

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Reporte de Consultoría en una Empresa del Sector de Tecnología de la
Información, Perú, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Gisella Espinoza Orbegoso
Renato Jesus Leon Bustios
Michel Andre Medina Lauper
Rossanna Reid Giuria
Miguel Angel Solis Torres

Asesor: Iván Manuel de la Vega Hernández

Surco, noviembre de 2020

Agradecimientos

Agradecemos, de manera especial, a la empresa con la cual trabajamos, dado que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos la información necesaria para realizar el trabajo de manera exitosa. Asimismo, también agradecemos al profesor Ivan de la Vega, nuestro asesor, quien nos guio a lo largo de todo este proceso, y cuyo apoyo fue fundamental para finalizar el estudio de la manera en que lo planeamos.



Dedicatoria

A mi madre, María Orbegoso Sánchez, por sostenerme en cada paso que doy, su interminable cariño, paciencia y consuelo; a mi padre, Jesús Espinoza Soto, por sus buenos consejos y apoyo incondicional.

Gisella Espinoza

A mis padres, ya que gracias al apoyo que me han brindado a lo largo de toda mi vida es que he podido llegar hasta donde me encuentro actualmente.

Renato León

Mi profundo agradecimiento a José, Doris y Sheila por su constante apoyo en cada proyecto que llevo a cabo.

Michel Medina

A mi esposo e hijo, por soportar mis ausencias y comprender los sacrificios hechos a lo largo de esta etapa de mi vida. A mis padres, quienes siempre me apoyaron y enseñaron que la perseverancia es una de las mayores virtudes del ser humano.

Rossanna Reid

Con todo aprecio y amor a los que hicieron posible cumplir mis objetivos: mi esposa, mis hijos y mis padres.

Miguel Solís

Resumen Ejecutivo

La Empresa bajo análisis pertenece a un grupo empresarial con más de 40 años de experiencia en el Sector de Tecnologías de la Información en Latinoamérica, cuya matriz se encuentra ubicada en Chile y que, en conjunto con todas sus filiales, cuenta con una planilla de más de 16,000 profesionales y más de 5,000 clientes corporativos en la Región. Luego de sostener entrevistas con diversos Gerentes de la organización, se detectaron distintos problemas destacando, principalmente, el incumplimiento de objetivos empresariales, tales como alcanzar el margen operativo esperado y ofrecer una adecuada atención al cliente.

En ese sentido, se realizó un análisis basado, principalmente, en la información proporcionada por la Empresa, así como en cuestionarios aplicados a personal del Área de Servicios TI de esta. Este análisis permitió concluir que la problemática identificada es causada por diversos factores, entre los que destacan: i) alta rotación del personal; ii) no existe una clara definición de roles; iii) alta exigencia del Sector de TI; iv) falta de herramientas tecnológicas del personal para desarrollar el trabajo remoto de manera óptima; v) macro entorno incierto causado por la crisis generada por la pandemia del Covid-19; y, vi) falta de liderazgo por parte del Gerente de Servicios TI.

Para la solución del problema, se planteó cinco alternativas que fueron evaluadas en base a su aceptación, costo, tiempo, efectividad para resolver el problema y el valor añadido que genera a la Empresa. Luego de la evaluación, las alternativas con mayor puntuación fueron: i) implementar un programa de coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI de la Empresa; y, ii) brindar capacitación en atención al cliente al personal de dicha área. Con la implementación de estas alternativas se espera mejorar el liderazgo del Gerente y que el personal esté capacitado para atender a los clientes de manera óptima. Esto impactará, de manera positiva, tanto en la optimización de recursos (capital humano) del área, así como en el compromiso del personal respecto a la atención brindada y a los objetivos empresariales.

Abstract

The Company, under analysis, belongs to a business group with more than 40 years of experience in Information Technology Sector in Latin America, of which headquarters is located in Chile and together with all its subsidiaries, has a staff of more than 16,000 professionals and more than 5,000 corporate clients in the Region. After holding interviews with various managers of the organization, other problems were detected, highlighting mainly for breach of business objectives, such as achieving the expected operating margin and providing an appropriate customer service.

In this regard, an analysis was carried out mainly based on the information provided by the Company, as well as on surveys applied to employees of IT Services Area of the Company. This analysis allowed to conclude that the identified issue is caused by various factors, among them we can find as follows: i) high staff turnover; ii) there is no clear definition of roles; iii) high demand from the IT Sector; iv) lack of technological tools for staff to develop remote work in ideal conditions; v) macro uncertain environment caused by the crisis generated by the Covid-19 pandemic; and vi) lack of leadership by the IT Service Manager.

To solve the problem, five alternatives were proposed and were evaluated based on their acceptance, cost, time, effectiveness and the added value that the Company generates. Afterwards the evaluation, the alternatives with the highest score were as follows: i) implement a leadership coaching program for the Company's IT Service Manager; and ii) provide training in customer service to staff in that area. According to these alternatives' implementation, it is expected that the Manager's leadership will improve, and the staff will be trained to serve clients in ideal conditions. This will have a positive impact on both the optimization of resources in the area (human capital), as well as the commitment of the staff regarding the provided service and business objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xii
Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1 Presentación de la Organización	1
1.1.2 Valores	3
1.2 Análisis de la Industria de Tecnología de Información, según el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	4
1.2.1 Amenaza de nuevos competidores	5
1.2.2 El poder de los proveedores	6
1.2.3 El poder de los clientes	7
1.2.4 Poder de competidores existentes	8
1.2.5 La amenaza de los sucedáneos	8
1.3 Análisis Externo (PESTE)	9
1.3.1 Factores políticos, gubernamentales y legales (P)	9
1.3.2 Factores económicos y financieros (E)	10
1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)	13
1.3.4 Factores tecnológicos y científicos (T)	13
1.3.5 Factores ecológicos y ambientales (E)	13
1.3.6 Oportunidades y amenazas	14
1.4 Análisis Interno (AMOFHIT)	14
1.4.1 Administración y gerencia (A)	15
1.4.2 Marketing y ventas (M)	16
1.4.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O)	16
1.4.4 Finanzas y contabilidad (F)	17

1.4.5 Recursos humanos (H)	18
1.4.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	19
1.4.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)	20
1.4.8 Fortalezas y debilidades	21
1.5 Conclusiones	22
Capítulo II: Problema Clave	24
2.1 Problemas Identificados en la Empresa	24
2.2 Problema Clave a Resolver	26
2.2.1 Estrategia	27
2.2.2 Estructura	28
2.2.3 Proceso	28
2.2.4 Recompensa	29
2.2.5 Personas	29
2.3 Conclusiones	30
Capítulo III: Revisión de Literatura	32
3.1 Gestión de las Organizaciones	33
3.1.1 Estructura organizacional	33
3.1.2 Modelo de construcción de estructura organizacional	35
3.1.3 Métodos de identificación y resolución de problemas empresariales	39
3.2 Sistema de Tecnología de Información	40
3.2.1 Importancia de la tecnología de la información	41
3.2.2 Consideraciones para la prestación del servicio de TI	42
3.3 Sostenibilidad en las Organizaciones	44
3.3.1 De la seguridad y salud de los trabajadores	45
3.3.2 De la emergencia sanitaria generada por la pandemia del COVID-19	57

3.3.3 Liderazgo en épocas de crisis	60
3.3.4 Coaching como herramienta de mejora del liderazgo	67
3.3.5 Reportes de sostenibilidad	70
3.4 Conclusiones	73
Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la situación actual de la Empresa	76
4.1 Análisis Cualitativo	76
4.1.1 Características del puesto de Gerente de Servicios TI	77
4.1.2 Roles y responsabilidades dentro de la Empresa	83
4.1.3 Análisis de las no conformidades reportadas respecto al servicio brindado	83
4.1.4 Análisis de la cultura organizacional de la empresa	86
4.1.5 Percepción del impacto de la crisis económica y sanitaria en el Área de Servicios TI de la Empresa	90
4.1.6 Hallazgos	92
4.2 Análisis Cuantitativo	94
4.2.1 Instrumento utilizado en el análisis	94
4.2.2 Definición de la muestra	94
4.2.3 Resultados	95
4.2.4 Interpretación de resultados	100
4.3 Conclusiones	101
Capítulo V: Análisis de la Causa Raíz del Problema	103
5.1 Causas Identificadas	103
5.1.1 Rotación de personal	104
5.1.2 Definición de roles	105
5.1.3 Exigencias del sector de TI	106
5.1.4 Herramientas tecnológicas	107

5.1.5 Macro entorno	109
5.1.6 Falta de liderazgo	110
Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas	112
6.1 Criterios para Evaluar las Alternativas	112
6.1.1 Aceptación	113
6.1.2 Costo	113
6.1.3 Efectividad	113
6.1.4 Tiempo de ejecución	113
6.1.5 Valor añadido	114
6.2 Alternativas para Resolver el Problema	114
6.2.1 Capacitaciones en atención al cliente	114
6.2.2 Programa de recompensas	115
6.2.3 Coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI	116
6.2.4 Implementar un Área de Marketing	117
6.2.5 Implementar un Área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+ i)	118
6.3 Evaluación de Alternativas	118
6.4 Conclusiones	119
Capítulo VII: Solución Propuesta	121
7.1 Primera Solución Propuesta: Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI	122
7.2 Segunda Solución Propuesta: Programa de Capacitación en Atención al Cliente	123
7.3 Conclusiones	124
Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	126
8.1 Actividades	126
8.1.1 Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI	126
8.1.2 Programa de capacitación en atención al cliente	129

8.2 Gráfico de Implementación Gantt	131
8.3 Costo de la Propuesta	132
8.4 Factores de Éxito Clave	134
8.4.1 Facilitadores	135
8.4.2 Riesgos	137
8.5 Conclusiones	138
Capítulo IX: Resultados Esperados	140
9.1 Beneficios en el corto plazo	142
9.2 Beneficios en el mediano y largo plazo	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	145
10.1 Conclusiones	145
10.2 Recomendaciones	147
Referencias	150
Apéndice A: Detalle sobre las No Conformidades Registradas	157
Apéndice B: Evaluación de la Cultura Organizacional	163
Apéndice C: Cuestionario sobre las percepciones del trabajo remoto	170
Apéndice D: Cotización del Servicio de Coaching de Liderazgo	173

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Oportunidades y Amenazas</i>	14
Tabla 2. <i>Fortalezas y Debilidades</i>	21
Tabla 3. <i>Funciones del Gerente de Servicios TI de la Empresa</i>	77
Tabla 4. <i>Responsable del Registro de las No Conformidades según su Clasificación</i>	84
Tabla 5. <i>Cantidad de No Conformidades Registradas por Año según su Clasificación</i>	85
Tabla 6. <i>Cantidad de No Conformidades Registradas por Año según el Responsable de su Registro</i>	85
Tabla 7. <i>Criterios de Evaluación de Alternativas</i>	112
Tabla 8. <i>Evaluación y Selección de la Mejor Alternativa</i>	118
Tabla 9. <i>Costo de los Programas</i>	132
Tabla 10. <i>Costo Total de la Propuesta de Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI</i>	133
Tabla 11. <i>Costo Total de la Propuesta de Capacitación en Atención al Cliente</i>	134
Tabla 12. <i>Costo Total de las Alternativas de Solución</i>	134
Tabla 13. <i>Facilitadores Claves para el Éxito de la Propuesta</i>	135
Tabla 14. <i>Riesgos Identificados</i>	137
Tabla 15. <i>Detalle sobre las No Conformidades Registradas</i>	157

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Expectativas del crecimiento del PBI en el 2020	11
<i>Figura 2.</i> Expectativas del crecimiento del PBI en el 2021	12
<i>Figura 3.</i> Modelo de relación de la Empresa con sus clientes.....	17
<i>Figura 4.</i> Organigrama de la Empresa.....	19
<i>Figura 5.</i> Modelo Estrella: Propuesta para la Empresa.	27
<i>Figura 6.</i> Cultura organizacional percibida antes de la pandemia del COVID-19.....	88
<i>Figura 7.</i> Cultura organizacional percibida actualmente.....	89
<i>Figura 8.</i> Cultura organizacional deseada en unos cinco años.	90
<i>Figura 9.</i> Experiencia en la realización de trabajo remoto.....	95
<i>Figura 10.</i> Percepción de la carga de trabajo realizando trabajo remoto.	96
<i>Figura 11.</i> Separación entre el tiempo personal y el profesional.	96
<i>Figura 12.</i> Barreras para la realización óptima del trabajo remoto.	97
<i>Figura 13.</i> Apoyo de la Empresa con las herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto.	97
<i>Figura 14.</i> Percepción del apoyo recibido por parte del jefe para afrontar la situación actual.	98
<i>Figura 15.</i> Impacto de la aplicación del trabajo remoto en las relaciones interpersonales.	99
<i>Figura 16.</i> Impacto de la aplicación del trabajo remoto en el trabajo en equipo.	99
<i>Figura 17.</i> Percepción del personal del cumplimiento de las expectativas de los clientes.	99
<i>Figura 18.</i> Deseo de aplicación del trabajo remoto en el futuro.	100
<i>Figura 19.</i> Diagrama de la Espina de Pescado.	104
<i>Figura 20.</i> Círculo vicioso del problema clave.	123
<i>Figura 21.</i> Diagrama Gantt de la propuesta de coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI.....	131

Figura 22. Diagrama Gantt de la propuesta de capacitación en atención al cliente..... 132

Figura 23. Cotización para el servicio de coaching de liderazgo..... 173



Capítulo I: Situación General de la Organización

En este capítulo, se presenta a una Empresa del Sector de Tecnología de la Información (TI)¹, en adelante la “Empresa”, la cuál será objeto del análisis. Asimismo, se realiza un análisis externo e interno de la organización, en el cual hemos identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas vinculadas con el desarrollo de su actividad económica.

