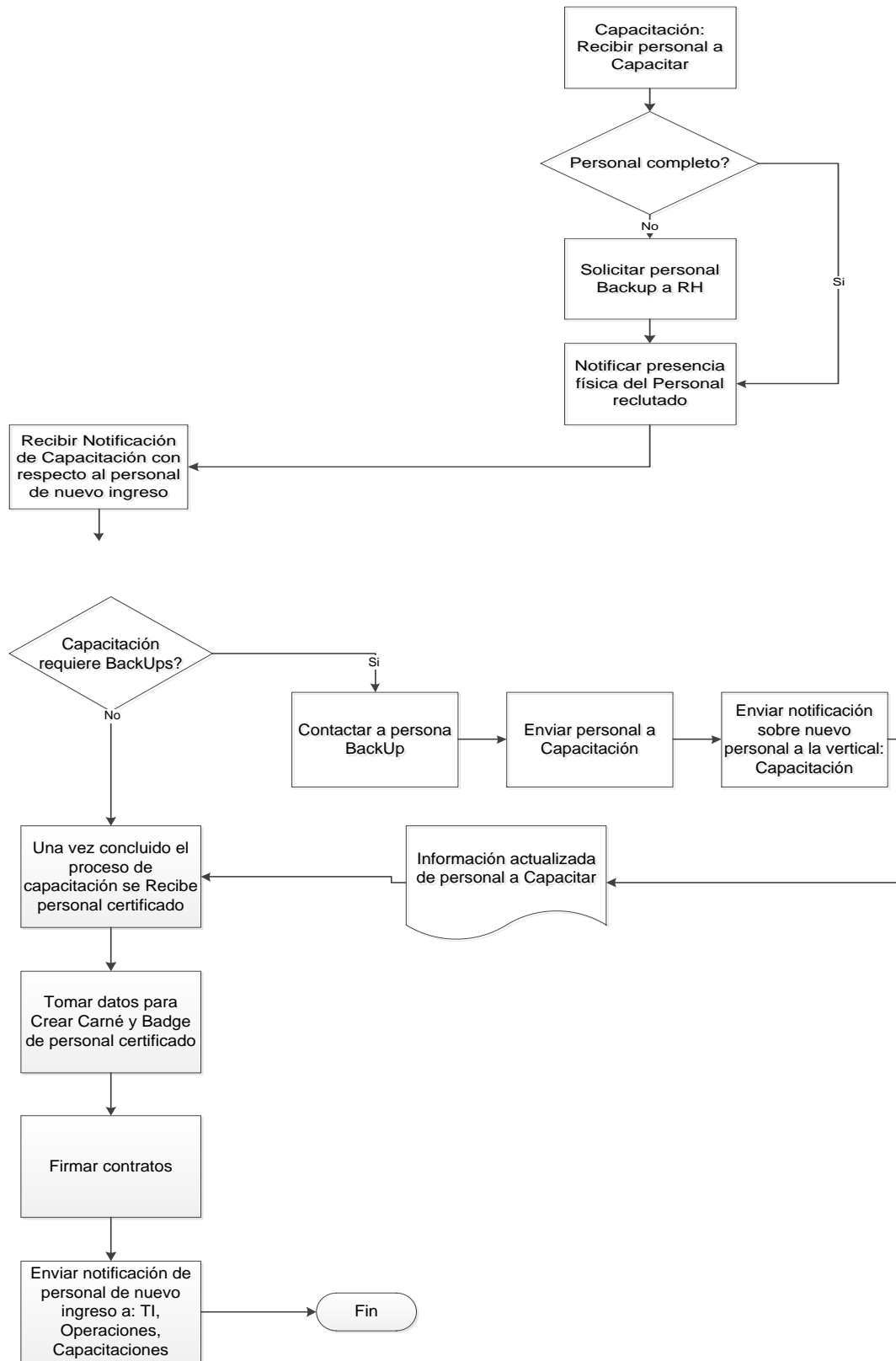
7. El ajuste del requerimiento de personal que se envía al departamento de TI por medio de *ticket* tiene como objetivo conocer de antemano la cantidad de personal que ingresará a Netcom, así como las cualidades que debe poseer su equipo de trabajo.

## 2.8 Procesos de inducción y capacitación de personal

De igual manera, Jiménez (2018) comparte el proceso de inducción y capacitación del personal, mencionando que una vez que los agentes hayan aprobado las pruebas, el departamento de Recursos Humanos envía mediante correo electrónico el listado de los agentes que fueron seleccionados al menos un día antes de que se inicie la capacitación.

Este período de capacitación depende del servicio (empresa cliente) para el cual el agente fue contratado, y contempla, entre otros temas, la inducción a la empresa.

Figura 3. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal



## 2.9 Proceso de seguimiento y realimentación de personal

En Netcom ya se siguen procesos de realimentación del agente, pues la empresa está certificada en la Norma COPC, la cual indica que la empresa debe tomar acciones a nivel del agente individual basado en los resultados. Así, el enfoque del *coaching* del agente debe asegurar que:

- a. Hay un plan para la comunicación a los agentes de los hallazgos de todas las transacciones, incluyendo *feedback* tanto positivo como negativo. El plan debe especificar los cronogramas y el formato de suministro de este *feedback*.
- b. Los agentes que son asistidos por un *coach* individualmente en una muestra de las transacciones que aprobaron.
- c. Los agentes que no llegan a sus resultados deben:
  - Ser asistidos por un *coach* individualmente en todas las transacciones que no alcancen el objetivo.
  - Ser monitoreados más frecuentemente.
- d. Para aquellos agentes que repetidamente desaproveban los monitoreos de transacciones, se deben implementar acciones correctivas. (COPC Inc 2017, p.167)

## 2.10 Plan de motivación e incentivos para el personal

En Netcom, la figura que tiene mayor impacto en el clima organizacional es la de *team leader*, pues es quien mantiene motivado a su equipo de supervisores y sigue las indicaciones de decisión de coordinación y gerencia, por lo que debe de tener un equilibrio y constante comunicación entre ambas partes.

Debido a esto, para la presente investigación se conversó con el *team leader* de la cuenta del Banco de Costa Rica, Efraín Ledezma Sossa, quien en su equipo de trabajo mantiene los siguientes planes de motivación e incentivos:

- Escalaciones positivas: esto es que cada vez que un cliente usuario final desea felicitar la atención recibida por parte del agente, se comunica con el supervisor y este dato se ingresa en una base de datos. Al final del mes se realiza una presentación donde aparece el nombre de todos los agentes que recibieron una escalación positiva; esta presentación se proyecta en las diversas pantallas de la empresa.
- Celebración de cumpleaños: cada vez que una persona cumple años, se le decora el cubículo y se envía un correo a toda la empresa informando sobre ello. Además, una vez al mes se celebran los cumpleaños del mes.
- Mensajes positivos: al menos una vez por semana se envían mensajes positivos a los agentes por medio de un sistema de mensajería instantánea, el cual le llega al monitor del agente.
- "Certificado de Calidad", títulos y presentaciones en las pantallas: a los agentes que obtengan nota 100 en su calificación mensual de monitoreo, se les otorga un certificado y se hace una presentación mensual, donde se visualizan los agentes recibiendo el certificado de calidad.
- Cubículos con el nombre: cada cubículo está rotulado con el nombre de la persona asignada.
- Reconocimiento por buenos resultados en distintos indicadores: cada premio o reconocimiento es demostrado en el rótulo del agente, esto mediante símbolos: carita feliz para escalaciones positivas, estrellas para notas excelentes en exámenes y el número 100 para notas excelentes de calidad.
- Agentes que llegan a todos los resultados: se realizan premiaciones mensuales a aquellos agentes que cumplen con todos los indicadores del servicio.
- Flexibilidad de horario por temas de estudio: se respetan los horarios de los agentes y se acomodan los horarios de manera que el agente pueda desplazarse a su lugar de estudio.

- Aumento de salario por anualidades, el cual ya es un plan de toda la empresa, donde por cada año y hasta los cinco años de laborar para Netcom, al agente se le aumenta un 1% de su salario actual.

Una vez descritos todos los procedimientos, estos deben ser analizados para verificar la situación actual del clima organizacional en la empresa, por lo que en el siguiente capítulo se recurrirá a diversos métodos de análisis de estos procesos.

### 3 Capítulo III: Descripción y análisis del clima organizacional en la empresa Netcom BCC

Para lograr conocer la situación actual del clima organizacional de la empresa Netcom BCC, primeramente se debe realizar un análisis del mismo, pues aunque la empresa presenta crecimiento, no se ha dado a la tarea de efectuar un estudio que determine el escenario en el que se encuentra.

Esto se realiza por medio de la investigación de campo, la cual, de acuerdo con Ferrer (2018), es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito ya sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

#### 3.1 Investigación de campo

##### 3.1.1 Recolección de Datos

El nivel de investigación utilizado es exploratorio; se buscó esclarecer las ideas que poseen los empleados de Netcom BCC acerca de la empresa a la que pertenecen, pues, de acuerdo con Ferrer (2018), en este nivel de investigación se pretende precisar mejor el problema, mediante la exploración.

La técnica de recolección de datos seleccionada para llevar a cabo la investigación es el cuestionario, el cual, de acuerdo con Martínez (2016), es la técnica más utilizada en la investigación por encuesta y permite conocer sobre los hechos o aspectos que interesan en la evaluación.

Además, debido a que Netcom cuenta con gran cantidad de proyectos de distintas empresas que contratan los servicios de terciarización, el análisis se realiza en un proyecto completo que maneja entre 85 y 90 empleados, los cuales apoyaron con la realización de la investigación. El análisis y los resultados encontrados en este proyecto serán replicados en los demás proyectos.

### 3.1.2 Finalidad de la recolección de datos seleccionada

El objetivo general del cuestionario es el de recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa Netcom BCC, obteniendo resultados que permiten determinar las bases de la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional.

La encuesta cuenta con cuatro apartados, los cuales ejercen distintas aplicaciones para el análisis en cuestión. A continuación, en la Tabla 3.1 se explica cada una de estas partes y su objetivo específico para la investigación:

<b>Tabla 3.1 Objetivos del Cuestionario de Clima Organizacional</b>	
<b>Objetivo General</b>	
Recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa Netcom BCC, obteniendo resultados que permiten determinar las bases de la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional.	
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Cuestionario</b>
1. Conocer el perfil demográfico de los colaboradores del proyecto Banco de Costa Rica de la empresa Netcom BCC	Apartado 1. Información General, ítems del 1.1 al 1.5
2. Determinar los cambios organizacionales y sus efectos en el desempeño laboral desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa Netcom BCC	Apartado 2. Proceso de Cambio Organizacional, ítems del 2.1 al 2.3
3. Evaluar la percepción de los colaboradores con respecto a las dimensiones de clima organizacional y su manifestación en la empresa Netcom BCC	Apartado 3. Dimensiones del Clima Organizacional, ítems del 3.1 al 3.50
4. Precisar sugerencias de mejora del clima organizacional de la empresa Netcom BCC por medio de la opinión de los colaboradores.	Apartado 4. Sugerencias del Clima Organizacional, ítem 4

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 3.1, cada apartado responde a un objetivo específico. En el apartado 1. Información general, se espera conocer el perfil general de los colaboradores, consta de cinco preguntas de registro cerrado; el apartado 2. Proceso de cambio organizacional determina los principales cambios organizacionales que ha presentado la empresa y sus repercusiones en los colaboradores desde las perspectivas de los mismos, que se desarrollan en los tres ítems de este apartado, conformados por dos preguntas de registro cerrado y una pregunta de registro abierto.

Asimismo, en el apartado 3. Dimensiones del clima organizacional, se desarrollan las 16 dimensiones del clima organizacional por medio de los 50 ítems presentados; las posibilidades de respuestas de las preguntas establecidas en esta sección se fundamentan en una escala de tipo Likert, en la cual los colaboradores indican sus actitudes seleccionando la intensidad con la que están de acuerdo o en desacuerdo con afirmaciones, esto según la siguiente definición de dicha escala:

Un tipo de instrumento de medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. (Malave, 2007, p. 3)

De acuerdo con esta definición, se establecieron los 50 ítems que se evalúan en la investigación, los cuales consideran las siguientes posibilidades de respuesta: “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Neutral”, “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. La distribución de estos ítems se presenta en la Tabla 3.2 que se presenta a continuación:

<b>Tabla 3.2 Relación de Dimensiones e Ítemes</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Ítemes</b>
Autonomía	3.1, 3.2, 3.3 y 3.4
Trabajo en Equipo	3.5, 3.6, 3.7 y 3.8
Comunicación	3.9, 3.10, 3.11 y 3.12
Presión	3.13, 3.14, 3.15 y 3.16
Reconocimiento	3.17, 3.18, 3.19 y 3.20
Equidad	3.21, 3.22, 3.23 y 3.24
Innovación	3.25, 3.26, 3.27 y 3.28
Percepción de la empresa	3.29, 3.30, 3.31 y 3.32
Motivación Intrínseca	3.33, 3.34, 3.35 y 3.36
Salario	3.37, 3.38, 3.39 y 3.40
Promoción y Carrera	3.41, 3.42 y 3.43
Capacitación y Desarrollo Profesional	3.44
Ambiente físico	3.45
Visión	3.46 y 3.47
Apoyo	3.48 y 3.49
Satisfacción general	3.50

Fuente: elaboración propia.