1.1 Presentación de la Organización

La Empresa es una filial de una firma chilena dedicada al mismo rubro económico, formando parte de la principal red latinoamericana de servicios de tecnologías de la información. El grupo empresarial funciona a nivel de Latinoamérica, que en conjunto cuenta con una planilla de más de 16,000 profesionales de TI, con más de 40 años de experiencia en la industria y 5,000 clientes corporativos. La Empresa Matriz, con sede principal en Chile, fue fundada en 1974 en la ciudad de Santiago de Chile y luego de diez años inició su expansión a nivel de Latinoamérica. La progresión fue la siguiente: en Argentina (1986), Ecuador (1990), Uruguay (1994), Perú (1998), Colombia (2000), Brasil (2002), Costa Rica (2003), México (2004) y Panamá (2011). Durante su expansión y crecimiento en la región ha adquirido empresas del rubro en algunos de los países donde operan las filiales, lo que ha significado inversiones de millones de dólares, lo que consolida a la Empresa como la principal organización latinoamericana de la industria de los servicios de TI. Su cultura corporativa está basada desde su fundación por una marcada vocación de servicio y compromiso con sus clientes.

¹ Por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre de la empresa, ni el del personal entrevistado para la obtención de la información. Asimismo, tampoco se citará directamente a la empresa en figuras y tablas.

La filial en Perú inicio sus actividades el 2 de abril de 1998. Su actividad económica se enfoca en la industria de las TI y se dividió en tres segmentos:

- Plataformas (Hardware y software): Suministra equipamiento (computadoras, servidores, impresoras, otros), incluidos los programas o software básicos unidos a sistemas operativos, base de datos, sistemas ofimáticos, entre otros; y, por último, los equipos de comunicación y redes (ruteadores, switches y otros).
- Aplicaciones: Ofrece el servicio de desarrollo, comercialización e instalación de sistemas y soluciones de software para una empresa vertical en particular.
- Servicios TI: Ofrece servicios de instalación, soporte, mantenimiento y operación de la infraestructura de las tecnologías de la información.

Dentro de este contexto, la Empresa ofrece actualmente servicios en los sectores financiero, retail, transporte, salud, minería, educación y manufactura. Algunos de sus principales clientes son Telefónica del Perú, Grupo Falabella, AJE, UNACEM, IQ Farma, Caja Municipal de Trujillo, Caja Municipal de Piura, Caja Municipal de Sullana, Backus, FONAFE, Productos Tissue del Perú, Natura, Petroperú, Valero, Molitalia, Loreal, Sanitas, Petroperú, Roche, Abbot. En el Perú, la Empresa maneja operaciones en 22 regiones atendidas con personal propio o partners locales. La Empresa finalizó el año 2019 con 390 colaboradores. Conforme la Empresa se ha ido expandiendo y, este número ha ido en aumento y para el año 2020 se proyectaba un crecimiento en 40%; sin embargo, en la revisión de los números del primer trimestre de este año, se alcanzó un crecimiento del 20% y, al cierre del segundo trimestre, se alcanzó un crecimiento de 0%; ello, como consecuencia de los efectos que la pandemia del COVID-19 han generado en el país, lo que ha conllevado la paralización de los posibles proyectos.

Para un correcto desarrollo de sus actividades, la Empresa se divide en dos unidades: i) administrativa; y, ii) operativa. Dentro de la unidad administrativa se encuentran las áreas comercial, financiera, logística, compras, legal, informática interna, recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, control interno, calidad y administración. Por su parte, en la unidad operativa se encuentran las áreas de servicios de Plataformas, Autodesk, AMS, IOS, Managed Device Services, SCTI, Datacenter y Cloud, End User Support.

Desde sus inicios, la Empresa ha desarrollado alianzas estratégicas con diversas compañías líderes de la industria de las TI, lo que, unido a su vasta experiencia en el diseño, soporte e implementación de tecnologías, ha permitido asegurar una estrategia fluida de soluciones de valor que sacan el mayor potencial de las tecnologías de los principales fabricantes para apoyar a todos los clientes de la región. Algunos de sus partners son Lexmark, Microsoft, Cisco, DellEMC, Lenovo, Xerox, Hewlett Packard Enterprise. En Perú cuenta con certificaciones ISO 9001, ISO 27001, ISO 20000-1.

1.1.1 Propósito

De acuerdo a la información brindada por la Empresa, su propósito es agregar valor a sus clientes mediante el uso intensivo y eficiente de las tecnologías de información, entregando servicios y soluciones de calidad que apoyen su gestión.

1.1.2 Valores

De la información obtenida en la página web de la Empresa, notamos que sus principales valores son los siguientes:

- Vocación de Servicios: “Nos mueve una profunda vocación por servir con pasión y atender de la mejor manera a nuestros clientes, poniéndolos en el foco de nuestro accionar”.
- Empresa de Personas: “Queremos gestionar el talento en un entorno de trabajo motivador, exigente y afectuoso, que permita alcanzar el máximo potencial

procurando el desarrollo profesional y realización personal de todos los colaboradores”.

- Sobriedad: “Deseamos destacarnos por nuestro estilo sencillo y sobrio, cuidando los recursos”.
- Actitud Positiva: “Nos interesa en progresar potenciando nuestras habilidades, asumiendo las oportunidades de mejora como nuevos desafíos”.
- Agilidad: “Queremos caracterizarnos por buscar siempre soluciones simples y efectivas, y a veces disruptivas, con una permanente disposición al cambio y la acción”.

Estos valores no solo se manejan a nivel de Perú, sino que los mismos responden a la identidad corporativa que se maneja de manera idéntica a nivel regional en todo Latinoamérica.

1.2 Análisis de la Industria de Tecnología de Información, según el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

En este acápite se aplica el Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008) con el fin de conocer el nivel competitivo del sector de TI. Este modelo consiste en detectar y/o determinar las fuerzas que influyen en el sector de la Empresa, las mismas que se analizan desde la perspectiva del poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria. Este análisis resulta importante porque determina el entorno competitivo de la Empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta por su parte la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente.

1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Con relación a la amenaza de nuevos competidores, Porter (2008) indica que es esencial conocer el atractivo que tiene un sector para potenciales nuevos competidores, debido a que estos traen consigo una nueva capacidad de producción y tienen como objetivo ganar una cuota de mercado, la misma que podrían conseguir al atraer a los clientes de las organizaciones establecidas previamente, en caso de que el mercado crezca a un ritmo menor al crecimiento de la oferta. El que un sector sea o no atractivo para nuevos competidores depende de varios factores como las barreras de entrada, el crecimiento del mercado, el margen de rentabilidad, la facilidad de los compradores para alternar entre productos, los incentivos gubernamentales, entre otros. De acuerdo con Gimbert (2003) analizar el sector es fundamental debido a que un sector con alta rentabilidad y pocas barreras de entrada verá incrementarse el número de participantes en poco tiempo y las rentabilidades descenderán alarmantemente.

Para la Empresa la amenaza de posibles nuevos competidores es ALTA, porque se encuentran en desventaja en el sector público, ya que fue impedida, durante tres años, para ser contratada por el Estado Peruano. Por otro lado, en el mercado nacional la Empresa tiende a tener precios más elevados en comparación con la competencia, situación que la coloca en desventaja y ocasiona la pérdida de oportunidades de negocio en las licitaciones en que participa.

Tomando en consideración el escenario actual consistente en un cambio radical de las condiciones globales, generado por la pandemia del COVID-19, podemos apreciar que una crisis económica representa una amenaza para el negocio, toda vez que muchas empresas buscan hacer ajustes en sus gastos para disminuir el impacto de esta.

1.2.2 El poder de los proveedores

En cuanto al poder de los proveedores, Porter (1979) nos indica que el nivel de la influencia de estos actores puede reflejarse en su capacidad para incrementar los costos corrientes de los consumidores o condicionarlos por medio de la limitación de la calidad de los productos o servicios que ofrece. Asimismo, Porter (2008) afirma que el poder de los proveedores es mayor cuando existen pocos en el sector, cuando los consumidores afrontan costos por cambiar de proveedores, cuando ofrecen productos diferenciados, no son fácilmente sustituibles o cuando amenazan en aplicar estrategias de integración vertical hacia delante y convertirse en competidores.

En el caso de la Empresa, sus operaciones empezaron a duplicarse en el año 2017 con relación al año anterior, lo que significó un reto importante el empezar a manejar más de un proveedor del mismo rubro, ya que no todos cuentan con la misma capacidad de respuesta al tener más operaciones que atender y de cumplir con la atención oportuna a personas, en materia de seguridad y en estándares de calidad que solicitan los clientes. De acuerdo con esta necesidad, la Empresa se vio obligada a crear una unidad de apoyo llamada “Compras” para poder negociar con todos los proveedores actuales y buscar proveedores adicionales para así cumplir con sus necesidades. Asimismo, identificaron que los proveedores solicitaban asegurar relaciones de largo plazo, garantizando la generación de empleo lo que conllevó a realizar contratos de largo plazo con tarifas establecidas para los futuros servicios. Las principales marcas de tecnología tienen como política no atender directamente a los consumidores finales por lo que el riesgo de convertirse en competidores directos es BAJO, situación que se ha mantenido inclusive en el contexto actual de pandemia generada por el COVID-19.

1.2.3 El poder de los clientes

Analizar el poder de los clientes es fundamental debido a que, al igual que los proveedores, pueden tener influencia sobre el precio, exigir niveles de calidad determinados o demás prestaciones adicionales. Se considera que un sector tiene clientes poderosos cuando existen pocos compradores en el mercado o los existentes tienen capacidades de compra elevadas en proporción al tamaño de los proveedores, esto se intensifica cuando se trata de sectores con altos costos fijos que requieren altos volúmenes para poder disminuir los costos unitarios y generar márgenes de rentabilidad. Otro factor que determina el poder de los clientes es la diferenciación de los productos que adquieren, la facilidad que tienen para cambiar entre un producto u otro, la cantidad de bienes o servicios sustitutos que hay en el mercado, su capacidad para integrarse verticalmente hacia atrás, entre otros.

En el caso de la Empresa, sus principales clientes son Falabella, AJE, UNACEM, Protisa, San Martín, IQ Farma, Caja Municipal de Piura, Caja Ica, APM Terminals, Mota Engil, ESSALUD, Banco Falabella, Telefónica, Salesland, CCR, Sodimac, Maestro, FONAFE, Tottus, Sanitas, Loreal, Caja Municipal de Sullana, Placacento Masisa, Petroperú, a quienes atiende con la red de servicios de la Empresa en Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Junín, Ica, Huancavelica, Ayacucho, Arequipa, Cusco, Loreto, y con la red de colaboradores de la Empresa, a través de proveedores, atiende en Amazonas, San Martín, Huánuco, Pasco, Ucayali, Madre de Dios, Puno, Moquegua y Tacna. La Empresa debe cumplir con las condiciones de contrato establecidas por los clientes y así asegurar la renovación de los contratos actuales y mantener la relación con los mismos. Esto hace que el poder de negociación de los clientes sea muy ALTO, debido que en caso de no cumplir o ser evaluados de manera negativa por estos, tienen el riesgo de incurrir en penalidades y que el cliente no renueve los contratos, situación que se ha mantenido inclusive en el contexto actual de pandemia generada por el COVID-19.

1.2.4 Poder de competidores existentes

La rivalidad entre los competidores del sector de TI es alta, debido a que tiene un lento crecimiento incitando a la lucha (Porter, 2008), esto es, que la demanda del producto que ofrece la Empresa no es alta y existen varios competidores de distinto tamaño, siendo las pequeñas organizaciones las que no afrontan costos fijos altos haciendo una guerra de precios fuerte. Sin embargo, en los mercados en los que actúa la Empresa, a muchos de sus competidores les falta experiencia, personal técnico calificado y respaldo financiero y económico para afrontar las exigencias, que dependen del cliente, de estos proyectos.

De acuerdo con lo mencionado por el Gerente Comercial de la Empresa, algunos de sus competidores son: Canvia, Adexus, Italtel, SYPSA, System Support, Indra, Telefónica. Adicional a ello, indicó que la Empresa tiene en total de cuatro contratistas para abarcar las 22 regiones del país. Estas empresas, más que competir entre ellas, su objetivo está en cumplir los requerimientos del cliente, por lo que la rivalidad de estos es BAJA, situación que se ha mantenido inclusive en el contexto actual de pandemia generada por el COVID-19.

1.2.5 La amenaza de los sucedáneos

De acuerdo con Porter (2008), los sucedáneos son productos o servicios que realizan una función idéntica o satisfacen la misma necesidad, pero de una manera distinta. Los sucedáneos deben mantenerse bajo el radar debido a que pueden quitarnos clientes, disminuir el tamaño del mercado o incluso llevarlo a la extinción.

Actualmente el principal sustituto de los servicios de TI que brinda la Empresa, son otros productos tecnológicos de vanguardia o nuevas tecnologías. Por ejemplo, actualmente los servidores físicos están siendo reemplazados por la nube, que significa que todo está almacenado en línea sin tener que comprar equipos tecnológicos para este tipo de soporte. La manera en la que la Empresa mitiga esta amenaza, es actualizando constantemente la cartera de productos incorporando nuevas tecnologías y, en ese contexto, la amenaza es BAJA,

situación que se ha mantenido inclusive en el contexto actual de pandemia generada por el COVID-19.

1.3 Análisis Externo (PESTE)

El primer paso para realizar el análisis externo de la Empresa es evaluar detenidamente las diferentes fuerzas del entorno que pueden influir en sus operaciones. Para la evaluación de estas fuerzas se utiliza el análisis PESTE. De acuerdo con Martínez y Milla (2005), dicho análisis consiste en evaluar la situación actual del entorno de la Empresa, haciendo este análisis estudiando cinco factores, cuyo desempeño no están bajo el control de la misma. Estos factores son: político, económico, social, tecnológico y ecológico. En base al análisis que se desarrolló se han determinado las oportunidades que la Empresa debe buscar aprovechar, así como las amenazas que debe neutralizar.

La importancia de aplicar el análisis PESTE radica en identificar qué aspectos concernientes a los factores mencionados podrían causar un impacto relevante en la Empresa, sea de manera positiva, creando oportunidades, o de manera negativa, creando amenazas.

1.3.1 Factores políticos, gubernamentales y legales (P)

En la actualidad, el panorama político en el Perú es incierto: si bien es cierto, el presidente actual es el Ingeniero Martín Vizcarra Cornejo, el 11 de abril de 2021 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales para elegir a su sucesor. Asimismo, el gobierno actual viene atravesando cambios importantes en la conformación del gabinete ministerial, así como también asumiendo un gran reto en la lucha contra el COVID-19. Por lo tanto, los principales objetivos del gobierno, en la actualidad, son revertir la crisis sanitaria que el país viene atravesando por la pandemia, así como la reactivación económica, y minimizar, en la medida de lo posible, el impacto negativo en el ámbito social.

Por otro lado, el Perú tiene un Congreso de la República recientemente electo en enero de 2020, luego de que se llevará a cabo la disolución del Congreso anterior el 20 de

septiembre de 2019. Este nuevo Congreso, también constituye una fuerza de oposición al gobierno, dado que su composición está dada, mayormente, por congresistas de partidos políticos no afines a la bancada presidencial, tales como Acción Popular, Podemos Perú y el Frente Popular Agrícola FIA del Perú (Frepap). Dicho Congreso también será renovado en las elecciones de abril de 2021.

En medio de esta coyuntura, la Empresa, al desempeñarse en el rubro tecnológico, no ha tenido que parar sus operaciones debido al estado de emergencia nacional, realizando sus servicios de manera remota. Sin embargo, la Empresa sí se ha visto afectada de manera indirecta por las medidas tomadas por el gobierno, dado que esto implicó la pérdida de clientes, especialmente en servicios a empresas de sectores como transporte o comercio, cuya producción ha caído en 27% entre enero y mayo de 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

Por otro lado, la Empresa toma como prioridad cumplir con la normativa vigente en todos los aspectos en los que se desarrolla, situación que es de mucha importancia para mantener una buena imagen frente a sus clientes y usuarios, así como evitar sanciones o incumplimientos de contrato por parte de los clientes.

1.3.2 Factores económicos y financieros (E)

El 2020 se vislumbraba como un año de crecimiento para la economía peruana; según la “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”, elaborada de manera mensual por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020). En los últimos meses del 2019 y, hasta el mes de febrero del 2020, se tenía una expectativa de crecimiento del PBI de aproximadamente 3%; sin embargo, dada la aparición del COVID-19 y los efectos que ha tenido a nivel mundial, estas expectativas han variado de manera considerable, siendo que, a finales de junio de 2020, dicha expectativa disminuyó al -11.4% en promedio. En esta encuesta participaron

analistas económicos, del sistema financiero y empresas no financieras. En la Figura 1 se puede observar la variabilidad en las expectativas de crecimiento del PBI.

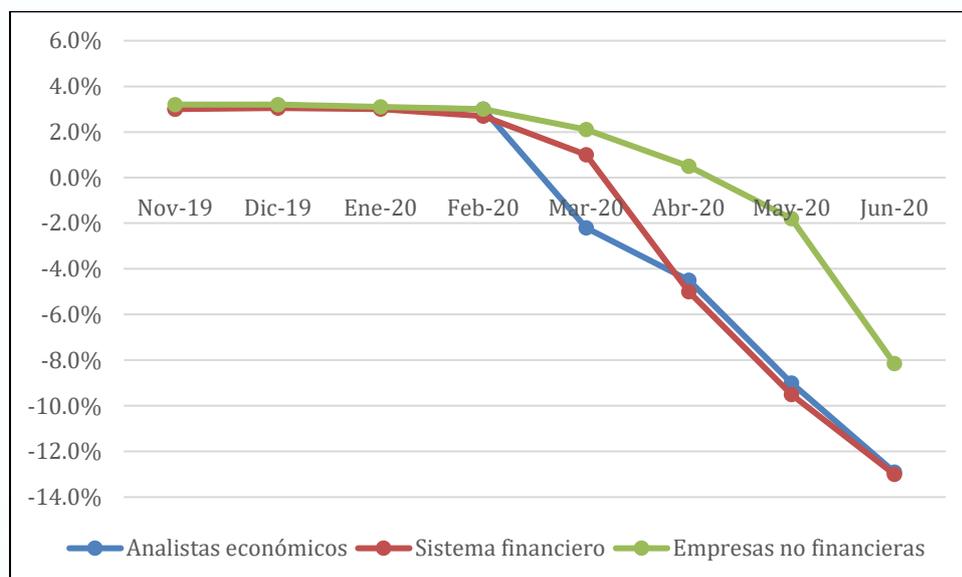


Figura 1. Expectativas del crecimiento del PBI en el 2020
Adaptado de “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas” del BCRP (2020).

Este descenso abrupto de las expectativas de crecimiento económico responde a la paralización abrupta que ha tenido la economía peruana desde que se decretó el Estado de Emergencia Nacional el 15 de marzo de 2020. Cabe precisar que, de acuerdo con el mismo reporte, las expectativas de crecimiento del PBI en el 2021 van en crecimiento desde que comenzó la pandemia, lo cual se visualiza en la Figura 2. Este escenario nos hace notar que se espera una fuerte recuperación en la economía para el próximo año, lo cual podría traer un aumento en las inversiones.

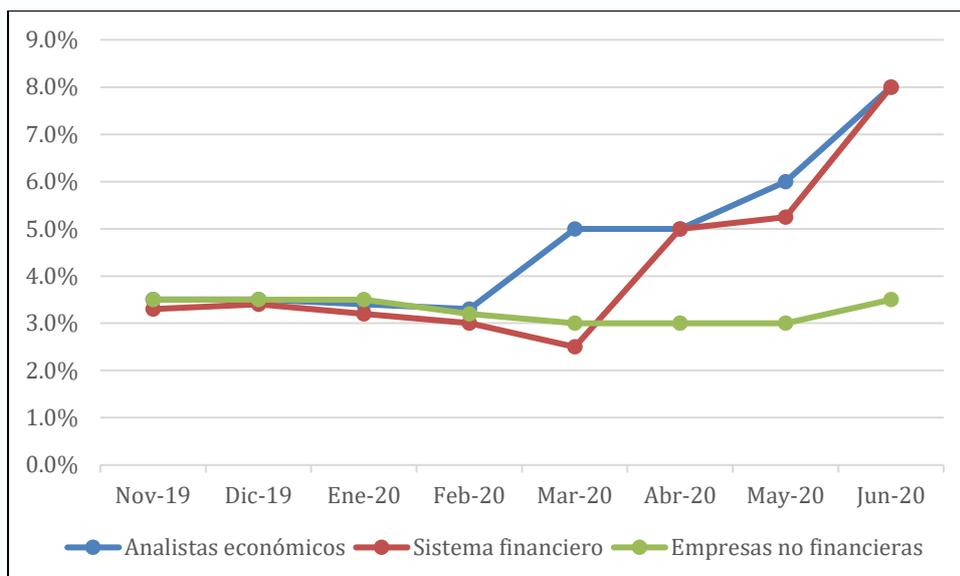


Figura 2. Expectativas del crecimiento del PBI en el 2021
Adaptado de “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas” del BCRP (2020).

La Empresa está incluida en el subsector “Otros servicios de información” del sector económico “Telecomunicaciones y otros servicios de información”. Según el informe técnico de producción nacional del mes de mayo de 2020, elaborado por el INEI, dicho subsector tuvo en ese mes una caída en la producción de -55.3% (INEI, 2020), lo cual impacta de manera directa a la Empresa. De acuerdo con este informe, las actividades de consultoría informática han sido afectadas por la postergación y suspensión de contratos debido a la pandemia. Cabe precisar que la Empresa tiene clientes que operan en diversos sectores económicos, los mismos que han sido afectados en mayor o menor medida.

El tipo de cambio actual se sitúa alrededor de S/ 3.61 según información del BCRP, obtenida a inicios del mes de noviembre de 2020. De acuerdo con la “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas” elaborada por dicha entidad, el tipo de cambio se espera que se estabilice en S/ 3.50 a finales del 2020 (BCRP, 2020). Esto denota confianza en que el BCRP tomará las decisiones correctas respecto a la política monetaria que garantice que la moneda no se deprecie frente al dólar.

1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)

Los clientes de la Empresa son compañías de diferentes sectores económicos que requieren algún servicio relacionado con implementaciones o consultorías informáticas. Como se ha mencionado en la sección anterior, muchas de estas empresas han sido afectadas en mayor o menor medida por la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19, lo cual también ha afectado en las inversiones realizadas para contratar los servicios que brinda la Empresa.

Los principales sectores a los cuales atiende la Empresa son los siguientes: financiero, transporte, retail y minero. De estos sectores, el único que ha crecido en su producción del 2020, a pesar de la crisis, es el sector financiero, el mismo que ha tenido un crecimiento de 4.64% entre enero y mayo de 2020 (INEI, 2020). Uno de los principales retos de la Empresa, es identificar las oportunidades para establecer contratos con empresas de este sector, que están en una mayor posibilidad de invertir en proyectos.

1.3.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

La tecnología y maquinaria que requiere la Empresa para brindar sus servicios está basada en plataformas tecnológicas, a diferentes niveles, orientada a usuarios finales como personas naturales o empresas. Estas plataformas son aquellas que permiten gestionar la atención de soporte, por medio de la gestión de tickets, así como la ejecución del servicio propiamente dicho por medio de la atención remota y en sitio. Por otro lado, se requiere también de diferentes tipos de software para programar, así como servidores para brindar el servicio de Cloud.

1.3.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

Dado que la Empresa se dedica a brindar servicios informáticos, sus operaciones no tienen un impacto en el medio ambiente, ni debe seguir alguna legislación específica al respecto.

1.3.6 Oportunidades y amenazas

Luego de realizar el análisis de los diferentes factores externos que impactan en la Empresa, se han identificado algunas oportunidades y amenazas a tener en cuenta para analizar las estrategias a plantear en el futuro, las mismas que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1.

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
1. Expectativas de tipo de cambio estable.	1. Inestabilidad política.
2. Tecnología en constante desarrollo en una etapa en donde las labores presenciales se han reducido en gran medida.	2. Tendencia decreciente en la expectativa de crecimiento del PBI para el 2020.
3. Crecimiento económico en diversos sectores a los que se puede atender.	3. Incertidumbre respecto a la solución definitiva de la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19.
4. Tendencia creciente de la expectativa del crecimiento del PBI para el 2021.	4. Disminución del presupuesto destinado a las TI en algunos clientes o potenciales clientes.
5. Situación estable en el sector financiero para generar nuevos contratos con empresas de dicho sector.	