El apartado 4 Sugerencias del clima organizacional trata de precisar las sugerencias de los colaboradores desde su propia perspectiva por medio de una pregunta de registro abierto. El cuestionario realizado se encuentra en el Anexo 1 y fue distribuido entre el personal del proyecto del Banco de Costa Rica, tanto agentes como supervisores.

Cuando se les entregó el cuestionario a los colaboradores se les dieron las instrucciones de manera verbal, también fueron leídas y explicadas, así como cada enunciado de la encuesta. Además, se les indicó que se mantiene la confidencialidad de los datos y se les recalcó la importancia de su apoyo para la investigación.

### 3.1.3 Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta fueron tabulados en el programa Microsoft Excel, debido a que este permite manipular con facilidad los cálculos y los gráficos. Para cada variable independiente evaluada dentro del instrumento, se calculó el porcentaje de representación de cada respuesta sobre el total de observaciones. Con base en ello se determinaron los resultados de los apartados 1 y 2, en la pregunta abierta del apartado 3 se identificaron las respuestas y se agruparon.

Esta misma metodología se utilizó para la pregunta de registro abierto que se encuentra en el apartado 4. Para la pregunta de respuesta múltiple, se decidió establecer resultados basados en la frecuencia de aparición y en los porcentajes relacionados con el total de observaciones obtenidas.

En cuanto al tercer apartado de la encuesta, donde se encuentran los 50 ítems que corresponden a las 16 dimensiones del clima organizacional, se determinó el porcentaje de respuestas asociadas con cada una de las opciones de la escala de Likert seleccionada, donde el porcentaje de respuestas que se seleccionaron para “Muy en desacuerdo” está representado por “%MD”, el porcentaje de respuestas “En desacuerdo” está representado por “%ED”, el porcentaje de respuestas “Neutral” está representado por “%N”, el porcentaje “De acuerdo” está representado por “%DA” y el de “Muy de acuerdo” está representado por “%MA”. El análisis de los resultados de esta sección se presenta por dimensión del clima organizacional.

Posterior a la tabulación de los resultados, se elaboraron representaciones gráficas, como una herramienta facilitadora del análisis de datos obtenidos. Además, se realiza un análisis de esta información haciendo referencia a la percepción de los colaboradores y, con base en este análisis, se desarrolla un análisis FODA dentro de la empresa (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

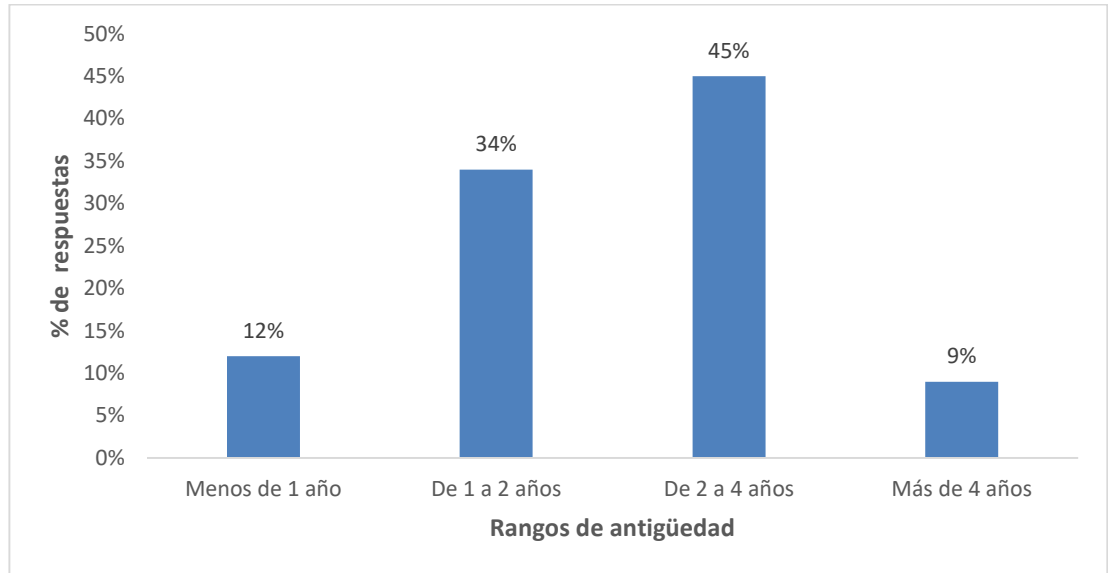
## 3.2 Análisis de los datos

### 3.2.1 Información general de los encuestados

De acuerdo con los resultados obtenidos en el apartado 1 de la encuesta, en general, los 85 colaboradores de la empresa Netcom BCC, presentan las siguientes características:

- El 69% de los colaboradores es de género femenino, tomando en cuenta todos los puestos entrevistados.
- Un 89% de los puestos corresponde a agente telefónico, el 7% de los puestos lo ocupan los supervisores y el 4% es de *team leader*.
- El 35% de los colaboradores está casado, pero solo el 5% tiene hijos. Esto se considera, pues depende mucho de cuánto arraigo tenga el colaborador con la empresa y su compromiso para continuar laborando.
- En cuanto a la antigüedad en el trabajo, la mayoría de los trabajadores tiene menos de cuatro años de laborar para la empresa. La encuesta arrojó que el 12% de los trabajadores lleva menos de un año, contra un 34% que lleva entre uno y dos años, 45% entre dos y cuatro años y solo un 9% lleva más de cuatro años. Esto debido a que la empresa inició su crecimiento hace, precisamente, cuatro años. Estos resultados se presentan en el Gráfico 3.1.

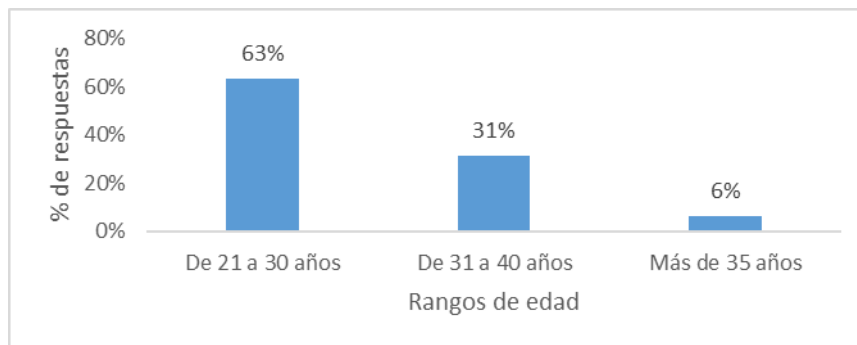
Gráfico 3.1 Antigüedad en el trabajo



Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

- En cuanto a la edad de los colaboradores, la mayoría de ellos son jóvenes entre los 20 y 30 años. El rango de edad de los encuestados se encuentra distribuido de la siguiente manera: de 21 a 30 años el 63% de los colaboradores; de 31 a 40 años, el 30.7% de los colaboradores; y mayor a 40 años, el 6.03% de los colaboradores. Estos resultados se presentan en el Gráfico 3.2.

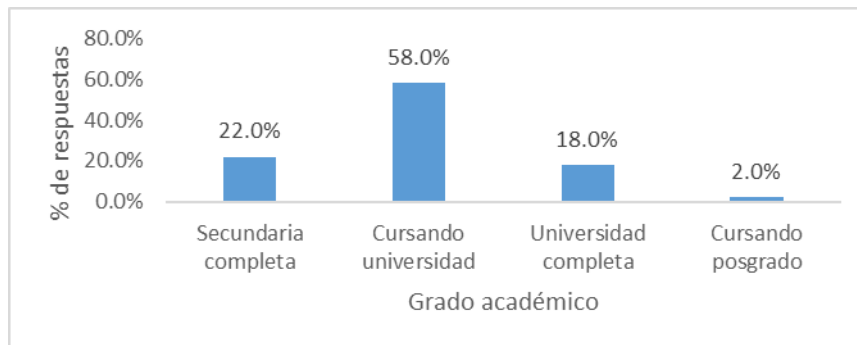
Gráfico 3.2 Edad de los colaboradores



Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

- Adicionalmente, se les consultó a los colaboradores su grado académico y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 3.3 Grado académico de los colaboradores



Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

- Se puede observar que el 58% de los colaboradores se encuentra cursando la universidad, esto va de la mano con el rango de edad. Además, un 22% de los colaboradores que tiene secundaria completa y un 18% tiene universidad completa, mientras que solo el 2% de los colaboradores se encuentra cursando posgrado, siendo este el nivel máximo de estudio, pues ningún colaborador tiene un posgrado terminado.

Así pues, mediante el instrumento descrito se logra obtener la información general básica de los colaboradores, a partir de lo cual se podrían entender mejor sus necesidades y perspectivas, las cuales se presentan a continuación.

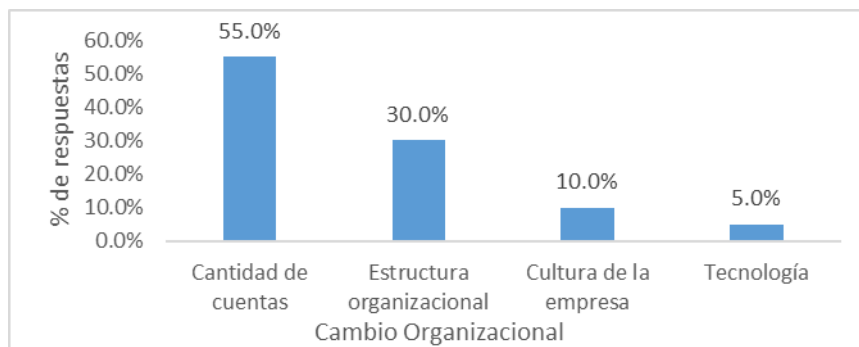
### 3.2.2 Proceso de cambio organizacional en Netcom BCC

En el apartado 3 de la encuesta, que trata sobre el proceso de cambio organizacional en Netcom BCC, se le consultó a los colaboradores si han notado cambios en la empresa en los últimos dos años y, como se evidencia en el Gráfico

3.4 todos los colaboradores entrevistados han presenciado cambios dentro de la empresa.

De acuerdo con los resultados, estos cambios corresponden principalmente a la cantidad de cuentas, con un 55% de las respuestas; 30% indica que los cambios se han dado en estructura organizacional; 10% y 5% indicaron que ha sido en cultura de la empresa y tecnología, respectivamente.

Gráfico 3.4 Cambio organizacional en Netcom BCC



Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

De acuerdo con el Ronald Soto, Gerente de Operaciones, este cambio organizacional se ve reflejado en el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa en los últimos cuatro años, pues efectivamente la cantidad de empresas que han buscado a Netcom para adquirir sus servicios de terciarización ha sido bastante significativa, lo que provoca que se haya tenido que incorporar nuevas funciones dentro de su estructura organizacional, lo que podría alterar de cierto modo la cultura de la empresa.

A pesar que todos los colaboradores indican haber experimentado cambios dentro de la empresa, un 57% de ellos indica que no se ha visto afectado por estos cambios, mientras que el restante 43% indica que sí. De este 43% se extrajo un resumen de lo comentado y algunos indican que la afectación ha sido positiva, debido a que se han abierto mayores oportunidades de crecimiento interno en la empresa, así como la experiencia de aprender sobre nuevas cuentas

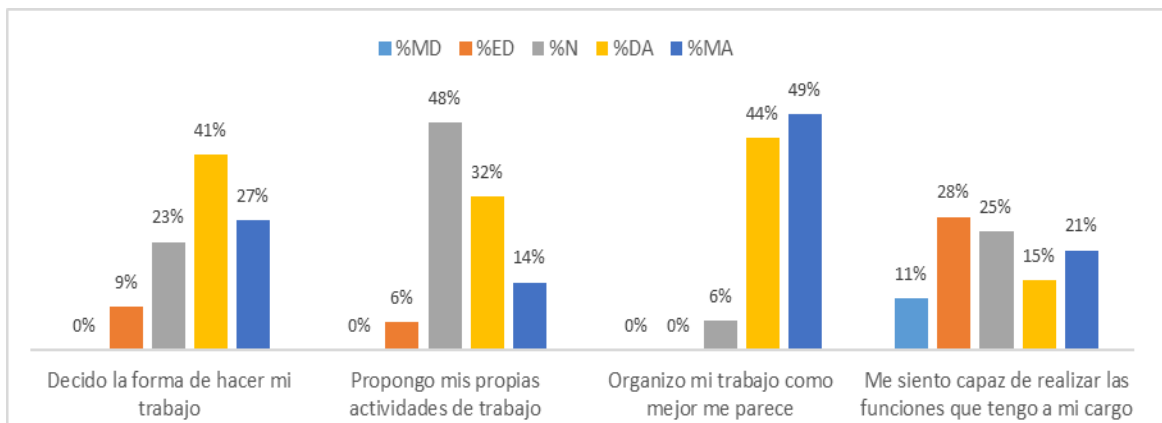
y desarrollar aún más el potencial; mientras que otros indican que su carga laboral es aún mayor e inclusive que se han visto en la necesidad de laborar más horas fuera de su jornada laboral debido a esta carga laboral.

### 3.2.3 Resultados con respecto a las dimensiones de clima organizacional en la empresa Netcom BCC

#### 3.2.3.1 Autonomía

La primera dimensión del clima organizacional que formó parte de la encuesta como análisis del mismo dentro de la empresa fue la de la autonomía. En esta se demuestra la percepción de los colaboradores de Netcom BCC con respecto a la toma de decisiones y el desempeño de su trabajo.

Gráfico 3.5 Dimensión de la autonomía



Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

De acuerdo con los resultados, se muestra que la mayoría de los trabajadores perciben que sí tienen autonomía en la forma en que realizan su trabajo y que pueden organizarse como mejor consideren conveniente, pues menos del 5% de los entrevistados no está de acuerdo con esto.

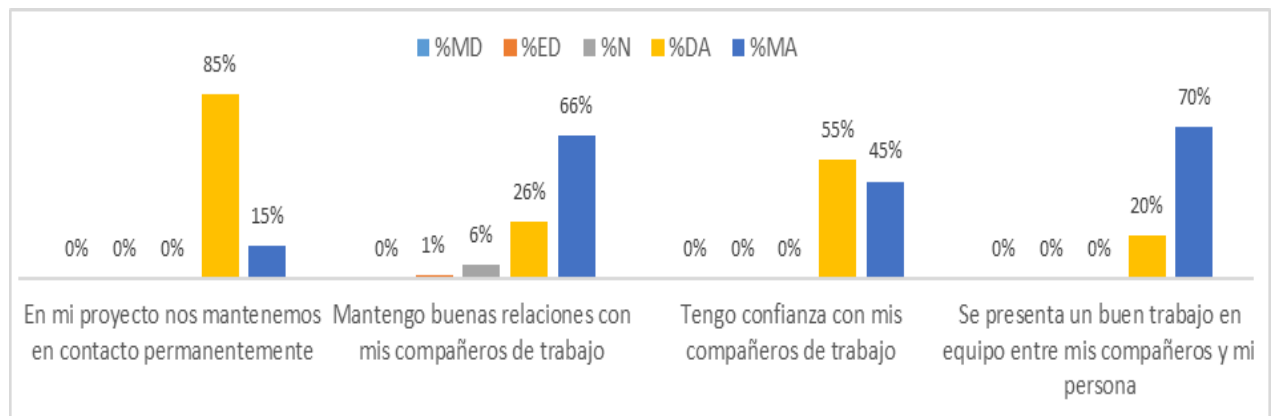
A pesar de estos resultados, solamente un 15% y un 21% de los colaboradores están de acuerdo y completamente de acuerdo, respectivamente, en que son capaces de realizar las funciones que tienen a cargo; en contraste con 11% y un

28% que están completamente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente.

### 3.2.3.2 Trabajo en equipo

Para la dimensión de trabajo en equipo se observan resultados bastante favorables en la empresa Netcom BCC, esto con base en los resultados obtenidos. De acuerdo con la percepción de los colaboradores, según se puede apreciar en el Gráfico 3.6, existe un gran espíritu de trabajo en equipo y sentido de confianza entre ellos; solamente en las relaciones entre compañeros se presenta un 1% que no está de acuerdo y un 6% que decide mantenerse neutral, pero contrasta completamente contra el 66% que está muy de acuerdo.

Gráfico 3.6 Dimensión de trabajo en equipo



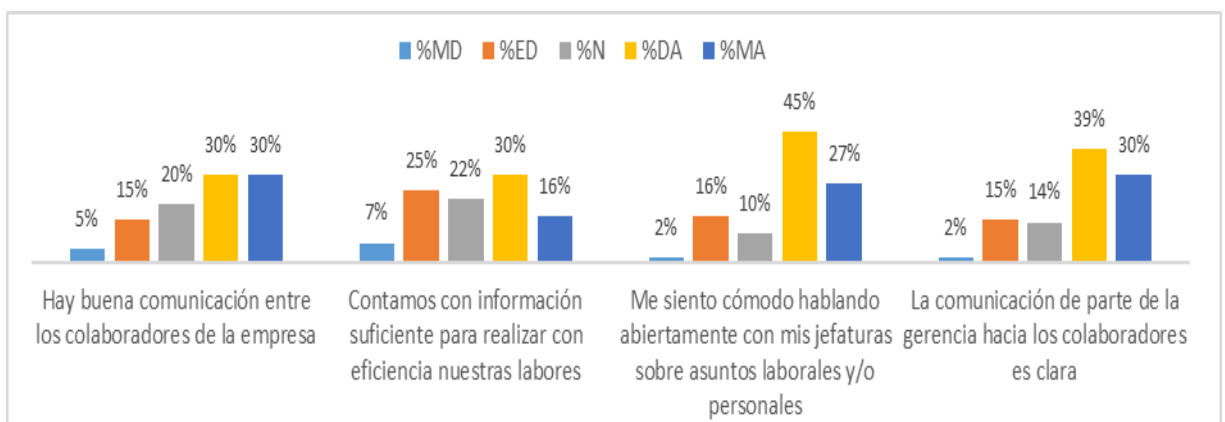
Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.3 Comunicación

En cuanto a la percepción que tienen los trabajadores acerca de la dimensión de la comunicación, representada por las variables del flujo de comunicación efectiva entre los colaboradores y la disponibilidad de la suficiente información para la realización de las labores cotidianas, los resultados muestran que existe discrepancia entre la opinión que tienen sobre la comunicación interna, o sea entre ellos mismos, y la comunicación que tienen con sus jefaturas. Esto se

evidencia en el Gráfico 3.7, según el cual el 60% de los colaboradores opina que sí hay buena comunicación entre ellos, contra un 20% que opina que no. Además, un 72% opina que tiene buena comunicación con sus jefaturas, y un 69% indica tener buena comunicación con la gerencia. Asimismo, hay división de criterios al evaluar la información que se baja a los colaboradores que realizan su labor, pues un 32% no está de acuerdo, contra un 46% que sí está de acuerdo y un 22% se mantiene neutral en su respuesta.

Gráfico 3.7 Dimensión de comunicación

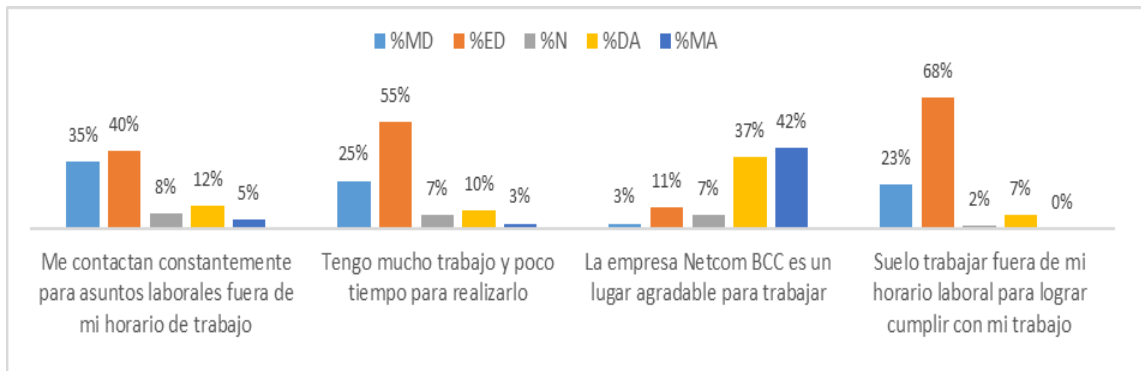


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.4 Presión

La variable presión se muestra favorable en la mayoría de los colaboradores, pues, por sus funciones, no es necesaria su presencia fuera de su horario laboral, como muestra el Gráfico 3.8, donde más del 70% de los colaboradores indica que no lo contactan constantemente, un 8% se mantiene neutral y un 17% indica que sí los contactan frecuentemente. Cabe destacar que dentro de este 17% se encuentra la percepción de los supervisores, quienes realizan otras labores como jefaturas. En cuanto al lugar agradable, solamente un 14% no se siente bien trabajando en Netcom BCC, a diferencia del 79% que sí lo está.

Gráfico 3.8 Dimensión de comunicación

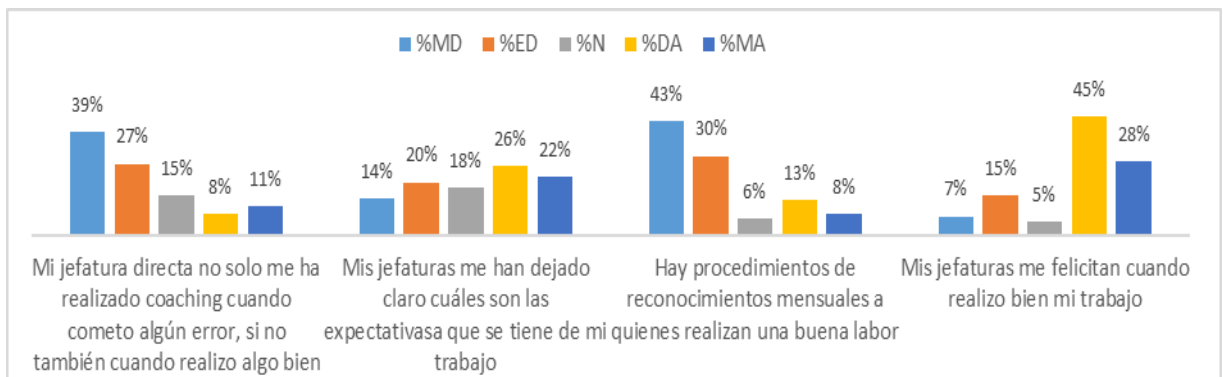


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.5 Reconocimiento

Para la dimensión de reconocimiento, se genera discrepancia entre las opiniones para *coaching* cuando realizan un buen trabajo y cuando se les felicita por hacer bien el trabajo, pues en la pregunta de que no solo se le realiza *coaching* cuando cometen un error, si no que también cuando realiza las cosas bien, un 66% no está de acuerdo, mientras que en la pregunta sobre si se le felicita cuando realiza un buen trabajo, el 73% opina que sí. Además, en cuanto a los procedimientos para reconocimientos mensuales a quienes realizan una buena labor, el 73% indica que no hay, contra un 21% que indica que sí.

Gráfico 3.9 Dimensión de reconocimiento

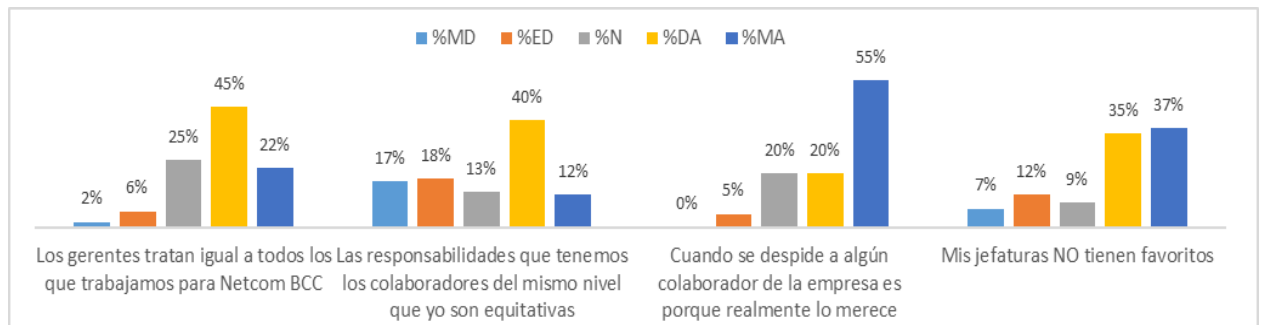


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.6 Equidad

Para la dimensión de equidad en cuanto al trato de los gerentes hacia los colaboradores, las responsabilidades que se les brinda, los despidos que se han presentado y los favoritismos por parte de jefaturas, en el Gráfico 3.10 se muestra un resultado bastante positivo, pues en todos los casos más del 40% está de acuerdo con que existe equidad en la empresa en los rubros mencionados.