1.4 Análisis Interno (AMOFHIT)

El siguiente paso para analizar a la Empresa, consistió en realizar su análisis interno. Para esto se ha utilizado el análisis AMOFHIT, que consistió en realizar una evaluación interna de la Empresa, considerando diversos factores que están bajo el control de esta. Estos

factores son: i) administración; ii) marketing; iii) operaciones; iv) finanzas; v) recursos humanos; vi) sistemas de información; y, vii) tecnología e innovación. La importancia de dicho análisis radica en que con este será posible determinar diversas características de la Empresa, tanto positivas, las mismas que determinan sus fortalezas, como negativas, que determinan sus debilidades.

1.4.1 Administración y gerencia (A)

La administración en la Empresa está actualmente orientada a consolidar su posición como empresa líder en brindar servicios relacionados con las tecnologías de la información. Para esto ha sido necesario, entre otras cosas, reinventar la manera como se toman las decisiones importantes para la Empresa.

La organización ha sido construida bajo una estructura jerárquica, la misma que se divide, como se ha comentado anteriormente, en un área administrativa y otra operativa, contando con 390 colaboradores a la fecha. Un área clave en la Empresa, es el Área de Servicios TI dado que es la responsable del mayor porcentaje sus ingresos, al concentrar en esta todos los servicios que brinda. Dicha área cuenta, en la actualidad, con 250 colaboradores.

De acuerdo con lo conversado con la Gerente de Recursos Humanos, una de las prioridades de la Empresa en la actualidad es mejorar su estructura para permitir una toma de decisiones más ágil, en especial en esta área. Para esto, a inicios de este año se designó un nuevo gerente del área de Servicios TI cuya misión encomendada es la de encargarse de validar las diversas decisiones que se tomen a nivel de los servicios que se brindan, y que estas no tengan que pasar por múltiples aprobaciones que tengan que llegar hasta el Gerente General.

1.4.2 Marketing y ventas (M)

La Gerencia Comercial de la Empresa enfoca su estrategia de ventas en buscar cualquier oportunidad de contrato disponible en el mercado, estando al tanto de los diferentes concursos que se convocan. Esto debido a la situación actual, en donde la Empresa se ha visto perjudicada de manera indirecta, por la crisis en diversos sectores económicos a los cuales pertenecen los clientes actuales. Cabe precisar que no existe un Área de Marketing propiamente dicha; por tanto, nunca ha existido una estrategia clara al respecto.

1.4.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O)

La Empresa es integradora en tecnología y clasifica sus operaciones en varias divisiones, de acuerdo con el tipo de servicio que brindan: Servicios de Plataformas, Autodesk, AMS, IOS, Managed Device Services, SCTI, Datacenter, Cloud, y End User Support. Dentro de estas divisiones, destaca uno de los principales servicios que tiene la Empresa, que es el servicio de soporte al usuario final (End User Support), el mismo que se da en tres niveles: soporte remoto, soporte en sitio y soporte especializado. Dependiendo del incidente a atender, el mismo es escalado al nivel que corresponde.

Por otro lado, la coordinación de los proyectos entre la Empresa y sus clientes se da conforme a lo indicado en la Figura 3. De acuerdo con esta, la misma ocurre a tres niveles: dirección estratégica, en donde se toman las decisiones de los proyectos a realizar; gestión táctica, que es donde se gestionan los proyectos en el día a día; y, por último, operación, que es donde se interactúa directamente con los usuarios.

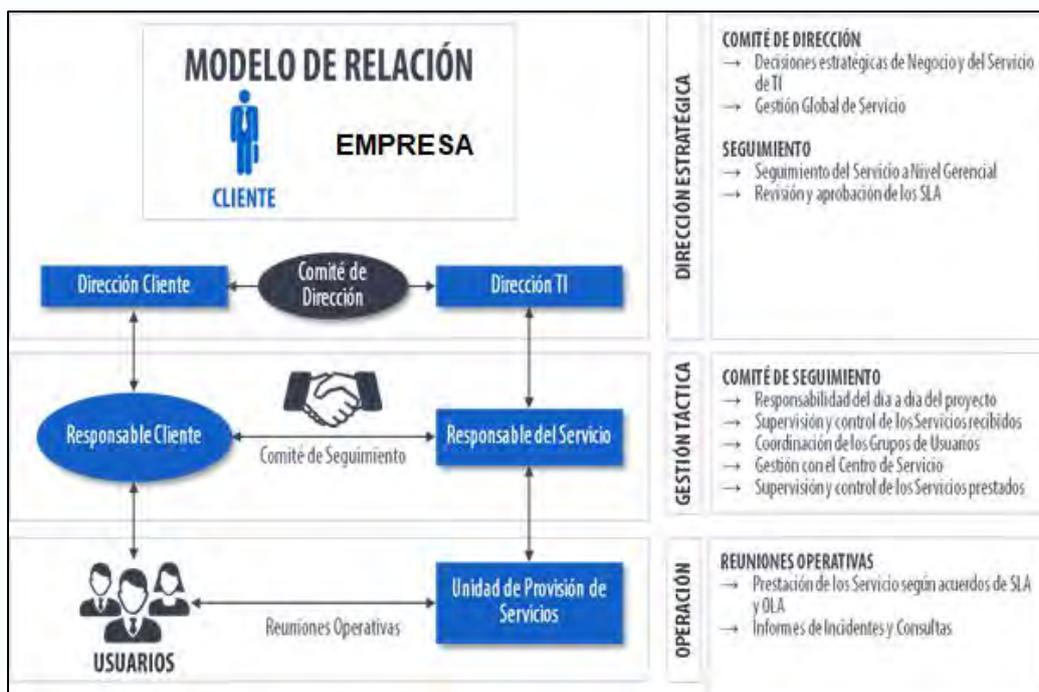


Figura 3. Modelo de relación de la Empresa con sus clientes.
Adaptado del informe “EUS 2019 - End User Support” de la Empresa.

1.4.4 Finanzas y contabilidad (F)

La Empresa cuenta con un Área de Finanzas, la misma que se encarga de gestionar sus recursos financieros. Una de las funciones de esta área, es elaborar los estados financieros de manera periódica, así como realizar los informes correspondientes a ser auditados. Conforme se menciona en el Dictamen de los Auditores Independientes, respecto a los estados financieros de la Empresa (DELOIT, 2018), los estados financieros elaborados por la Empresa en los años 2017 y 2018 describen la situación financiera real de esta. De acuerdo con este reporte, la utilidad neta de los años analizados ha sido de S/ 11'575,457.00 y S/ 12'691,490.00, respectivamente.

Este resultado refleja un aumento en la utilidad neta; sin embargo, no necesariamente implica un incremento en la rentabilidad en estos años. De acuerdo con el análisis realizado, el ROE de la Empresa en los años 2017 y 2018 es de 18.41% y 16.66%, respectivamente. Esto implica que, si bien hubo una mayor utilidad neta en el 2018, han tenido que utilizarse, en mayor proporción, recursos propios de la Empresa para esto. Por otro lado, el ROA de la

Empresa en los años 2017 y 2018 es de 11.23% y 11.10%, respectivamente. Esto implica que, si bien hubo una mayor utilidad neta en el 2018, los activos en aquel año han rendido menos en proporción a esta utilidad.

En el 2019 se observa que la situación ha empeorado. La utilidad neta de este año disminuyó a S/ 10'502,713.00, haciendo que tanto el ROA como el ROE disminuyan a 8.66% y 12.21%, respectivamente. Durante ese año, tanto los activos como el patrimonio han aumentado; sin embargo, ello no ha tenido un impacto positivo en la utilidad neta. Por último, se estima que, en 2020, la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19 impacte en estos indicadores haciendo que los mismos se mantengan respecto al 2019 y no sea posible una recuperación.

1.4.5 Recursos humanos (H)

Como se ha mencionado con anterioridad, la Empresa tiene definidos entre sus valores la vocación de servicio, empresa de personas, sobriedad, actitud positiva y agilidad. En ese sentido, sus prácticas organizacionales giran alrededor de estos valores, garantizando una buena convivencia entre todo el personal; responsabilidad, con el trabajo que se realiza, poniéndole especial énfasis al cumplimiento de las normas y exigencias dadas por los clientes.

El organigrama de la Empresa se muestra en la Figura 4. Se puede observar una estructura en la cual muchas áreas reportan al Gerente General. Según la conversación sostenida con la Gerente de Recursos Humanos, la Gerencia de Servicios TI está siendo orientada a agilizar la gestión de toda el área de servicios, que es la que genera una mayor rentabilidad a la Empresa, reduciendo los pasos necesarios para aprobar cualquier acción a implementar. Por otro lado, si bien se tiene un Área Comercial, no se cuenta con un trabajo de marketing propiamente dicho. Asimismo, se observa que el Área de Finanzas tiene

subordinadas áreas que no tienen relación directa con esta, tales como logística y las unidades de apoyo.

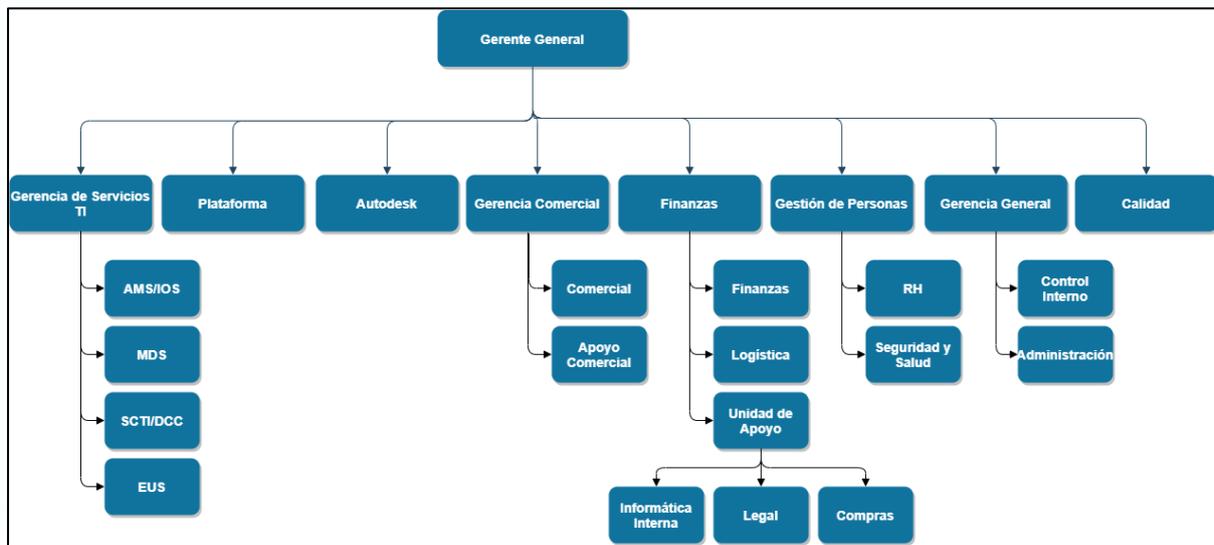


Figura 4. Organigrama de la Empresa.

Adaptado de comunicación personal con la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa.

Por otro lado, cabe precisar que, debido a la pandemia, la Empresa ha implementado el trabajo remoto de tal manera que pudieran continuar con sus operaciones sin mayores contratiempos. Sin embargo, según la Gerente de Recursos Humanos, ha resultado difícil, en muchos casos, la adaptación de los colaboradores a esta modalidad. Esto se ha debido, principalmente, por problemas de liderazgo en las diferentes áreas. Por ello, se considera oportuno que la Empresa evalúe, de manera periódica, el estado de la implementación de esta modalidad.

1.4.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Tanto para la gestión de sus procesos, como para brindar los servicios que ofrece, la Empresa cuenta con las herramientas TI necesarias. Para la gestión, cuenta con el ERP FIN700, en el cual se tiene integrados módulos de contabilidad, planillas, ventas, entre otros.

Por otro lado, para brindar uno de los servicios más importantes, como lo es el servicio de soporte a los usuarios finales, la Empresa cuenta con diversas plataformas tales

como la plataforma de telefonía “Genesys”, la plataforma de administración de tickets “ITMS”, las plataformas “Mailbot” y “Chatbot”, la plataforma “Field Services Geolocalization”; y, por último, un software de gestión de activos e inventarios.