Gráfico 3.10 Dimensión de equidad

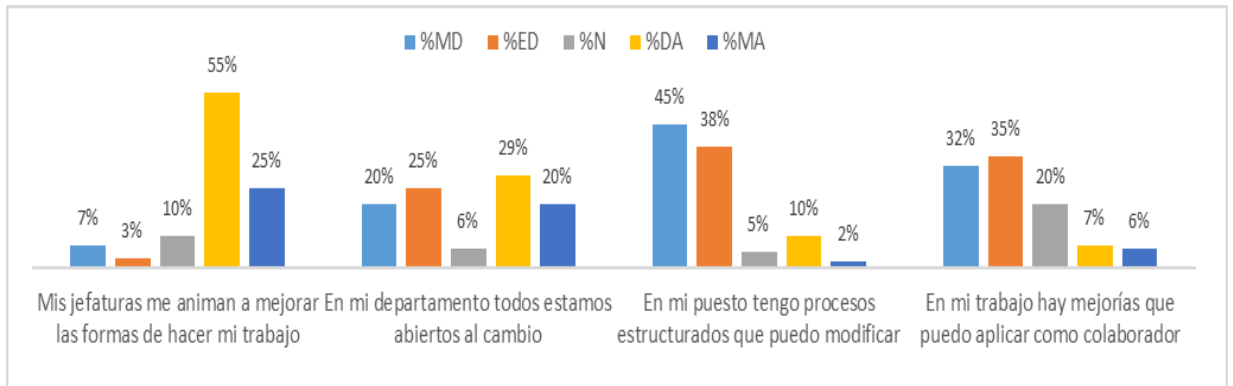


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.7 Innovación

En cuanto a la dimensión de innovación, se presentan variaciones en las respuestas a las preguntas presentadas, pues de acuerdo con el Gráfico 3.11, aunque la mayoría de los colaboradores siente que sí reciben ánimo para mejorar en su trabajo, con un 55% y 25% de los entrevistados que están de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, para las preguntas donde se les consulta sobre los procesos a modificar, no hay resultados tan positivos, pues en la pregunta que indica si pueden modificar procesos, el 83% indicó que no, así como en las mejoras que pueden aplicar como colaboradores, donde el 67% indicó que no hay mejoras que puedan aplicar.

Gráfico 3.11 Dimensión de innovación

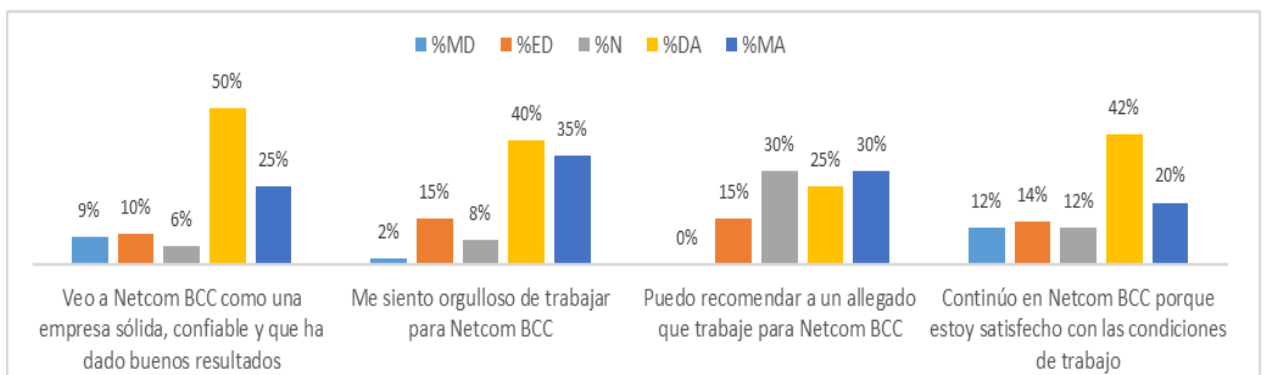


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.8 Percepción de la empresa

En la dimensión utilizada para medir la perspectiva de los trabajadores en cuanto a la empresa, en el Gráfico 3.12 se muestran resultados bastante positivos, pues más del 70% de los colaboradores está de acuerdo en que Netcom BCC es una empresa sólida y confiable, con buenos resultados; además, están orgullosos y satisfechos con las condiciones de trabajo.

Gráfico 3.12 Dimensión de la empresa

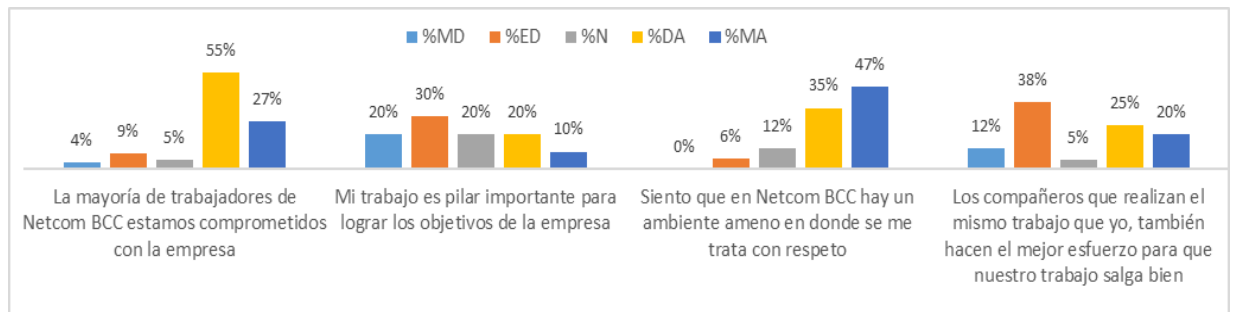


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.9 Motivación intrínseca

Dentro de las dimensiones se evalúa cómo está la motivación intrínseca de los colaboradores, ante lo que se obtuvieron resultados variables. Aunque la mayoría de los colaboradores siente que están comprometidos con la empresa, con un 82% que está de acuerdo, existe división de criterios con respecto a su percepción sobre si el trabajo es pilar para lograr los objetivos.

Gráfico 3.13 Dimensión de motivación intrínseca

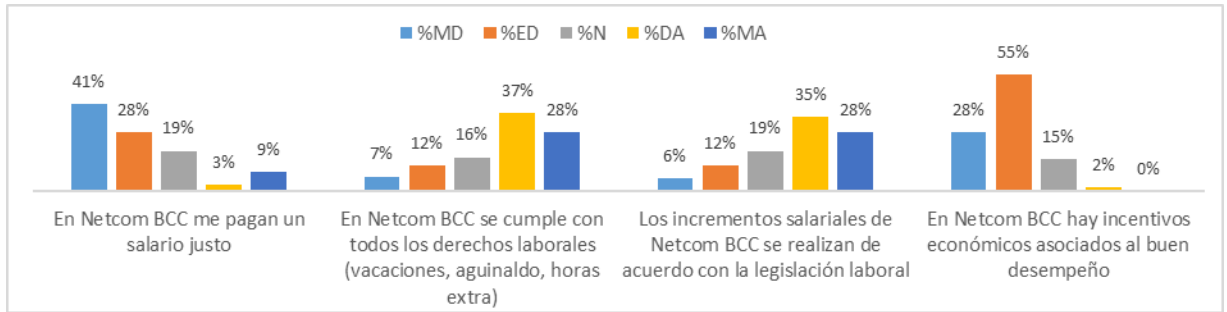


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.10 Salarios

Las variables relacionadas con el salario no son tan favorables para la empresa Netcom BCC de acuerdo con la percepción de los colaboradores, pues de acuerdo con el Gráfico 3.14, se obtuvo que un 69% y un 83% de los encuestados, en los aspectos de salario justo e incentivos económicos respectivamente, están en desacuerdo con lo que perciben, mientras que solamente un 9% indica que está de acuerdo con el salario. En cuanto a los derechos legales, se tiene un 65% que sí está de acuerdo con que se cumple y un 63% considera que los aumentos se realizan de acuerdo con la legislación laboral.

Gráfico 3.14 Dimensión de salarios

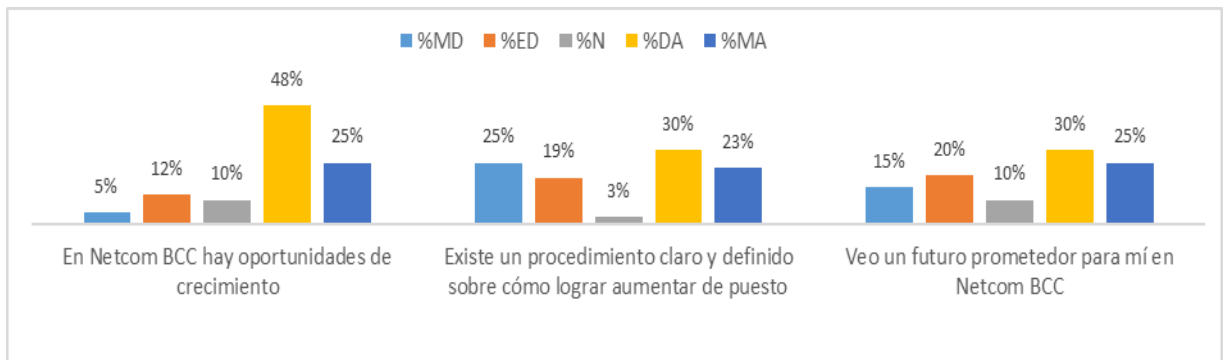


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.11 Promoción y carrera

La percepción de un 73% de los colaboradores es que sí existen oportunidades de crecimiento en la empresa Netcom; sin embargo el 44% indica que no hay procedimientos claros para lograrlo. Además, el 55% ve un futuro prometedor dentro de Netcom BCC. A continuación estos resultados se presentan en el Gráfico 3.15

Gráfico 3.15 Dimensión promoción y carrera

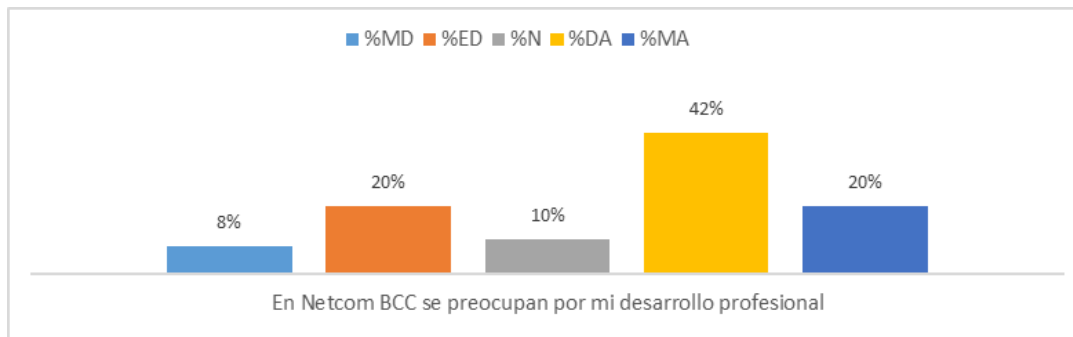


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.12 Capacitación y desarrollo

Para la dimensión de capacitación y desarrollo se realizó solamente una pregunta a los colaboradores para verificar la percepción, obteniendo como resultado que el 28% de los entrevistados no está de acuerdo con que en Netcom BCC se preocupen por el desarrollo profesional, mientras que un 60% indica que sí. A continuación los resultados presentados en el Gráfico 3.16.

Gráfico 3.16 Dimensión capacitación y desarrollo

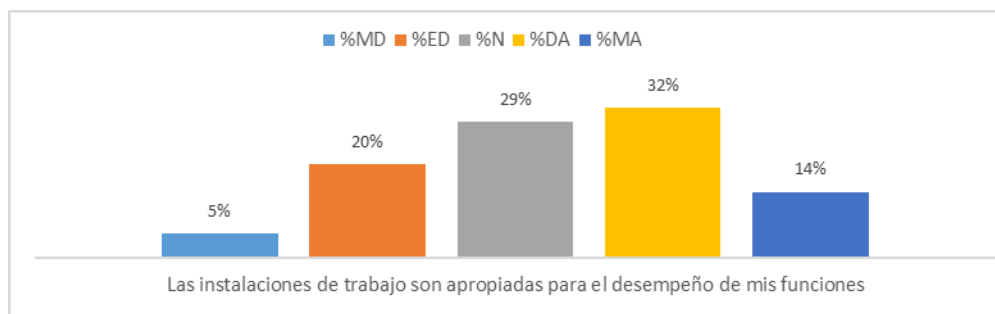


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.13 Ambiente físico

En cuanto a la dimensión de ambiente físico, resalta el hecho de que el 29% de los colaboradores se mantuvo neutral ante esta pregunta; sin embargo, el resultado sigue siendo positivo, pues un 46% indica que las instalaciones de trabajo son apropiadas para el desempeño de las funciones.

Gráfico 3.17 Dimensión capacitación y desarrollo

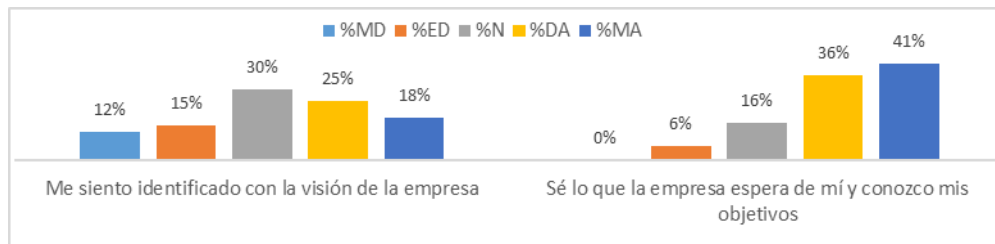


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.14 Visión

Para la dimensión de visión realizaron dos preguntas: una para verificar el conocimiento de los colaboradores con respecto a esta y la otro para analizar si están alineados con los objetivos de la empresa. Como resultado se obtuvo que existe una opinión bastante variada entre los colaboradores con respecto a la visión, pero el 77% de los colaboradores percibe que sí sabe lo que la empresa espera de ellos.

Gráfico 3.18 Dimensión de Visión

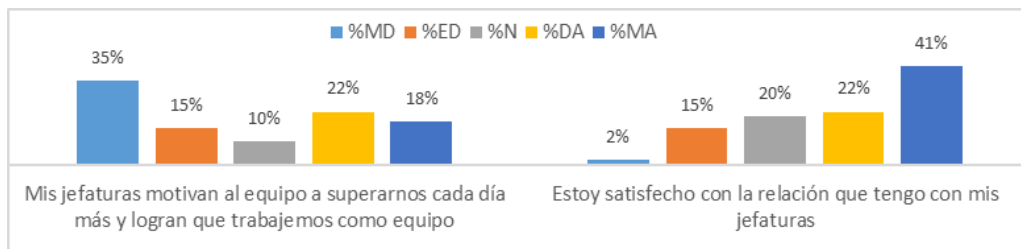


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.15 Apoyo

Para la dimensión de apoyo, los resultados no fueron tan positivos en cuanto a la motivación para superación y trabajo en equipo, pues el 35% está muy en desacuerdo en que no se realiza, y un 15% que está en desacuerdo. En cuanto a si están satisfechos con sus jefaturas, el 41% está muy de acuerdo y solo el 2% está muy en desacuerdo.

Gráfico 3.19 Dimensión de apoyo

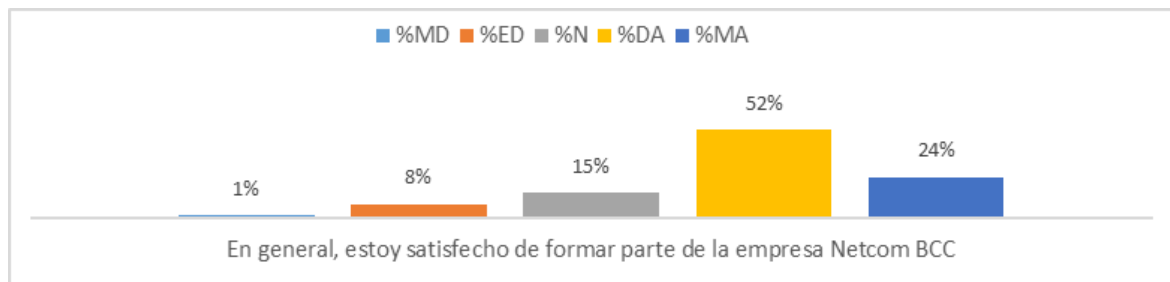


Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.3.16 Satisfacción general

Para tranquilidad de la empresa Netcom BCC, el 76% de los colaboradores está satisfecho con formar parte de la empresa. Solamente el 1% indica que está muy en desacuerdo, mientras que 15% mantiene una postura neutral.

Gráfico 3.20 Dimensión de satisfacción



Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada en el cuestionario.

### 3.2.4 Resultados de las sugerencias para mejorar el ambiente laboral en la empresa Netcom BCC

Con respecto a las sugerencias para mejorar el clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores entrevistados, destacan la solicitud de incentivos económicos de acuerdo con el desempeño de cada colaborador, mayor control de las vacaciones, pues indican que no se están otorgando como se debe, así como mayor empoderamiento para algunos colaboradores con otras funciones que lo ameritan. Estas sugerencias se comparan con los resultados del apartado 2 y resultan congruentes con estos.

### 3.3 Análisis FODA

A continuación, se detallarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el análisis realizado a la empresa Netcom BCC.

#### 3.3.1 Fortalezas

- La percepción de los colaboradores de Netcom BCC en relación con la presión que sienten por la carga de trabajo que se les es asignada y el tiempo que tienen para realizarla es positiva.
- Netcom BCC es considerado un lugar agradable para trabajar, de acuerdo con sus colaboradores.
- Los colaboradores perciben que, en términos de variables organizacionales tales como la imagen de la empresa (solidez, confiabilidad y resultados), el orgullo de pertenecer a Netcom BCC y la satisfacción con las condiciones laborales que tienen, es en su mayoría positiva.
- La mayoría de los colaboradores ven en Netcom BCC una empresa que les ofrece una gran estabilidad laboral, variable a la cual le otorgan la mayor valoración en el trabajo.
- Existe una gran cohesión de grupo entre el personal que conforma Netcom BCC, ya que son personas caracterizadas por un espíritu arraigado de trabajo en equipo, mantenerse en contacto y desarrollar buenas relaciones de confianza con los compañeros de trabajo.

#### 3.3.2 Oportunidades

- El proceso de cambio organizacional podría tener como resultado un acercamiento entre los colaboradores actuales de la empresa, para así reforzar la unión y el trabajo en equipo, lo que a su vez fortalecería la cultura organizacional.
- Desarrollar más profesionalmente al personal para lograr retenerlos dentro de la empresa y que sean personal de valor a futuro.

### 3.3.3 Debilidades

- Los colaboradores, en su mayoría, perciben que no cuentan con autonomía para la toma de decisiones en cuanto a la organización y realización de su trabajo, así como que la libertad de proponer ideas es negativa.
- Los colaboradores de Netcom BCC no se sienten apoyados por sus jefaturas para mejorar la forma en que realizan su trabajo, además que sienten que no pueden modificar los procesos estructurados que tienen sus puestos.
- La mayoría de los colaboradores no se sienten satisfechos con su remuneración salarial y consideran que no hay incentivos económicos que premien el buen desempeño.
- No existe un proceso claro sobre cómo un colaborador puede crecer internamente en Netcom BCC, lo cual se traduce en que los colaboradores perciben que no existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

### 3.3.4 Amenazas

- Mayor rotación de personal, que busca ser contratado por parte de la competencia, debido a que ofrecen salarios e incentivos más competitivos, los cuales resultan atractivos para los colaboradores de Netcom BCC.
- El crecimiento acelerado que ha experimentado la empresa Netcom BCC puede generar mucha presión sobre los colaboradores y ser un factor que los desmotive.

A partir de los resultados obtenidos se realiza un análisis de la situación actual de la empresa y, con base en este, se desarrolla una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación de los colaboradores de Netcom BCC, tema que se ampliará en el siguiente capítulo.

## 4 Capítulo IV: Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC

El clima organizacional es considerado uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en una empresa y la importancia de su estudio radica en determinar la influencia que tienen las características o estructura organizacionales en el desempeño de sus colaboradores, a través de sus percepciones que filtran la realidad y condicionan sus niveles de rendimiento laboral. Estas percepciones fueron detalladas en el tercer capítulo de este proyecto final de graduación y con base en ello se ha desarrollado una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC.

En esta propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional se pone énfasis en los factores de clima organizacional que fueron identificados como los que poseían mayores oportunidades de mejora en la organización de acuerdo con la percepción de los 85 colaboradores a los que se les aplicó la encuesta: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo y visión.

### 4.1 Aspectos de la propuesta

A continuación, se hace referencia a los aspectos generales de la propuesta desarrollada para la empresa Netcom BCC. Se desarrolla la justificación de la misma, objetivos, población meta, factores críticos de éxito y la implementación.

#### 4.1.1 Justificación

En los últimos tres años la empresa Netcom BCC ha presentado un crecimiento vertiginoso en relación a la cantidad de clientes adquiridos y por ende, en cantidad de colaboradores, de ahí la importancia de realizar un estudio sobre el clima organizacional y de una propuesta estratégica para el fortalecimiento del mismo.

Aunado a esto, en los últimos 2 años la empresa basó sus esfuerzos en obtener la certificación GMD COPC® PSIC, una de la más valoradas certificaciones a nivel mundial para la actividad en Centros de Contacto y que tiene como objetivo prever prácticas, métricas y benchmarks aplicables a diferentes tipos de servicios, como Inbound Customer Service, Soporte Técnico, Cobranzas, Televentas, Redes Sociales, Atención Personalizada y Back Office, entre otros.

Es por este crecimiento que la empresa debe crear un excelente ambiente laboral, basado en el establecimiento de un clima organizacional apto, que no solo logre retener al personal actual, sino que también logre atraer a personas que se encuentran laborando para la competencia.

Pero a pesar de estos grandes avances y que la empresa sí cuenta con una estructura y perfiles de puesto definidos, aún no se ha invertido en atención de clima organizacional, pues sus prioridades no han sido enfocadas en este tema, lo que ha repercutido directamente en la rotación del personal, especialmente en los puestos más importantes para la empresa, los cuales son los mismos agentes telefónicos.

Debido a esto es que se plantea la propuesta de mejora en el clima organizacional de la empresa, con el fin de bajar el índice de rotación y que los colaboradores se sientan parte de la misma, siendo más fieles y felices de trabajar en Netcom BCC por lo tanto más satisfechos de lograr sus objetivos.

#### 4.1.2 Factores Críticos de Éxito

La propuesta estratégica de mejora del clima organizacional para Netcom BCC consta de seis secciones, en donde se presentan planes de acción para contribuir a la mejora de cada una de las siguientes dimensiones dentro de la empresa: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, visión y motivación intrínseca. Se seleccionaron estas dimensiones ya que fueron las que de acuerdo con los resultados del estudio de clima organizacional presentado en el tercer capítulo, desde la percepción de los propios colaboradores son las que tienen mayores oportunidades de mejora de acuerdo con la situación actual de la empresa.

Mediante la implementación de la propuesta para fortalecimiento del clima organizacional, la empresa se beneficiará directamente y a nivel personal a los más de 500 colaboradores con los que cuenta actualmente Netcom BCC.

Las mejoras en el clima organizacional y en la motivación gracias a la implementación de esta propuesta, promueve que los colaboradores se sientan más comprometidos con la empresa, por lo tanto también se promueve el mejoramiento de la productividad de los colaboradores, lo que implica un mayor rendimiento por parte de la compañía.

Sin embargo, la ejecución quedará en manos de los directivos de la empresa. La empresa a la vez es la que decide implementar o no las recomendaciones, ya sea de forma parcial o total; en el horizonte de tiempo en el que desee.

### 4.1.3 Objetivos

#### 4.1.3.1 Objetivo General

Proponer una mejora para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC mediante un análisis de la estructura de la empresa, ambiente laboral y percepción de los colaboradores así como de la competencia; con el fin de mejorar algunos indicadores predictivos que forman parte del rendimiento de la empresa.