1.4.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La Empresa ha promovido la innovación en sus servicios con la implementación de una serie de funcionalidades. Estas corresponden, principalmente, al servicio de soporte de usuario final, en donde se busca una mejor atención a los colaboradores de las empresas clientes. Entre estas innovaciones podemos mencionar las siguientes:

- Tech Bar: consiste en implementar un lugar físico en donde los colaboradores de las empresas clientes puedan acudir en busca de soporte técnico o de alguna asesoría tecnológica en el primer nivel de atención. Se gestiona mediante una cola virtual, dándole una idea al usuario del momento en el cual le va a tocar ser atendido (Brown, 2019). Cabe precisar que este entorno tendría que reformularse a la realidad actual, en la cual se viene realizando el trabajo remoto y la interacción física es mínima.
- RDS Face Recognition: reconocimiento facial basado en la tecnología “*Review Display System*”. Se utiliza principalmente para la gestión de contraseñas de los colaboradores de las empresas clientes. Esto permite generar logs de las incidencias que atraviesa cada uno y de ese modo poder atenderlas de manera oportuna.
- Box Support: permite que los colaboradores del cliente puedan acceder a equipos de reserva o repuestos en cualquier momento. Este acceso puede ser monitoreado, además de enlazar a una atención en línea con el personal de soporte de la Empresa.

- eMail Robot: útil para la gestión automatizada de correos electrónicos y respuestas.
- Geolocalización: se utiliza para gestionar la red de servicios de la Empresa en la región, cuya finalidad es realizar la gestión de tareas de manera más eficiente.
- Inteligencia Artificial: consiste en un chat bot orientado en mejorar la experiencia del cliente, buscando solucionar sus incidentes de manera rápida. Reduce la interacción humana.

Estas innovaciones fueron desarrolladas de manera previa a la aparición de la pandemia, por lo que, se hace necesario evaluar en qué medida estas pueden mejorarse o pueden implementarse otras nuevas. Para esto, consideramos necesario que exista en la Empresa un área especializada en I+D+i (investigación, más desarrollo, más innovación), con la cual no cuenta a la fecha la Empresa a nivel de Perú, pero si a nivel de la matriz ubicada en Chile.

1.4.8 Fortalezas y debilidades

Luego de realizar el análisis de los diferentes factores internos de la Empresa, se han identificado algunas fortalezas y debilidades para tener en cuenta para analizar las estrategias a plantear en el futuro, las mismas que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2.

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
1. Empresa orientada a la gestión ágil.	1. No cuentan con una estrategia de marketing para captar nuevos clientes.
2. Cuenta con personal especializado para brindar servicios de TI.	2. Organigrama mal estructurado: Muchas personas reportan al Gerente General y las

Fortalezas	Debilidades
<p>3. Cuenta con una amplia gama de plataformas para la atención de los usuarios finales.</p>	<p>áreas funcionales están jerarquizadas entre sí (por ejemplo, logística y finanzas).</p> <p>3. No cuentan con un área de I+D+i.</p>
<p>4. A pesar de la coyuntura, es una Empresa económicamente estable.</p>	<p>4. Se aprecia una falta de liderazgo en la adecuación del negocio a la situación actual, generada por la pandemia.</p> <p>5. No se han establecido políticas claras para la realización del trabajo remoto por parte de los colaboradores.</p>

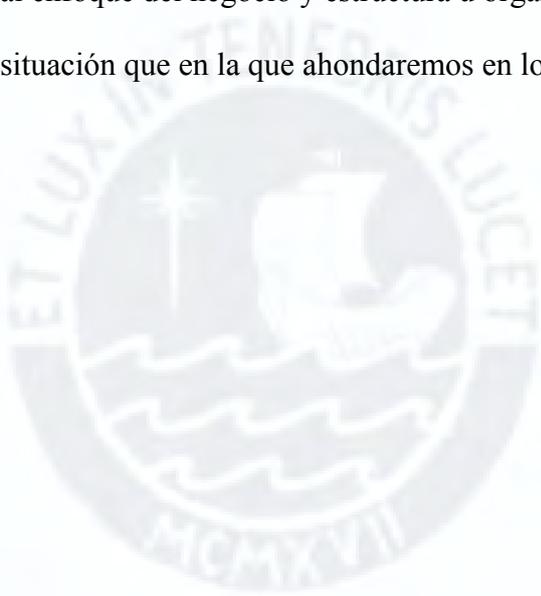
1.5 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis interno y externo, que permitió, identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa bajo estudio, se puede observar que esta tiene posibilidades de crecimiento en el mercado; esto, enfocándose en los sectores económicos que no se ven perjudicados por la pandemia. Sin embargo, deben fortalecer ciertas áreas como, por ejemplo, el marketing, debido a que puede encontrar nuevas oportunidades de negocio en el mercado; así como implementar un área de investigación y desarrollo más innovación que permita a la Empresa contar con una ventaja competitiva sobre los competidores en los servicios que ofrece, así como disminuir la amenaza de la aparición de tecnologías sustitutas que resulten superiores a las utilizadas.

De la misma manera, se puede apreciar que, pese a la disminución del importe de las utilidades en el año 2019 con relación a los años anteriores, la Empresa es solvente

económicamente y cuenta con el respaldo de la casa matriz. Asimismo, si bien algunos de los servicios que brinda se han visto afectados por la pandemia, otros han experimentado un incremento sustancial y han logrado abarcar un mayor porcentaje de participación en el mercado peruano.

Por otro lado, del análisis efectuado, se advierte que la influencia de la falta de liderazgo percibida por parte de los colaboradores y la disminución considerable de puestos de trabajo producto de la pandemia, han generado incertidumbre en el personal con relación al enfoque del negocio y estructura u organización del mismo a mediano y largo plazo, situación que en la que ahondaremos en los siguientes capítulos.



Capítulo II: Problema Clave

Desde su llegada al Perú en el año 1998, la Empresa ha participado en importantes proyectos de integración tecnológica en sectores como Banca y Finanzas, Telecomunicaciones, Sistemas Privados de Pensiones, Retail, Gobierno, entre otros. Asimismo, frente a esta coyuntura generada por la presencia del COVID-19 en nuestro país, resulta gravitante que, en general, toda la Empresa pueda adaptarse de manera rápida a la nueva normalidad y adecuar sus organizaciones según se requiera para mantenerse en el mercado. Más aun, al tratarse de una empresa referente en el sector de TI que, como hemos señalado previamente, ha sido el sector que ha aportado en diversos niveles a la continuidad de las labores (trabajo remoto, teleconferencia, almacenamiento en la nube, comercio online, etc.), requiere de cambios rápidos y dinámicos que les permitan cumplir con las necesidades de sus clientes y no perder oportunidades de negocio por no adaptarse e innovar.

Sin embargo, de acuerdo con el análisis realizado a la información proporcionada por la Empresa, se advierte que el crecimiento de esta, en este aspecto, se ha desarrollado de una manera desorganizada, principalmente en el Área de Servicios TI. En tal sentido, hemos podido detectar ciertos problemas que se considera que requieren una atención inmediata. Cabe mencionar que muchos de estos problemas también están relacionados con el Área de Recursos Humanos; asimismo, estos tienen en común la desorganización estructural y el deficiente liderazgo de cada equipo de trabajo en los que la Empresa ha basado su crecimiento y cuyos cambios propuestos a la fecha no tuvieron en consideración las circunstancias de su entorno interno y externo.

2.1 Problemas Identificados en la Empresa

El problema principal detectado fue reportado por la Gerente de Recursos Humanos a través de las entrevistas llevadas a cabo con fecha 1 de junio de 2020 y 27 de julio de 2020, en las cuales se llegó a un acuerdo sobre el alcance del problema clave que abordaría el

presente proyecto de consultoría. Este problema clave está relacionado con el hecho de que el Área de Servicios TI no cumple a cabalidad los objetivos empresariales trazados por la Gerencia General, específicamente aquellos relacionados con la atención al cliente, control de costos, obtención de márgenes de rentabilidad, entre otros. Un aspecto importante al identificar este problema es que el actual Gerente de Servicios TI inició sus funciones poco antes del inicio de la pandemia, situación que, con los cambios radicales observados en el entorno interno y externo de la Empresa, significa un gran reto para el liderazgo del área. Esta incorporación en la Empresa es especialmente importante para el futuro de la misma, por cuanto el Área de Servicios TI es la de mayor participación en su rentabilidad.

Como resultado del ingreso del nuevo Gerente de Servicios TI, la estructura del área puede necesitar cambios realmente importantes, especialmente en la distribución de roles y responsabilidades. Sin embargo, esta persona tiene la ventaja de haber trabajado en la competencia de la Empresa y conoce las oportunidades de mejora, en diferentes aspectos, que esta podría generar y que le permita al área lograr finalmente sus objetivos. Adicionalmente, se identificaron otros problemas secundarios a través de las entrevistas con la Gerente de Recursos Humanos, la Jefe de Control Interno y de la comprensión de cómo viene operando la Empresa en estos 22 años de presencia en el país; entre ellos, hemos detectado como un problema secundario que se presenta en la Empresa el hecho de que hay algunos inconvenientes en la asignación de roles y tareas asumidas por el personal a cargo del Gerente de Servicios TI, habiéndose detectado un exceso de personas que le reportan directamente (ocho supervisores), así como diferencias en la carga y calidad del trabajo ejecutado por cada uno de ellos. Este problema, a la fecha de presentación de la presente consultoría, ha sido abordado mediante la reasignación de funciones al personal y la reducción de puestos de trabajo dentro de la citada área.

Por otra parte, otro problema detectado es la incertidumbre sobre la continuidad del trabajo, la modalidad de trabajo remoto y las labores que se deban asumir en esta nueva coyuntura; ya que, para algunos trabajadores, adaptarse a este cambio ha resultado complicado, mientras que, en el caso de algunos líderes de equipo ello no ha significado un gran reto y logran cumplir eficientemente los roles asignados. Dentro de este contexto, consideramos que se podría lograr una mayor eficiencia en la aplicación de esta modalidad de trabajo unificando funciones o tal vez subáreas. Finalmente, también detectamos como problema el hecho de que todavía no se han definido los planes de sucesión y de rotación para cada líder, con la finalidad de conseguir la sostenibilidad del área a mediano y largo plazo.

Luego de identificar los diversos problemas que enfrenta la Empresa para alcanzar sus objetivos, hemos decidido abordar el tema del incumplimiento de los objetivos por parte del Área de Servicios TI; ello, debido a que esta área representa la mayor participación en los ingresos y head count de la Empresa. De igual modo, debido a que, ante la coyuntura originada por la pandemia del COVID-19, los riesgos y amenazas que presentaba el mercado de TI en el Perú se han visto incrementados ante la mayor exigencia de los clientes para la rápida solución de problemas en este nuevo entorno, lo que exige de parte de los gerentes una visión amplia de los problemas, propuestas de solución asertivas y que integren todas las capacidades de la Empresa, además de una rápida implementación de las soluciones planteadas.

2.2 Problema Clave a Resolver

Teniendo en cuenta el análisis de las debilidades detectadas en el marco de AMOFHIT y el hecho de que la organización depende en gran medida del área de servicios TI en atención a sus resultados económicos, aunado al hecho de las circunstancias en las cuales el nuevo Gerente de Servicios TI ha tenido que desarrollar sus funciones, se puede

afirmar que el protagonismo y liderazgo de este Gerente será de gran impacto en el futuro de la Empresa. La descripción del problema clave se realizará considerando el modelo de Kates y Galbraith (2007) mostrado en la Figura 5, incluyendo las cinco categorías planteadas por dicho autor: (a) estrategia, (b) estructura, (c) procesos, (d) recompensa; y, (e) personas.

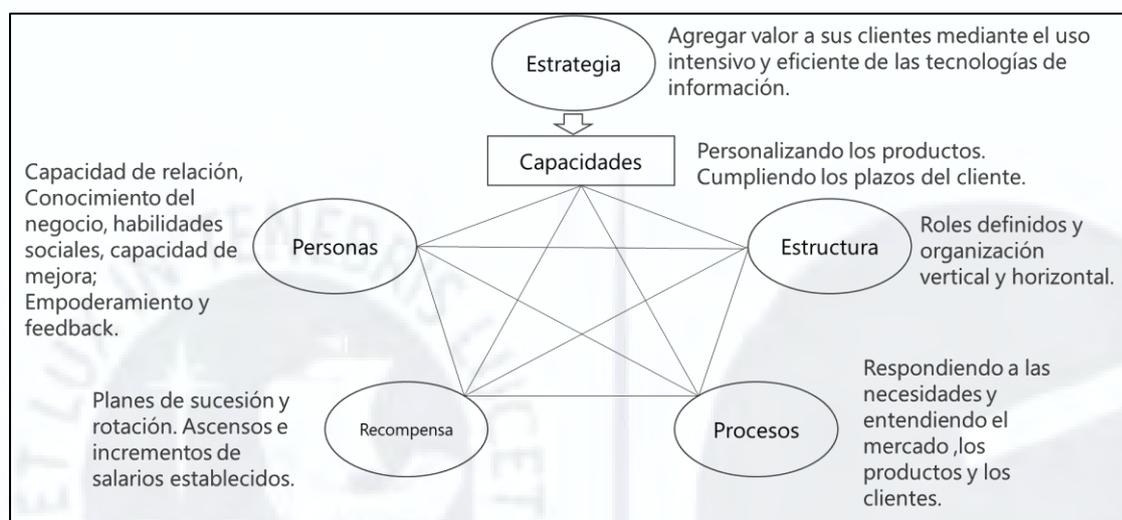


Figura 5. Modelo Estrella: Propuesta para la Empresa. Tomado de Kates y Galbraith (2007).

2.2.1 Estrategia

De acuerdo con lo señalado por Kates y Galbraith (2007), para lograr un crecimiento sostenible es importante que las empresas planteen adecuadamente su estrategia; para lo cual, es indispensable definir los objetivos y que la estructura organizacional se alinee con estos.

La propuesta de integración tecnológica de la Empresa incluye software, equipamiento y servicios relacionados, soporte de aplicaciones y gestión de TI. Para consolidar su oferta se vale de alianzas con las marcas y representantes más importantes de la industria informática (alianzas y representación a nivel local y regional), una sólida relación con sus clientes (basado en contratos de largo plazo) y cobertura a nivel nacional (servicios de desarrollo, mesa de ayuda entre otros). Así, resulta importante para la estrategia la correcta

y clara definición de los objetivos de las distintas áreas de la Empresa y en particular los objetivos definidos para el Área de Servicios TI.

2.2.2 Estructura

En este punto, Kates y Galbraith (2007) nos comentan la importancia de la estructura y como es que en base a ella se distribuye el poder en las empresas. También están considerados en este punto conceptos como departamentalización, especialización, los niveles de supervisión, distribución de la autoridad y los límites dentro de la organización. Estos elementos se desarrollan en una combinación de estructura formal e informal.

Para el caso de la Empresa, definir la estructura idónea que responda, por un lado, a las particulares necesidades de sus clientes y, por otro lado, a un mercado siempre en movimiento, así como a la presencia de fuertes competidores y el cumplimiento de los plazos de entrega, ha significado siempre una de sus principales preocupaciones. En ese contexto, no solo resulta importante la estructura u organigrama que la gerencia pueda definir, sino también seleccionar al personal idóneo con verdadera capacidad de liderazgo que pueda guiar cada una de las gerencias de la Empresa.

2.2.3 Proceso

En cuanto al proceso, Kates y Galbraith (2007) lo define como los flujos de información que se generan al interior de las empresas. Estos pueden viajar de forma horizontal (procesos que permiten la coordinación entre las distintas áreas de la empresa) y vertical (procesos que permiten la asignación de recursos, planeación y la supervisión).

Teniendo en cuenta lo expuesto, para el caso de la Empresa, estos cambios deben ser analizados en cada una de las gerencias definidas actualmente:

- Servicios TI.
- Plataforma.
- Autodesk.

- Comercial.
- Finanzas.
- Gestión de Personas.
- Calidad.

De acuerdo con los procesos que se desarrollen en cada área existen a su vez dos tipos de procesos internos, los cuales pueden ser verticales y horizontales, variando cada uno de ellos en función de la interacción y necesidades de cada área.

Para el caso, se ampliará la información sobre los procesos empleados, en el Área de Servicios TI, en el Capítulo 4.

2.2.4 Recompensa

En palabras de Kates y Galbraith (2007), los planes de incentivo y motivación para el personal son un aspecto que lleva a una organización a ser flexible y, para ello, requiere personas flexibles. Estos planes deben decantar en los prospectos de sucesión y rotación de los líderes de cada área y subárea, cuyos equipos de trabajo son interfuncionales y cooperativos. Cabe mencionar que deben existir políticas de Recursos Humanos para conseguir en simultáneo personas y capacidades organizativas. De igual modo, se debe procurar un continuo monitoreo de las expectativas e inquietudes del personal, para conocer su nivel de satisfacción y comodidad en el desarrollo de sus labores.

En el caso de la Empresa, con motivo de la pandemia, podría verse como una recompensa al esfuerzo mostrado por el personal, el interés de la alta gerencia en priorizar su bienestar físico y mental mediante la reorganización de la forma de prestación de sus servicios al brindar la opción de prestar estos mediante el trabajo remoto o desde casa.

2.2.5 Personas

En cuanto a este aspecto, nos mencionan Kates y Galbraith (2007) que las políticas de selección, rotación y programas de formación resultan importantes para poder atraer y

mantener talento profesional. A partir de este punto, la tarea es lograr coincidir los objetivos de la Empresa con los de los trabajadores (lo que se busca es la armonía en el desarrollo de las actividades y los participantes). Para ello, es importante la implementación de herramientas de gestión y dirección que permitan medir los resultados y asegurar que la estructura sea la correcta.

En tal sentido, al ser la Empresa principalmente de servicios, es importante que el personal encargado de atender directamente a los clientes sea fiel representante de los valores y la cultura de esta, los mismos que se resumen en su declaración acerca de las características de sus servicios: Simple, Fácil y Rápido.

Como ya se mencionó, el mercado de la TI, siempre ha sido altamente dinámico y cambiante, y en esta coyuntura la exigencia de soluciones ágiles y certeras marca la diferencia entre permanecer en el mercado o ser relegado por la competencia. Por ello, la solución de este problema debe ser abordado en el corto plazo, con expectativas de beneficios en el mediano y largo plazo. Además, debe establecerse el compromiso de una revisión constante de los resultados obtenidos, en base a medición de objetivos logrados, encuestas de satisfacción (tanto para clientes internos como externos) y el análisis que los mismos gerentes puedan compartir con la alta gerencia respecto a la respuesta y evolución del mercado.

Mencionábamos que los cambios a proponer tendrían un impacto en el mediano y largo plazo, esto debido a que, con la mejor gestión de las diversas áreas, se pueden lograr soluciones satisfactorias para las necesidades de los clientes, lo que finalmente decantará en un fortalecimiento de la relación comercial, renovación de servicios e incremento en la participación del mercado.

2.3 Conclusiones

Con base en este análisis de los elementos propuestos por la Estrella de Galbraith, se puede identificar cómo las diversas causas mencionadas líneas arriba se hacen visibles en su

real dimensión dentro de la Empresa, así como la apremiante necesidad de tomar medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos de esta, centrándose específicamente en el Área de Servicios TI.

Asimismo, este modelo permite observar también hasta qué punto la estructura es lo suficientemente flexible, no solo para los cambios que exige el entorno (incremento de demanda de servicios de empresas de tecnología para el desarrollo de sus actividades de forma remota), sino también la flexibilidad para sostenerse y dar continuidad a sus labores ante los cambios internos (integración de un nuevo Gerente en el área de mayor participación de la Empresa: Servicios TI).

Por último, es posible aplicar este modelo específicamente al Área de Servicios TI, lo que permite identificar y evaluar otros problemas secundarios como la definición clara de roles y los planes de sucesión, las exigencias de los clientes y los tiempos de respuestas del área, el macroentorno y la incertidumbre que esta nueva normalidad trae consigo, entre otros.

Capítulo III: Revisión de Literatura

En el presente capítulo, se presenta una descripción de la literatura consultada para contar con la información necesaria que nos permita entender con mayor profundidad el problema planteado en el capítulo anterior y analizar las posibles soluciones al mismo. Para esto, se ha considerado, en primer lugar, analizar las diferentes estructuras organizacionales que las empresas suelen utilizar para operar de manera eficiente, ahondando para ello en el Modelo Estrella propuesto por Galbraith. Por otro lado, también se ahondará en los diferentes métodos de identificación y resolución de problemas, con la finalidad de poder elegir aquel que se adapte más a nuestro caso.

En segundo lugar, se presentará la importancia del uso e implementación de tecnología de la información, así como, se describirán las consideraciones que se debe tener en la prestación del servicio de tecnología de la información, la misma que tienen una gran importancia para los clientes, pues con ella se busca garantizar la seguridad de su información, solucionar problemas de manera eficiente y llevar a cabo, de corresponder, un adecuado protocolo para la atención de urgencias.

Por último, se ahondará en aspectos relacionados a la sostenibilidad de las organizaciones. Para esto, nos enfocaremos, principalmente, en la definición e importancia de la sostenibilidad; seguidamente, analizaremos las consideraciones de liderazgo y seguridad y salud en el trabajo que se deben tener en las organizaciones, sobre todo en el contexto actual de la crisis sanitaria que se vive a nivel mundial. Asimismo, ahondaremos en la importancia del programa de coaching en la fijación de un adecuado liderazgo en las empresas.

Finalmente, describiremos los diferentes estándares de reportes de sostenibilidad disponibles, haciendo énfasis en el GRI y en su utilidad para la toma de decisiones.

3.1 Gestión de las Organizaciones

3.1.1 Estructura organizacional

En estos últimos años, así como las necesidades van cambiando, los temas vinculados con la administración de las organizaciones también están experimentando cambios, los cuales tienen mucho que ver en la estructura organizacional. Los directores y gerentes están evaluando continuamente como reinventarse para encontrar diseños estructurales que ayuden y faciliten el día a día de los colaboradores dentro de las organizaciones, situación que suele acrecentarse en contextos de crisis. La estructura organizacional es la distribución de los puestos de trabajo de una empresa, la cual se refleja en un organigrama que a su vez está orientado al cumplimiento de los objetivos generales. Cuando este organigrama cambia, se involucra el diseño organizacional, lo que implica la toma de decisión en referencia a la especialización del trabajo, cadena de mando, control, centralización y descentralización, y finalmente la formalización.

Según Robbins y Coulter (2016), la mayoría de las organizaciones consideran en la actualidad la especialización del trabajo como un desarrollo importante de la función de organizar, ya que aporta a que los colaboradores sean más eficientes. Cuando se definen las tareas de cada uno de los colaboradores, se agrupan las actividades laborales comunes para que el trabajo se desarrolle de manera más coordinada e integrada; de esta manera, la departamentalización resulta ser la base sobre la cual se agrupan los puestos de trabajo de una organización. Asimismo, en la determinación de la estructura organizacional, es común que se tome en cuenta, dependiendo del sector, la necesidad de llevar a cabo un adecuado seguimiento y nivel de respuesta a las necesidades del cliente.

Por su parte, Mintzberg (2003) señala que cuando las empresas diseñan su estructura, los gerentes o directores pueden elegir uno de los diseños tradicionales, a saber:

- Estructura simple: La mayoría de las empresas empiezan con iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional poco formal. Asimismo, mientras la empresa va creciendo en colaboradores, la estructura de la misma tiende a cambiar y volverse más especializada y formal.
- Burocracia Mecánica: La empresa realiza sus actividades a través de la estandarización del trabajo, en esta estructura se crea la parte administrativa de la organización.
- Burocracia Profesional: La empresa usa el conocimiento de los colaboradores, por lo que recluta profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura restante no es muy elaborada.
- Estructura Divisionalizada: Es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocio separadas. Cada unidad tiene autonomía limitada con un gerente de unidad que tiene autoridad sobre ella y es responsable de la misma.
- Adhocracia: Esta estructura es más compleja y estandarizada con profesionales expertos. A diferencia de la burocracia profesional, estos deben realizar sus actividades juntos y no separados. Los profesionales se encuentran ubicados en toda la estructura y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se advierte que, en el caso particular de la Empresa, los colaboradores se encuentran organizados según unidades de negocio debidamente diferenciadas, por lo que consideramos que la Empresa tiene una estructura divisionalizada. Ello, por cuanto, con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, los trabajadores deben especializarse en las tareas relacionadas con su área en particular.

3.1.2 Modelo de construcción de estructura organizacional

Tal como se señaló en el punto precedente, para el logro de los objetivos planteados por la gerencia, resulta importante definir la estructura organizacional que permita aprovechar al máximo los recursos de la empresa y atender los cambios y exigencias que el mercado presente. En ese contexto, el modelo Estrella propuesto por Kates y Galbraith (2007), resulta ser una herramienta útil para los gerentes en la construcción de una estructura organizacional que alinee los esfuerzos, capacidades y motivaciones del personal con los intereses de la organización, esto mediante la exposición de aquellos factores que están bajo su control directo. La estructura que facilite esta alineación permitirá reducir costos y tiempo del equipo en los procesos de adecuación a los cambios en los negocios o frente a cualquier crisis que pueda surgir en el sector. Por tanto, cabe subrayar que, atender a las situaciones mencionadas son actividades complejas y de participación en equipo, y ese es una de las ventajas que aporta este modelo al trabajo realizado.