#### 4.1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer un plan de acción que contribuya a robustecer la dimensión de clima organizacional relacionada con la visión de Netcom BCC.
- Desarrollar planes de acción que faciliten a Netcom BCC fortalecer la motivación intrínseca del personal.
- Definir una alternativa para mejorar la percepción de la dimensión de promoción y carrera por parte de los colaboradores de la empresa.
- Describir una alternativa de metodología de gestión que contribuya a fortalecer las dimensiones de la autonomía y la innovación en Netcom BCC.
- Desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores de la empresa.
- Elaborar los lineamientos de una política alternativa de reconocimiento por buen desempeño para todo el personal.
- Describir una alternativa que permita a la empresa Netcom BCC desarrollar una mejor percepción de la justicia salarial entre sus colaboradores.

#### 4.1.4 Propuesta Estratégica

Una gran debilidad de Netcom BCC con respecto a la dimensión de la visión es que a pesar de que hay una visión definida, esta no se ha comunicado

adecuadamente, por lo que muchos de los colaboradores no están conscientes de su existencia y por ende no han desarrollado un grado de identificación con la misma. Al estar en la etapa del proceso de crecimiento, la gerencia general puede aprovechar para establecer mayor compromiso para con la empresa del personal actual y el que está por ingresar, dando a conocer adecuadamente su visión, esto a su vez contribuiría a establecer relaciones más fuertes de los colaboradores con la empresa.

Además, para lograr erradicar ciertas brechas con relación a la motivación del personal y tomando como guía la Teoría de Motivación de Herzberg (2009), los trabajadores están influenciados por dos factores:

- La satisfacción resultado de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción resultado de los factores de higiene que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tienen muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Por lo que se pretende con la propuesta es que al trabajar con los factores de higiene se depure el ambiente de trabajo o situación del trabajador de forma que no se desmotive más, y con los factores de motivación que aumenten su motivación y ganas por cumplir con los objetivos. Estos factores están relacionados con los factores de clima organizacional expuestos anteriormente, los cuales son: sueldo y beneficios, políticas de la empresa, relación laboral, ambiente físico, seguridad, supervisión y estatus para los factores de higiene; y logros, reconocimiento, independencia, promoción y crecimiento para los factores de motivación.

#### 4.1.5 Propuesta Operativa

Para lograr poner en marcha la propuesta a nivel general, se deben de realizar las propuestas operativas tomando en cuenta los principales factores de clima

organizacional que están afectando a la empresa Netcom BCC, los cuales fueron obtenidos de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo III del presente trabajo final de graduación, mismos explicados a continuación:

#### 4.1.5.1 Propuesta para mejorar el Factor de Clima Organizacional: Promoción y Carrera

A raíz del crecimiento que se ha presentado durante los últimos 3 años en la empresa Netcom BCC, en términos de promoción y carrera se incrementan también las oportunidades disponibles para los colaboradores, lo cual representa un escenario muy diferente al que se había venido viviendo en la empresa con anterioridad, en donde las oportunidades eran limitadas debido a que aún no existía una estructura tan grande como la de ahora. Por ello es que se pretende establecer planes de acción de manera que exista un mejor enfoque en este factor, el cual también arrojó que es uno de los más débiles de acuerdo con la encuesta aplicada a los 85 colaboradores.

#### 4.1.5.2 Propuesta para mejorar el Factor de Clima Organizacional: Autonomía

Con el fin de mejorar y fortalecer el trabajo realizado por los colaboradores y que gocen de cierta autonomía en su trabajo y así lograr cumplir con los objetivos, se propone la implementación de equipos autodirigidos (Grupos Autodirigidos, GAD), un novedoso instrumento para la gestión del conocimiento en organizaciones emergentes. Los cuales, de acuerdo con Bustamante (2015), “son equipos de trabajo autónomos que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio” (p.1). Los equipos de trabajo propuestos están basados en la filosofía de “empowerment”, que busca trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo.

Se recomienda esta metodología y lograr abarcar también los siguientes elementos que destacan en los equipos autodirigidos de acuerdo con Bustamante (2015):

1. Un objetivo común
2. Tareas aceptadas y comprometidas
3. Organización comunicación abiertas
4. Número reducido de participantes
5. Unidad y totalidad
6. Disciplina
7. Vínculo interpersonal
8. Convergencia de esfuerzos
9. Aprovechamiento del conflicto
10. Autonomía de su dirección

#### 4.1.5.3 Propuesta para mejorar el Factor de Clima Organizacional: Comunicación

Para lograr mejorar la comunicación entre los colaboradores de la empresa, se recomienda a la empresa Netcom BCC tomar en cuenta la gestión formal de la comunicación interna para que el personal esté alineado a la estrategia y que se logren alcanzar los objetivos de la empresa.

La implementación de esta propuesta conlleva el uso de diferente tipos de mecanismos de comunicación, entre ellos: uso de correo electrónico, reuniones, uso de pizarra informativa y boletín electrónico mensual.

Además, como parte del proceso de transformación del clima organizacional de la empresa y anticipándose a la implementación de todos los planes de acción, se recomienda a Netcom BCC incrementar el grado de liderazgo de todos sus puestos medios y altos, por medio del Seminario: “Desarrollo de Liderazgo Gerencial”, impartido por el Dr. Abel Salas Mora del Instituto de Desarrollo del Liderazgo (IDL). Este seminario tiene como objetivo “Desarrollar competencias clave del liderazgo gerencial situacional, desde organizar hasta dirigir un equipo de trabajo”, y como objetivos específicos:

1. Analizar el impacto del estilo motivacional de liderazgo en las personas, equipos de trabajo en la organización.

2. Determinar los comportamientos adecuados de un liderazgo gerencial basado en las competencias de dirección de personas, comunicación, motivación, gestión de procesos, planificación.
3. Variables claves en la gestión de equipos de trabajo de un líder extraordinario basado en competencias.
4. Analizar cómo desarrollar mejores ambientes laborales estimulantes, creativos y productivos.

Este seminario representa una inversión de \$5.700 para Netcom BCC, tomando en cuenta a las 35 personas que se encuentran en estas posiciones, y es impartido durante dos días, desarrollando los siguientes temas:

- Competencias clave del liderazgo gerencial.
- Ambiente de trabajo para el logro de resultados con y a través de su equipo. Definición de objetivos.
- Desarrollo de las personas, valorar la diversidad y establecer comunicación honesta.
- Estilos de liderazgo e impacto en las personas y la organización.
- Habilidades del líder en la gestión de equipos de trabajo.

Con este seminario se espera que los puestos intermedios, quienes son los que tienen contacto directo con los agentes telefónicos, muestren un mayor grado de liderazgo y por lo tanto aumenten la influencia positiva hacia ellos, induciendo a que se desarrolle aún la mejora del clima organizacional.

#### 4.1.6 Propuesta de Métricas de Control

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los 85 colaboradores, uno de los principales factores del clima organizacional que les está afectando en su motivación es el salario pues de acuerdo con las observaciones dadas, a pesar de que el trabajo realizado es el mismo que atribuye al puesto de Agente de Centros de Contactos, la responsabilidad que tienen sobre la información que brindan y reciben en cada gestión es muy alta.

Por ello es que se propone establecer un Plan de Cumplimiento de Métricas donde se premie monetariamente a aquellos colaboradores que cumplan con todas las métricas establecidas para cada servicio.

## 4.2 Plan de Acción

Se espera que la propuesta presentada sea considerada un factor clave en el desarrollo de la empresa Netcom BCC, pues gracias a un clima organizacional positivo, se propicia mayor motivación y por lo tanto, mejor productividad por parte de los empleados.

A continuación, se presenta el plan de acción para cada una de estas propuestas:

### 4.2.1 Visión de la empresa

Como se mencionó anteriormente, con el fin de estandarizar y dar a conocer la visión de la empresa, se recomienda a la empresa colocar la visión, misión y valores de Netcom BCC en lugares visibles dentro de la empresa con el objetivo de darlas a conocer a los colaboradores y que estos las vayan interiorizando.

Para ello se recomienda colocar tres rectángulos de 40\*60 cm coroplast, con vinil adhesivo laminado. Estos se pueden colocar en el comedor ya que es el área de mayor tránsito de colaboradores. En la figura 4.1 se proporciona una referencia de lo que se recomienda:

Figura 4.1 Diseño Propuesto de Rótulos en el Comedor de la empresa



## Nuestra Visión

- “Ser la empresa líder en soluciones de Centro de Contactos, reconocida por la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes”.◀



## Nuestra Misión

- “Ser socios de las empresas que confían en nuestros servicios contribuyendo a su éxito empresarial y garantizándoles la mejor experiencia.”◀



## Nuestros Valores

- Compromiso
  - Pasión
- Integridad
  - Confianza
- Trabajo en Equipo
  - Respeto

#### 4.2.2 Plan de Acción para mejorar la Motivación Intrínseca

Se recomienda a la empresa Netcom BCC desarrollar las siguientes acciones, cada una de ellas relacionadas a los factores de motivación mencionados anteriormente:

- Oportunidades de Crecimiento: Desarrollar una política sobre capacitación y desarrollo, orientada a minimizar las deficiencias en cuanto a habilidades y equipar a los colaboradores para que desempeñen sus deberes actuales, y prepararles para el servicio en los niveles superiores y gerenciales de conformidad con la dirección estratégica de la empresa. El cual, debido a la etapa en el proceso de cambio organizacional que se encuentra la empresa estaría enfocado en el manejo de nuevas herramientas tecnológicas y del idioma inglés.

En este último caso se propone brindar la opción a los puestos intermedios de Netcom BCC, que la empresa les pague la matrícula de un un curso de inglés, y que por medio de la asociación solidarista, ellos paguen las mensualidades financiadas por la misma asociación. En caso de que todos acepten, la inversión total por matrícula sería de \$1.850, en el Instituto Universal de Idiomas, ubicado en las cercanías de Netcom BCC.

- Estatus: El estatus vendrá de continuar con el reforzamiento positivo que se ha desarrollado con respecto a la percepción de la organización por parte de los colaboradores, así que lo que debe procurar la gerencia general es desarrollar la percepción de prestigio y admiración hacia el concepto que ya se tiene por la empresa.
- Reconocimiento: Adicionales a las recomendaciones incluidas dentro de la dimensión del reconocimiento que se presentarán más adelante, se sugiere a la gerencia general de la organización implementar el

reconocimiento al compromiso de los empleados con la organización, por medio de los premios a la excelencia y a la antigüedad en el servicio.

Actualmente se premia con un aumento de salario a los agentes por antigüedad en la empresa, sin embargo esto se da hasta los 5 años de labor, por lo que se recomienda que a partir de los 5 años se le entregue un presente a cada colaborador. La empresa de Trofeos de Costa Rica realiza diversos objetivos conmemorativos los cuales se pueden tomar en cuenta, entre ellos: llave maya, jarra térmica, lapiceros de madera, gorras, entre otros. Los cuales también identificarán aún más al colaborador con la empresa. El costo de estos varía, yendo desde los \$10 hasta los \$20.

En Netcom BCC hay aproximadamente 25 colaboradores que ya obtuvieron los 5 años de antigüedad o que están por alcanzarlos, por lo que la inversión sería de \$500 aproximadamente.

- Responsabilidad y desafíos, fomentos del trabajo: El proceso de cambio organizacional al que se están enfrentando los colaboradores de la empresa Netcom BCC conlleva desafíos para todos ya que implica múltiples cambios estructurales generados en áreas de mayor responsabilidad, mejora del empleo y necesidad del desarrollo de nuevas aptitudes, por lo que para mantener la motivación intrínseca del personal se recomienda a la administración de la empresa asegurar mayores oportunidades de capacitación al personal.
- Sentido de logro personal: Se recomienda alentar y mantener políticas en donde se refuerce el profesionalismo, por medio de códigos de ética y requisitos de trabajo, donde el crecimiento por aprendizaje sea un requisito. Esto con el objetivo de que todos los niveles del personal se esfuercen por lograr mayores estándares de educación y desarrollo profesional.

#### 4.2.3 Plan de Acción para mejorar la Promoción y Carrera de los colaboradores

Actualmente la empresa Netcom BCC no tiene procedimientos establecidos en cuanto a crecimiento se refiere, o al menos los colaboradores no lo tienen claro, esto de acuerdo con el resultado de las encuestas realizadas con las preguntas relacionadas en este factor.