En tal sentido, es importante recordar que el diseño inicial de toda empresa puede afectar su flexibilidad para actuar frente a ciertos problemas, limitar sus decisiones o restringir vías de solución, por ello la importancia de contar con un marco común (como el modelo Estrella) que desde el inicio involucre a la gerencia y permita dirigir los recursos de la empresa hacia el logro de los objetivos. De este modo, un marco común permite: un lenguaje común para los análisis y definiciones; decisiones basadas en la estrategia de los negocios y no en los intereses de los participantes; provee de un sustento claro y objetivo de cada paso que se toma al definir la estructura de la empresa; y, finalmente permite visualizar resultados, ver las causas directas de ellos y realizar los ajustes que sean necesarios.

Así, se puede señalar, en términos generales, que el Modelo Estrella propuesto por Kates y Galbraith (2007) se plantea como:

- Premisa básica que cada tipo de estrategia requiere una estructura particular.

- La estrategia implica una serie de capacidades en las que la empresa debe destacar.
- La importancia del líder en influir y definir la estructura, procesos, recompensas y las acciones del personal, para destacar en aquellas capacidades que requiere la empresa.

Así, se espera que cada componente de la organización representada en el modelo debe trabajar de forma conjunta para dar soporte a la estrategia planteada. Teniendo ello en cuenta, a continuación, se detallan los componentes que conforman el modelo Estrella y que resultan, en principio, de aplicación a todo tipo de organización, independientemente de la actividad que esta desarrolle.

3.1.2.1 Estrategia.

Considerada la fórmula de éxito, define la dirección de la organización e incluye la visión y la misión de la empresa (así como los objetivos de corto y largo plazo). Esta fórmula es el resultado del análisis que realiza el líder respecto al entorno y los factores externos que afectan a la organización. El objetivo de contar con una estrategia es el de asegurar una ventaja competitiva.

3.1.2.2 Capacidades.

Cuando se define la estrategia, se busca delimitar las capacidades que han de diferenciar a la empresa de la competencia. Dentro de este contexto, respecto de las capacidades, se puede mencionar que:

- Son la combinación particular de las habilidades, procesos y capacidades humanas.
- Son creadas y alojadas al interior de la empresa.
- Representan los factores que diferencian a la organización.

Según sea la forma como la empresa desee participar en el mercado es que se definen y potencian sus capacidades. De igual modo, cuando la estrategia de la empresa cambie, el primer paso será reconfigurar estas capacidades organizacionales para alinearse a la nueva estrategia.

3.1.2.3 Estructura.

Relacionada a la ubicación del poder formal y la autoridad dentro de la organización. Es común que cada unidad se forme en torno a las funciones, los productos o clientes, y luego se configura la jerarquía para la toma de decisiones. Sin embargo, resulta importante que la estructura este alineada más a los objetivos generales de la empresa y no a los particulares de cada área; de lo contrario, la dirección de los demás elementos del diseño organizacional no podrá ser corregidos. Este modelo considera como bloques principales dentro de la estructura a las funciones, productos, ubicación geográfica y clientes. En la realidad se pueden encontrar empresas con estructuras multidimensionales, siendo alguna de estas estructuras las siguientes:

- Estructura funcional: aquella que se genera en torno a grupos de actividades en la organización como son las finanzas, la producción, investigación, los recursos humanos, etc. Estas estructuras se caracterizan por promover las normas y eliminar la duplicidad de trabajo.
- Estructura por producto: presente en empresas con más de una línea de productos, por lo que se necesitan distintas capacidades y experiencias. Por ello, encontramos distintas divisiones de productos por cada bien o servicio que oferten las empresas. Estas estructuras tienen como ventaja la especialización, los ciclos de desarrollo se pueden reducir y la poca restricción para desarrollar cambios o mejoras.

- Estructura Geográfica: presente cuando la empresa se expande a mercados extranjeros y esto, a través del personal en dichas localidades, aporta en la adaptación a nuevos factores en el desarrollo de las actividades como el idioma, costumbres, leyes, etc. La ventaja de gerencias locales radica en la rápida adaptación de la oferta de la empresa.
- Estructura por tipo de Cliente: relacionadas a las empresas de servicios o de banca, permiten una personalización de la oferta para lograr la máxima satisfacción de los clientes.

3.1.2.4 Procesos.

Los procesos son las actividades que transfieren la información en todos los sentidos a lo largo de la empresa. Así, por ejemplo, la comunicación se puede dar de manera horizontal entre área o gerencia; y, de manera vertical, desde subordinados a jefes. Estos procesos, a su vez, pueden ser operativos, de gestión, financieros, entre otros. Si la estrategia requiere un gran nivel de colaboración dentro de la empresa, es necesario que estos procesos trasciendan las fronteras de las áreas.

3.1.2.5 Recompensas.

Las recompensas tienen como fin el alinear el comportamiento y rendimiento de los empleados con los objetivos definidos para la empresa. De igual modo, sirven como medio de difusión de los valores y expectativas de la organización. El reto es elaborar sistemas de medición de las actividades y las recompensas que logren motivar al personal. Para ello, es importante tener presente:

- El nivel en el que debe medirse los resultados obtenidos y la recompensa que se ajuste a ellos.
- Ubicar el responsable de estos resultados: unidad, gerencia, centro de costos, etc.

- Identificar las acciones que desea promover la organización en sus trabajadores y que ayuden a la obtención de los resultados.
- Dentro del Proceso de Evaluación, identificar al responsable de ejecutarlo y la influencia del entorno (clientes, colegas, subordinados).

3.1.2.6 Personas.

En este punto el modelo se refiere a las políticas y criterios del área de Recursos Humanos para la selección, contratación, capacitación y desarrollo dentro de la empresa del personal que la conforma. Se entiende que empresas complejas poseen una gerencia empoderada y capaz de generar la ventaja competitiva que busca la estrategia. Sin embargo, con el nivel de competencia que ofrecen los mercados actuales, es importante que no solo la plana gerencial cuente con estas capacidades, sino que todo el personal potencie sus habilidades y lleven al máximo sus competencias.

3.1.3 Métodos de identificación y resolución de problemas empresariales

Dentro de las técnicas de solución de problemas empresariales, se tiene el análisis mediante el Ciclo PDCA, conocido como ciclo de Deming planteado por Matías e Idoipe (2013), técnica empleada para identificar y corregir los defectos estructurales de la organización. Esta técnica suele ser la más utilizada en las industrias e inclusive es el análisis que recomienda ser efectuado por las normas ISO. En el entorno de la industria del servicio y de manufactura, el ciclo de Deming consiste en planificar-ejecutar-verificar-actuar, secuencia que debe guiar todo el proceso de mejora continua, tanto en las mejoras disruptivas como en las pequeñas mejoras. De manera específica, el este ciclo se desglosa de la siguiente manera: P (plan), consiste en diagnosticar los problemas, definir los objetivos y la estrategia a corregir; D (do), implica ejecutar el plan; C (control), permite analizar los resultados; y, A (act), tiene por finalidad ajustar, aprender de las lecciones, llegar a conclusiones y realizar

una nueva P o luego pasar a la S, al estándar, siempre que se logren los objetivos establecidos al inicio.

Además, de acuerdo con Matías e Idoipe (2013), el objetivo de aplicar el análisis PDCA es conseguir cero defectos bajo una perspectiva que incluya los cinco elementos clave de una compañía: operarios, materiales, máquinas, método e información (5M +1I). De esta manera, un plan integral para conseguir cero defectos que utilice la técnica PDCA puede desplegarse en las siguientes acciones: Entrenamiento básico (Personas), control visual (Información), inspección preventiva (Materiales), mecanismos anti-error (Máquina), mantenimiento preventivo (Máquina), producción en flujo (Método), operaciones estándares (Método) y 5S (metodología que permite estandarizar niveles de orden y limpieza de áreas de trabajo).

Asimismo, para generar un proceso de la cadena de valor, Callejas (2014) menciona que PDCA estandariza las actividades a desarrollar y mejorar los objetivos. Señala, además, que los procesos tienen estrategias las cuales enumera en:

El objetivo particular de ese proceso en términos de sus resultados relevantes, la contribución con los objetivos e iniciativas estratégicas establecidas en el Cuadro de Mando Integral, el impacto que tiene en las partes interesadas de la organización y los indicadores de gestión o métricas con los cuales se evalúan sus resultados. (“Procesos de la Cadena de Valor”, párr. 2).

3.2 Sistema de Tecnología de Información

Conforme lo señalan Cabero y Ruiz (2017), una de las características más destacables de la actual Sociedad de la Información es la relevancia que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han asumido, siendo elementos de discriminación y exclusión en muchos casos en determinados contextos sociales. Asimismo, señalan estos autores que, para solventar esa realidad, los esfuerzos de las instituciones han ido

encaminados a desarrollar planes formativos y realizar grandes inversiones en fomentar el empleo de las TIC, no habiéndose obtenido los resultados esperados en su opinión.

Asimismo, siguiendo lo señalado por Cabero y Ruiz (2017), coincidimos con que las TIC son una de las variables críticas de la Sociedad del Conocimiento, ya que impactan en diversos sectores, tales como el económico, en la forma de comunicarnos e interactuar, en las nuevas formas de la gestión del conocimiento y las formas de aprendizaje; todas estas variables coinciden y resultan de vital importancia, por ende, en el desarrollo de una actividad económica.

Dentro de este contexto, podemos señalar que, a lo largo de la historia, nunca la sociedad ha tenido a su disposición tantas TIC como en la actualidad; sin embargo, éstas no serán las únicas, pues la tecnología se duplica a gran velocidad gracias a la digitalización y a las múltiples formas en las cuales las personas pueden interactuar con la información. Asimismo, teniendo en cuenta el contexto actual y la crisis sanitaria que se vive a nivel mundial, el empleo de las TIC refleja su gran importancia y resultan ser el punto de partida respecto del cual tanto las personas como las empresas estructuran y desarrollan sus actividades cotidianas.

3.2.1 Importancia de la tecnología de la información

De acuerdo con la investigación realizada por Grande, Cañón y Cantón (2016), la cual abarca diversas denominaciones dadas al término TIC, los autores señalan que las características comunes de las TIC son las siguientes: inmaterialidad, interactividad, instantaneidad, innovación, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, influencia de procesos sobre productos, interconexión, diversidad.

En términos económicos, siguiendo lo indicado por Edward (2017), la importancia de las TIC radica en las siguientes características de las mismas: i) sostienen el aumento de productividad aunque, como en el caso del sector de los servicios, el ritmo y dirección del

aumento de productividad suele ser irregular; ii) sostienen la formación y el crecimiento de nuevas industrias, por ejemplo, los multimedia, el comercio electrónico y los paquetes de programas; además de potenciar el crecimiento dentro de la industria; iii) sostienen el cambio organizacional, pues al generalizar y redistribuir la información dentro de la organización existe la posibilidad de idear nuevas estructuras de control y modelos de organización del trabajo, disminuir el alcance y cambiar el carácter del procesamiento y selección de la información.

En el contexto actual, ha resultado de gran relevancia el empleo de TIC para comunicarnos a distintos niveles (personales, profesionales, médicos, entre otros), como consecuencia de las restricciones a la libertad de tránsito que afrontamos, y que afectan en gran medida el normal desarrollo de nuestras actividades. Dentro de esta situación, las TIC ha mostrado su importancia tanto en la consecución de las actividades empresariales, así como impactando positivamente en el ámbito personal.

3.2.2 Consideraciones para la prestación del servicio de TI

Siguiendo la definición general dada por De la Cruz y Mauricio (2014), se puede entender por servicio de tecnologías de la información al conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente por medio de un cambio de condición en los bienes informáticos (llámese activos), potenciando el valor de estos y reduciendo el riesgo inherente del sistema. Son maneras de entregar valor a los clientes que se plasma en bienes intangibles. Partiendo de dicha definición, es usual que muchas empresas empleen en la actualidad la contratación de los servicios IT mediante la figura de la subcontratación laboral, la cual consiste en que una empresa provea a otra de personal especializado en informática .

3.2.2.1 Acceso a los clientes.

De acuerdo con lo señalado por De la Cruz y Mauricio (2014), el constante crecimiento de las TI, los nuevos requerimientos y la necesidad que tienen las empresas de contar con servicios de TI de calidad, conlleva a que las organizaciones se preocupen por administrar eficientemente sus recursos, y así entregar y dar soporte óptimo de servicios de TI. Dentro de este contexto, los autores señalan que, hoy en día, la preocupación por contar con óptimos servicios de TI no es exclusiva de las grandes organizaciones, sino que también las micro y pequeñas empresas tienen una necesidad cada vez más creciente por estos servicios.

Dentro del contexto expuesto, se considera que el acceso a los clientes es un elemento importante en la prestación de servicios de TI, en dos sentidos, tanto en la captación de los mismos y la gama de servicios que se les puede ofrecer, como respecto de las expectativas del mismo por parte del cliente que lo llevan a elegir y/o mantener una empresa en oposición de otra. En cuanto a este segundo aspecto, se puede señalar que los clientes buscan en su servicio de TI los siguientes elementos: utilidad (el valor producido por el servicio), garantía (lo que se espera del servicio y de la atención posterior por parte de la empresa), disponibilidad (rapidez en la atención y en la solución de problemas), fiabilidad, capacidad y seguridad.