Por lo que se propone establecer un sistema formal para la administración del ascenso de puestos dentro de la organización (concurso interno), en donde se determine claramente las pautas por seguir para lograr aspirar por los puestos y como un mecanismo de garantizar la transparencia, no solo en términos de equidad sino en las habilidades, destrezas y evaluación del desempeño de los colaboradores.

Una vez establecido el sistema anterior, deberá ser comunicado al personal mediante el correo interno y con un espacio de consultas en donde se puedan aclarar todas las posibles dudas que tengan los colaboradores.

Además, es importante que los colaboradores sepan cuál es el posible diseño de carrera que tienen dentro de la empresa por lo que se propone realizar un programa diseñado para ofrecer a los colaboradores metas de carrera realistas, que les permita superarse e ir escalando posiciones, lo que conlleva a la retención de los mejores talentos de la organización. Este es un plan organizado con base en los niveles de preparación, en el cual cada nivel tiene una serie de requisitos a cubrir para llenar un puesto determinado, así cada nivel comprende una serie de cursos teóricos y experiencias prácticas en diferentes posiciones de la empresa para irse preparando para puestos superiores.

#### 4.2.4 Plan de Acción para mejorar la Autonomía de los colaboradores

Para la elaboración del plan de acción de mejora de la autonomía de los colaboradores, se recomienda a la empresa utilizar como referencia para

desarrollar lo Equipos Autodirigidos, basarse en el modelo de siete pasos de Bustamante (2015), detallados a continuación:

1. Primer Paso: Evaluar la situación

Consiste en un diagnóstico sobre si el grupo cuenta o no con las características necesarias para desarrollar un equipo.

2. Segundo Paso: Elaborar un plan que incluya una propuesta escrita del qué y por qué de los equipos auto dirigidos.

En este paso se determina la necesidad a la que responde la conformación de este equipo, los resultados esperados, la forma de obtenerlos, el apoyo necesario por parte de la organización y los beneficios que se espera obtener para la empresa.

3. Tercer paso: Elaborar un convenio

Se deben de definir las reglas sobre las que se basará el funcionamiento de los equipos autodirigidos. En esta parte del proceso Bustamante (2015), destaca que deben ser flexibles y adaptarse a los cambios que se puedan dar. En esta etapa se debe definir misión, objetivos, metas y reuniones periódicas, tanto independientes como con el patrocinador, se especifican los roles y los puntos de control y prevención de obstáculos.

4. Cuarto Paso: Puesta en práctica

En esta parte del proceso se conviene con los integrantes y se aclara el papel de facilitador.

Una vez que se haya pasado la cuarta parte del proceso, se presentan 3 etapas más que contemplan el seguimiento y control, los cuales son:

5. Inspección periódica del funcionamiento y ajustes al convenio con el facilitador

6. Programas permanentes de capacitación y adiestramiento

7. Establecer las recompensas a los logros.

#### 4.2.5 Plan de Acción para mejorar la Comunicación

Con respecto a los canales de comunicación, se recomienda la empresa que la gestión de la comunicación interna se fundamente en el uso del correo electrónico, el teléfono, las reuniones, reuniones 1 a 1 y cartas de reconocimiento, los cuales son mecanismos con los que ya cuenta la organización. Adicionalmente se recomienda el establecimiento de una pizarra informativa y el desarrollo de un boletín electrónico mensual. A continuación, se detalla cada canal.

- Correo electrónico: Utilizado para comunicaciones formales e informales, cuando se requiera respaldo escrito de la comunicación. Es una herramienta para fortalecer la comunicación entre los profesionales que conforman la organización, utilizando dicho canal se pueden realizar anuncios sobre actividades o eventos específicos que deban comunicarse en el momento y que no puedan esperar al envío del boletín mensual.
- Teléfono: Se recomienda utilizar este canal principalmente para asuntos del trabajo diario que no requieran de respaldo escrito o que sean urgentes y que se puedan respaldar posteriormente. Es un canal al que deben de tener acceso todos los miembros de la organización. También es constituye una herramienta de comunicación externa.
- Reuniones 1 a 1: Se recomienda continuar con este tipo de comunicación solo que de manera más seguida, donde se dé mayor seguimiento, ya sea semanal o quincenal, a los colaboradores. Este tipo de comunicación permite una mejor empatía y comunicación entre jefe y colaborador, ya que las mismas se desarrollan entre estas dos partes. Ayudan a alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los colaboradores y se establece un canal de comunicación formal que reduce el ruido que pueda causar la comunicación informal.

- Cartas de reconocimiento: es un canal de comunicación formal escrita que se recomienda utilizar para que la dirección se comunique en momentos especiales con sus colaboradores, los principales usos serian: pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, etc.
- Pizarra Informativa: es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas debido al bajo costo de este instrumento y que constituye un medio de comunicación gráfico que informa, educa y entretiene. Se recomienda como canal para compartir información que maneje el personal, ya sea de clientes, proveedores o noticias de proyectos con el fin de que esta información sea accesible para todos los que laboran en la empresa.

La ubicación de la pizarra debe estar en un lugar accesible para todos los colaboradores, por lo que la misma puede ser colocada en el área de recepción. Y si bien todos los colaboradores deben tener acceso a ella, se recomienda que haya una persona encargada de la coordinación de la pizarra informativa quien podría ser la recepcionista de la empresa.

- Intranet Empresarial: Se recomienda que se desarrolle una intranet que permita un mayor flujo de comunicación entre todos los niveles de la empresa. El mismo se propone que sea desarrollado por una empresa contratada y con asistencia de recursos humanos, quien deberá coordinar con la Gerencia General así como las demás áreas funcionales para recapitular la información que será transmitida por este medio a los colaboradores. Se recomienda que la intranet esté compuesta de al menos cuatro secciones:

1. Nuestra Empresa: en donde se incluya información sobre Netcom BCC, con su historia y los acontecimientos más relevantes, además con diversos eventos en los que la empresa se pueda ir involucrando.

2. Nuestro Medio: en donde se incluyan temas de interés para la empresa. Por ejemplo, avances tecnológicos en los que la empresa se pueda ver involucrada.
3. Nuestra Gente: en esta sección la idea es seleccionar cada mes un colaborador diferente de la empresa y darle espacio para que comparta un poco más sobre quiénes son, qué hace en la empresa o temas de su interés que quieran compartir con sus compañeros, con el objetivo de desarrollar un mayor trabajo en equipo y sentido de pertenencia dentro de la organización.
4. Nuestros Eventos: esta es una sección creada para que los colaboradores se enteren de todos los eventos importantes que sucederán en la organización. La idea es que se comuniquen tanto los eventos formales como la visita de algún cliente, e informarles como la fiesta anual de la empresa.

Adicionalmente, se recomienda mantener un Buzón de Sugerencias en cada departamento donde las jefaturas evalúen los comentarios y/o agradecimientos de sus colaboradores.

#### 4.2.6 Plan de Comisiones para el personal

Aunque actualmente la empresa cuenta con aumentos de salario de acuerdo con los años laborados de la empresa y se reconoce la labor de aquellos colaboradores que logran llegar a sus indicadores, no hay una secuencia estándar de este último en todos los servicios y meses.

Por lo que la propuesta sería establecer un plan de comisiones en aquellos agentes que logren llegar a sus indicadores y que además se hayan adaptado a las reglas de la empresa.

A continuación, se presenta un ejemplo de lo que podría ser un plan de comisiones para el equipo de colaboradores entrevistados en la encuesta desarrollada en el capítulo 3, donde a quien cumpla con todos los indicadores, se le podría dar un monto representativo.

Tabla 4.1 Plan de Comisión por el logro de indicadores en un servicio de llamadas entrantes

<b>Indicador evaluado</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>
Tiempo de conversación	186 segundos	206 segundos
Uso de auxiliares	16%	20%
Nota de calidad de las llamadas	90	100
Cantidad de tardías por logueo	0	2
Cantidad de tardías por recesos	0	5

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los criterios que se toman en cuenta en un Contact Center

### 4.3 Justificación Económica

Con base en los planes de acción desarrollados en la sección 1.2 del presente capítulo, se determinaron las principales actividades propuestas y se cuantificó el monto de la inversión para desarrollar la propuesta estratégica de mejora del clima organizacional en la empresa Netcom BCC. La inversión total requerida es de \$12.400 y comprende actividades en un plazo de un año, según se puede apreciar en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Justificación económica de la propuesta

Descripción	Inversión	Fuente o Proveedor
3 Pizarras informativas (pizarrón de vidrio 60*90cm)	\$ 470.00	Office Depot
Matrícula cursos de inglés para puestos intermedios	\$ 1,850.00	Instituto Universal de Idiomas
Monto mensual aproximado invertido en comisiones	\$ 1,300.00	Netcom BCC
Presentes por años de antigüedad en la empresa	\$ 500.00	Office Depot
Realización de intranet (boletín mensual)	\$ 2,500.00	Site 123
Rotulación interna de la empresa	\$ 80.00	Office Depot
Seminario "Desarrollo Liderazgo Gerencial"	\$ 5,700.00	IDL
<b>Inversión Total Requerida</b>	<b>\$12,400.00</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por los diferentes proveedores.

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los rubros mencionados, este monto se calcula con un tipo de cambio de 571 colones por dólar.

- Tres pizarras informativas: pizarrones de vidrio 60cm x 90cm y con superficie antirreflejante de cristal templado de seguridad especial para marcadores de borrador seco, con sistema de fijación oculta permite colocarse horizontal o vertical esquinas redondas y bordes pulidos incluye sujetapapeles y charola corta.

- Rotulación interna de la empresa: 3 rótulos de coroplast, con vinil adhesivo laminado de 40 por 60 cm.
- Realización de Intranet: monto y mantenimiento mensual de la página
- Monto Anual Aproximado Invertido en Comisiones: esto tomando como base que cada equipo de trabajo (Coordinador), haya al menos 5 agentes que logren llegar a todos sus indicadores, con una comisión de ₡30.000

En cuanto a la situación del clima organizacional de la empresa Netcom BCC, si bien cuenta con múltiples oportunidades de mejora, cabe destacar que el mayor porcentaje de ellas se encuentra relacionadas y es por ello que a la hora de desarrollar los planes de acción incluidos dentro de la propuesta de mejora, resulta evidente como los planes no son excluyentes, sino por el contrario, complementarios. Esto porque al hablar de clima organizacional no se puede haber de una variable individual, sino que estas se encuentran interrelacionadas.

En el próximo capítulo se mencionan las conclusiones y recomendaciones que se obtienen una vez realizado el presente trabajo final de graduación como parte de la propuesta de mejora del clima organizacional.

## 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Con base en la información recopilada durante los cuatro anteriores capítulos que componen la presente Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC, se establecen las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo con la investigación realizada, se demuestra que Netcom BCC está atravesando por una serie de transformaciones organizacionales, producto del crecimiento acelerado en cuanto a clientes y colaboradores con los que ahora cuenta, lo cual ha significado la adopción de nuevos elementos estratégicos y organizacionales que han venido a repercutir en la cultura y clima organizacional de la empresa, los cuales al tratar de ser asimilados por el personal de la compañía en la actualidad, han generado aversión al cambio y resistencia hacia la transición de un nuevo clima organizacional.
2. El clima organizacional de Netcom BCC no ha formado parte de las prioridades de la empresa, la cual a lo largo de su historia se ha concentrado en brindar a los colaboradores los beneficios establecidos por la ley, dejando de lado completamente aspectos propios del clima organizacional como lo es la motivación del recurso humano, pero que sin embargo se compensa por el sentido de pertenencia de los colaboradores que forman parte de la organización, quienes presentan una gran antigüedad en la relación laboral con la misma.
3. A pesar del alto grado de compromiso de algunos colaboradores para con la empresa, no existe un proceso claro que promueva el crecimiento interno, y aspectos tales como la innovación como parte de iniciativas de los colaboradores es casi nula, ya que lo que se busca es estandarización y simplicidad en los procesos. Los factores determinantes para los colaboradores como motivadores para una baja motivación son las

promociones internas son muy limitadas, al igual que las capacitaciones y desarrollo del personal.

4. La fortaleza más destacada es que los colaboradores perciben que en términos de variables organizacionales tales como la imagen de la empresa (solidez, confiabilidad y resultados), el orgullo de pertenecer a Netcom BCC y la satisfacción con las condiciones laborales que tienen es en su mayoría positiva. Además que Netcom BCC es considerado un lugar agradable para trabajar de acuerdo con sus colaboradores, por lo que esto debe ser tomado en cuenta como pilar para la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

A partir del análisis de los resultados del estudio de clima organizacional presentado en el tercer capítulo del presente proyecto final de graduación y adicional a los planes de acción que conforman la propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC presentada en el cuarto capítulo, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Establecer un programa formal para efectuar diagnósticos periódicos sobre el clima organizacional en la empresa con el fin de monitorear las mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a las dieciséis dimensiones en la empresa a raíz de la implementación de los diversos planes de acción propuestos.
2. Realizar un estudio a profundidad para determinar desde la percepción de los colaboradores cuáles son los verdaderos factores de motivación de acuerdo con su situación específica, esto con el objetivo de garantizar el éxito de los planes de reconocimiento no contributivo y los planes de acción asociados a los factores de motivación sean efectivos.
3. Analizar los motivos de salida de los colaboradores que ya no pertenecen a la empresa para verificar las áreas de mejora en las que también se podría enfocar con el fin de disminuir aún más el porcentaje de rotación.

## 6 Bibliografía

### 6.1 Libros y Revistas

- Kenwin (2017) *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes*. Customer Operation Performance Center. Versión 6.0 COPC Inc.
- Álvarez, C. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Editorial Universidad del Rosario.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Universidad Católica San Toribio de Mogrojevo.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dengo, R. (2013). *Últimas tendencias en Liderazgo para supervisores y líderes de grupo* (Primera ed.) San José: Cámara de Industrias de Costa Rica.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. México: Prentice-Hall.
- Goleman, D. (2012). *La Inteligencia Emocional*. México: EdicionesB.
- González, G. A. (2011). *Investigación Flujos migratorios intrarregionales : situación actual, retos y oportunidades en Centroamérica y República Dominicana*. San José: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Hellriegel, D. (1998). *Administración* (Sétima ed.). México: Soluciones empresariales.
- Hess, E. (1994). *La estructura y desarrollo del sector terciario durante el ajuste: El Período 1987-1992*. San José: Universidad de Costa Rica,

Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.

- Heywood, B. (2001). *El dilema del Outsourcing, la búsqueda de la competitividad*. España: Pearson Educación S.A.
- Menas, O. (2014). *Desarrollo Organizacional para potenciar el liderazgo y trabajo en equipo*. San José.
- Nassir, S. C. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5ta ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Retana, R.C (2015). *Integridad 24/7, cómo liderar siempre?*. San José: Ediciones Promesa.
- Rodríguez, J. (2007). *Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación*. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Relaciones Industriales. México: Universidad de Guanajuato.

## 6.2 Internet

- Grupo Morzing (2011). *Método analítico de la investigación*. Grupo Morzing Corporation. Recuperado de <http://gmorzingc.blogspot.com/2011/10/metodo-analitico-de-la-investigacion.html>
- Aldesa (2015). Sector de Servicios crecen por encima del promedio en Costa Rica. *Revista Summa*. Recuperado de <http://www.revistasumma.com/sector-de-servicios-crecen-por-encima-del-promedio-en-costa-rica/>
- Arias, J. (2017). 70% del crecimiento económico es resultado del sector servicios. *CR Hoy*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/economia/70-del-crecimiento-economico-es-resultado-del-sector-servicios/>
- Net&Market (2016) *¿Qué es la socialización organizacional? Net and Market*. Recuperado de <http://blog.netandmarket.com/beneficios-de-la-socializacion-organizacional>

- Bustamante, C. (2015). Equipos de trabajo autodirigidos. En línea: [http://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/trabajoen\\_equipo/equipos\\_gads.pdf](http://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/trabajoen_equipo/equipos_gads.pdf)
- Cuéntame. (2018) *Nosotros*. Recuperado de <http://moztro.info/cuentameWP/wordpress/nosotros/>
- Contreras, M. (2011). Educapuntos. Recuperado de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html>
- Educomunicación. *Instrumentos para recabar datos*. Recuperado de <http://educomunicacion.es/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>
- Gestionadora Internacional S.A. (2018). *Servicios*. Recuperado de <http://www.gestionadora.cr/servicios.html>
- Grupo Alega. (2018) *Nuestra Empresa*. Recuperado de <http://www.grupoalega.com>
- Grupo IDL. (2018) *Seminarios: "Desarrollo del Liderazgo Gerencial"*. Extraído de la página web: <http://grupoidl.com/seminarios/>
- Grupo Prides.(2018) *Servicios*. Recuperado de <http://www.prides.net/servicios.html>
- Instituto Universal de Idiomas. *Precios*. Extraído el 25-04-2018 de la página web: <http://ingles.co.cr/precios/>
- ITS Infocom. (2018). *Servicios*. Recuperado de <http://www.itsinfocom.com/index.php/servicios/>
- Malave, N. (2007). *Escala tipo Likert. Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa*. Programa Nacionales de Formación. Universidad Politécnica Experimental de Paria. República Bolivariana de Venezuela. En línea: <http://uptparia.edu.ve/documentos/Físico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- Netcom BCC. (2018). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.netcombcc.com/es/servicios>
- Pérez, J. y Merino, M. (2016). *Definición de Sector Terciario*. Recuperado de <http://definicion.de/sector-terciario/>
- Puntual Centroamérica (2018). *Resuelva Costa Rica*. Recuperado de <http://www.grupopuntual.com>
- GestioPolis.com Experto (2000). *¿Qué es outsourcing? Ventajas y Desventajas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas>

- Romero, N. (2016). *La importancia de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://revistarecursoshumanos.com/2016/01/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Tipos de motivación y ejemplos. Sociología de la Empresa. Extraído el 08-04-2018 de la página web: <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>
- Trofeos de Costa Rica. *Presentes*. Extraído de la página web <http://www.trofeos.co.cr/online/index.php?route=product/category&path=9>

1

## 7 Anexo 1: Cuestionario de Clima Organizacional

Fecha: \_\_\_\_\_

Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Negocios  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Practica Profesional en Gerencia

El presente cuestionario fue desarrollado por una estudiante de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. El propósito de la misma consiste en recopilar información relacionada con el Clima Organizacional en la empresa para la cual usted labora y forma parte del proyecto final de graduación para optar por el grado académico de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Responder el Cuestionario le tomará 20 minutos y la información que brinde es totalmente confidencial y para fines meramente académicos. Se le agradece de antemano su colaboración.

### Sección I: Datos Generales

Instrucciones: Por favor marcar con una "X" solo el recuadro que corresponde a su situación.

I.1 Genero: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

I.2 Área en la que labora

\_\_\_\_\_ Gerencia General                      \_\_\_\_\_ Área Técnica y Comercial  
\_\_\_\_\_ Área de Administración y Finanzas      \_\_\_\_\_ Área de Operaciones

I.3 Antigüedad en la compañía

\_\_\_\_\_ Hasta 1 año                      \_\_\_\_\_ De 1 a 2 años                      \_\_\_\_\_ De 2 a 3 años  
\_\_\_\_\_ De 3 a 4 años                      \_\_\_\_\_ De 4 a 5 años                      \_\_\_\_\_ Mas de 5 años

I.4 Rango de Edad

\_\_\_\_\_ Hasta 20 años                      \_\_\_\_\_ De 41 a 50 años                      \_\_\_\_\_ De 21 a 30 años  
\_\_\_\_\_ De 51 a 60 años                      \_\_\_\_\_ De 31 a 40 años                      \_\_\_\_\_ Mas de 60 años

I.5 Nivel máximo de estudios

\_\_\_\_\_ Bachillerato Medio                      \_\_\_\_\_ Técnico / Profesional                      \_\_\_\_\_ Universitario  
\_\_\_\_\_ Posgrado Universitario                      \_\_\_\_\_ Otro

I.6 Estado Civil

\_\_\_\_\_ Soltero                      \_\_\_\_\_ Divorciado                      \_\_\_\_\_ Casado  
\_\_\_\_\_ Unión Libre                      \_\_\_\_\_ Otro

I.7 Hijos                      \_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

**Sección II. Proceso de Cambio Organizacional**

II.1 ¿Ha notado cambios en su organización en los últimos dos años?

\_\_\_\_\_ Sí (pase a II.2)                      \_\_\_\_\_ No (pase a la Sección III)

II.2 ¿En cuál o cuales de las siguientes categorías considera que se catalogan los cambios organizacionales de CAFESA? (puede marcar más de una opción)

\_\_\_\_\_ Estructura Organizacional                      \_\_\_\_\_ Productos comercializados  
\_\_\_\_\_ Tecnología disponible para laborar                      \_\_\_\_\_ Cultura de la empresa

II.3 ¿Se ha visto afectado su trabajo como resultado de los cambios organizacionales presentados en CAFESA durante los últimos dos años?

\_\_\_\_\_ Si (pase a II.4)                      \_\_\_\_\_ No (pase a la Sección III)

II.4 Por favor refiérase a la forma en la que su trabajo se ha visto afectado producto de los cambios organizacionales presentados en CAFESA durante los últimos dos años.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Sección III. Dimensiones del Clima Organizacional**

Instrucciones: En esta sección se presentan una serie de enunciados con opiniones y sentimientos que usted puede experimentar con respecto a su ambiente laboral. Se le solicita responder marcando con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, según la medida en que este de acuerdo o en desacuerdo según su situación actual como colaborador de CAFESA. Esto en una escala de 1 a 5 como se muestra a continuación.

1 Muy en desacuerdo                      2 En desacuerdo                      3 Neutral  
4 De acuerdo                      5 Muy de acuerdo

No	Características	1	2	3	4	5
III.1	Decido la forma de hacer mi trabajo					
III.2	Propongo mis propias actividades de trabajo.					
III.3	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
III.4	No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
III.5	En mi departamento nos mantenemos en contacto permanente.					
III.6	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
III.7	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.					
III.8	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajamos en Netcom BCC.					
III.9	Contamos con información suficiente para hacer nuestras labores					
III.10	Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales					
III.11	La comunicación oficial de la gerencia a los colaboradores es clara					
III.12	Suelen contactarme fuera de horario para asuntos laborales					
III.13	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
III.14	Netcom BCC es un lugar agradable para trabajar					
III.15	La única vez que mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño es cuando he cometido un error					
III.16	Mi jefe no me ha dejado claro cuáles son las expectativas que se tiene de mi trabajo					
III.17	Mi jefe no me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
III.18	Los gerentes tratan igual a todos los que trabajamos en Netcom BCC					
III.19	Las responsabilidades que tenemos los colaboradores del mismo nivel son equitativas					
III.20	Cuando se despide a alguien en la empresa es porque realmente se lo merece					
III.21	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer mi trabajo					
III.22	En mi departamento todos estamos abiertos al cambio					
III.23	Considero que hay muchas mejoras que podría aplicar en mi trabajo					

III.24	Veo a Netcom BCC como una empresa sólida, confiable y que ha dado buenos resultados					
III.25	Me siento orgulloso de formar parte de Netcom BCC					
III.26	La mayoría de los colaboradores de Netcom BCC estamos muy comprometidos con nuestro trabajo.					
III.27	Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa.					
III.28	Mis compañeros y yo hacemos el mejor esfuerzo porque nuestro trabajo salga bien.					
III.29	En Netcom BCC se paga un salario justo.					
III.30	En Netcom BCC se cumple con todos los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extra).					
III.31	Los incrementos salariales en Netcom BCC están acorde con la legislación laboral.					
III.32	En Netcom BCC existen incentivos económicos asociados al buen desempeño.					
III.33	En Netcom BCC hay oportunidades de ser promovido.					
III.34	Existe un procedimiento claro y definido sobre como lograr un ascenso en la institución.					
III.35	Lo que mas valoro de trabajar en Netcom BCC es la estabilidad laboral que me brinda.					
III.36	En Netcom BCC se preocupan por mi desarrollo profesional.					
III.37	Mis herramientas de trabajo son las optimas y se encuentran en buen estado.					
III.38	En Netcom BCC no existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.					
III.39	Conozco la Visión de la empresa					
III.40	Se muy bien que es lo que la empresa espera de mi.					
III.41	Mi jefe me motiva a superarme cada día mas.					
III.42	Mi Jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.					
III.43	Estoy satisfecho con el puesto que desempenio en Netcom BCC.					
III.44	Estoy satisfecho con la relación con mi jefe.					
III.45	Estoy satisfecho de las relaciones que tengo con mis compañeros.					
III.46	En General, estoy satisfecho de formar parte de una empresa como Netcom BCC					

**Sección IV. Sugerencias sobre Clima Organizacional.**

Instrucciones. Responda la siguiente pregunta sobre clima organizacional en Netcom BCC.

IV.1 ¿Qué sugiere para mejorar el clima organizacional en Netcom BCC?

---

---

---

---