Por su parte, las TI permite solucionar los problemas de los clientes en el sentido de organización, puntos de control, medidas de seguridad en los accesos a información reservada, automatizar procesos, entre otros. En tal sentido, resulta imprescindible que las empresas que brindan servicios de TI tengan implementado un protocolo para la atención de urgencias, de tal manera que el servicio brindado no se vea interrumpido y ello no afecte el desarrollo u organización de sus actividades.

Al respecto, citando lo señalado por De la Cruz y Mauricio (2014), se puede concluir que:

En un entorno donde la disponibilidad de los servicios es cada vez más exigente, las demandas de los clientes son cada vez mayores y heterogéneas y el ritmo de los negocios cambia de un momento a otro, es indudable la importancia de que las Tecnologías de la Información estén adecuadamente organizadas y alineadas con la estrategia del negocio. Todo ello ha hecho que la función de las TI evolucione y ha ocasionado que las empresas tengan la necesidad de administrar sus recursos de manera eficiente para responder a las expectativas de sus clientes brindando un servicio y soporte de calidad y de manera oportuna. (p. 79).

3.3 Sostenibilidad en las Organizaciones

Muchos autores nos recuerdan que el término Sostenibilidad fue abordado por primera vez por la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo (World Commission on Environment and Development, WCED) en 1987, definiéndola como: “el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”. Esta descripción fue aterrizada al ámbito empresarial gracias al “triple bottom line” (TBL) desarrollado por Elkington. En ella, la empresa y toda la cadena de abastecimiento deben considerar tres dimensiones en procura de la sostenibilidad (Sancha & Giménez, 2017):

- La dimensión medioambiental, relacionada al uso de energía y el impacto de la empresa sobre el medio ambiente por el desarrollo de sus actividades.
- La dimensión social, que procura la salud y bienestar del trabajador, así como el trato justo e igualitario.
- La dimensión económica, que busca con la implantación de prácticas sostenibles, menores costos y mayores beneficios.

Al analizar y desarrollar cada una de estas tres dimensiones, queda claro que gestionar la sostenibilidad de toda empresa supera el ámbito interno y obliga a trascender y extender la sostenibilidad fuera de ella hacia los demás participantes de la cadena de abastecimiento. Es así como la búsqueda de sostenibilidad en la empresa procura aumentar el valor de sus servicios y procesos al reducir los impactos negativos y potenciar los impactos positivos.

Esta búsqueda requiere políticas y compromisos desde la alta gerencia, así como la participación de un equipo multidisciplinario que promueva políticas, prácticas y procedimientos dentro de las tres dimensiones de sostenibilidad y que agreguen valor a la empresa satisfaciendo las expectativas de los stakeholders (Alfaro & Galante, 2017).

Teniendo en cuenta lo señalado en el presente acápite, a continuación, se analizará detalladamente cada uno de los factores que influyen en la sostenibilidad, de manera particular, de la Empresa bajo análisis.

Precisamente, conforme señalan Jaramillo y Fierro (2016), la importancia de manejo de crisis es trascendental para los líderes actuales debido a las incidencias que se puede generar en el plan estratégico de la organización. Asimismo, conforme señalaron Lussier y Achua en el 2010 (como se citó en Jaramillo y Fierro, 2016), son diversos los estudios que han revelado que, si bien un plan de manejo no puede evitar una crisis, si permite minimizar el impacto y las pérdidas económicas, así como las afectaciones que se puedan generar a la reputación o imagen de la organización. Es por estas razones que, Jaramillo y Fierro (2016) señalan que los líderes actuales deben prepararse no solo para un buen manejo del plan estratégico de crecimiento, de estabilización o renovación; sino que deben asignar la misma importancia a preparar un plan de respuesta a la crisis.

3.3.1 De la seguridad y salud de los trabajadores

Con motivo de la actual crisis sanitaria por la que atraviesa el Perú y el mundo a consecuencia del COVID-19, es de interés del Gobierno y de las empresas, mantener el

bienestar, seguridad y salud de los trabajadores que aportan al desarrollo productivo del país. Este interés por la salud de los trabajadores se debe abordar tanto desde el punto de vista de la salud física (no sufrir accidentes y estar libre de enfermedades), así como desde la salud mental, siendo esta última un área de estudio que ha cobrado relevancia en el contexto actual.

3.3.1.1 Salud física.

La seguridad y salud en el trabajo, no es un tema nuevo en el Perú; sin embargo, es un aspecto que se encuentra en constante evaluación y seguimiento por parte de las autoridades competentes. Dentro de este contexto, podemos apreciar que, la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (2011), dispone que el empleador es el obligado a garantizar, en el centro de trabajo, el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, y de aquellos que, no teniendo vínculo laboral, prestan servicios o se encuentran dentro del ámbito del centro de labores. Para ello, la norma dispone que el empleador debe considerar en todo momento factores sociales, laborales y biológicos, diferenciados en función del sexo, incorporando la dimensión de género en la evaluación y prevención de los riesgos en la salud laboral.

3.3.1.1.1. La importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Molano y Arévalo (2013) señalan que:

Siendo inicialmente un tema de interés de los filósofos, luego de los médicos, y posteriormente de algunos ingenieros; la salud en el trabajo ha adquirido con el tiempo un significado económico, como garantía del desarrollo y del progreso de la civilización. (p. 22)

En similar sentido, Riaño, Hoyos y Valero (2016), afirman que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) reiteradamente han hecho llamados a los gobiernos para que establezcan políticas públicas en seguridad y salud laboral que incentiven a los empresarios a invertir en prevención de los

accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, ya que el costo económico y social de esta problemática es muy alto. Esto porque, según sus palabras, la accidentalidad laboral tiene consecuencias sobre la productividad y competitividad de las empresas y sobre la sociedad en su conjunto.

A nivel nacional, el Estado Peruano ha implementado una serie de normas y protocolos que buscan prevenir accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, así como recientemente, el contagio del COVID-19; sin embargo, es poco todavía el desarrollo de esta materia en comparación con otros países. Por ello, consideramos de suma importancia, además de cumplir con las normas imperativas, promover iniciativas que implementen políticas y planes de seguridad y salud en el trabajo personalizadas, de acuerdo con las necesidades y realidades de cada sector o empresa. Y es precisamente por ello que, las empresas deben tomar la iniciativa de elaborar e incorporar este tipo de políticas en el orden interno, a través de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo que les permita asegurar, tanto el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, como también el éxito de la propia organización.

Ante la importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo en términos generales, surge la necesidad de gestionarla y adaptarla según las necesidades de cada empresa, de la actividad que esta desarrolla y de la realidad económica del país en la cual opera. En este sentido, nos mencionan Riaño, Hoyos y Valero (2016), que, como estrategia para la prevención de los riesgos laborales surgen con relativa fuerza sistemas estandarizados de gestión, tales como la norma OHSAS 18001, enfocados particularmente en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Por lo cual, Zutshi y Sohal (como se citó en Riaño, Hoyos y Valero, 2016) afirman que son muchas las empresas que en el mundo han adoptado e implementado estos sistemas con el propósito de mejorar continuamente en el campo de la salud en el trabajo, puesto que la implementación de estos sistemas trata de responder a las

demandas y presiones de los entes regulatorios, empleadores y trabajadores para garantizar un ambiente de trabajo seguro previniendo los accidentes y reduciendo el número de lesionados.

De acuerdo con la investigación efectuada por Riaño, Hoyos. y Valero (2016), para la OIT, estos sistemas de gestión tienen por objeto proporcionar un método para evaluar y controlar los riesgos en el trabajo mejorando los resultados en la prevención de accidentes y enfermedades laborales; y que, de estos sistemas, la norma OHSAS 18001 son el único sistema certificable, razón por la cual es el que tiene más reconocimiento y aceptación a nivel mundial.

En el caso particular del Perú, la obligación de contar con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, y sus especiales características, está dada por la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (2011), y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR. En tal sentido, a nivel legislativo no se ha dispuesto para las empresas la necesidad de contar con un sistema certificado; sin embargo, existen muchas empresas que, además de cumplir con las disposiciones legales, implementan sistemas certificados internacionalmente en materia de seguridad y salud en el trabajo, con la finalidad de reforzar la gestión de los riesgos laborales con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

3.3.1.1.2. Consecuencias de una mala gestión en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Una mala gestión de la seguridad y salud en el trabajo puede traer consecuencias perjudiciales no solo para el trabajador que es víctima de un accidente de trabajo o una enfermedad ocupacional, así como para su familia; sino que además puede generar consecuencias económicas para la empresa, problemas sociales, mala reputación de la organización y la industria; e inclusive hasta problemas penales para los representantes de las empresas que no adoptaron oportunamente las medidas necesarias para prevenirlos. Teniendo

ello en cuenta, a continuación, detallamos las principales consecuencias que se pueden generar al manejar indebidamente la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

a. Laborales

De acuerdo con Sánchez, D. (2015), el ausentismo laboral es un tópico de relevancia dentro de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, dadas las repercusiones para el propio trabajador ausente, para los empleadores, para los sistemas de aseguramiento e, incluso, para la economía local y nacional. De la misma manera, Baptista, Méndez y Zunino (2016) consideran que el principal tipo de ausentismo es el atribuido a incapacidad por enfermedad o por accidente.

En palabras de Espinosa (como se citó en Sánchez, 2015), existen diversos factores que generan el ausentismo laboral, considerando algunos de los principales aquellos relacionados con las condiciones de trabajo, los trabajos nocturnos, los de alto riesgo (trabajo en altura, minería, transporte, etc.) y los empleos que implican jornadas extensas.

Entonces, considerando que el ausentismo laboral es una consecuencia de un indebido Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Galindo y Felipe plantean (como se citó en Baptista, Méndez y Zunino, 2016) que, además de esta consecuencia y los costos que ello genera para la empresa, también existen desgastes administrativos al tener que reemplazar personal y replantear rutinas de trabajo. De igual manera, consideran que ello tiene un impacto negativo en los trabajadores, quienes deben asumir los gastos de transporte hacia los centros de atención médica, las pérdidas en percepciones económicas basadas en el salario y otras que impactan de manera significativa en el ingreso económico del hogar.

b. Económicas

En primer lugar, tenemos que, en virtud del principio de responsabilidad reconocido en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N° 29783 (2011), el empleador asume las implicancias económicas, legales y de cualquier otra índole a consecuencia de un accidente o

enfermedad que sufra el trabajador en el desempeño de sus funciones o a consecuencia de él.

Asimismo, el artículo 53° de esta norma señala expresamente que:

El incumplimiento del empleador del deber de prevención genera la obligación de pagar las indemnizaciones a las víctimas, o a sus derechohabientes, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales. En el caso en que producto de la vía inspectiva se haya comprobado fehacientemente el daño al trabajador, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo determina el pago de la indemnización respectiva.

Entonces, tenemos así que, una primera consecuencia económica se genera para la empresa cuando, como consecuencia de su incumplimiento del deber de prevención, el trabajador sufre un accidente de trabajo o enfermedad, lo cual generará en ella la obligación de resarcimiento por el daño ocasionado, a través del pago de una indemnización por los daños y perjuicios ocasionados.

Por otro lado, el artículo 102° de la Ley N° 29783 (2011), otorga a la Autoridad Administrativa de Trabajo la facultad de ordenar la inmediata paralización de las actividades de la empresa, e inclusive prohibir determinados trabajos o tareas. Esta situación generaría también una consecuencia económica para la empresa, ocasionada por los ingresos dejados de percibir como consecuencia de la paralización. Ello, por cuanto, al no poder operar con normalidad, no será posible producir los bienes o brindar los servicios para los cuales fueron contratados o que son necesarios para percibir ingresos; con lo cual, al no poder operar con normalidad por el plazo que la autoridad determine, los ingresos económicos y resultados financieros de la empresa se verían seriamente afectados.

Por otro lado, el artículo 34° del Reglamento de la Ley de Inspección del Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 019-2006-TR (2006), establece que, son infracciones administrativas en materia de seguridad y salud en el trabajo los incumplimientos de las

disposiciones legales de carácter general aplicables a todos los centros de trabajo, así como las aplicables al sector industria, construcción, y energía y minas mediante acción u omisión de los distintos sujetos responsables. Ante ello, es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo el encargado de velar por el cumplimiento de las obligaciones contenidas en las leyes de la materia y convenios colectivos, determinar la comisión de infracciones de carácter general en materia de seguridad y salud en el trabajo aplicables a todos los centros de trabajo, así como las infracciones de seguridad y salud en el trabajo.

c. De imagen

Otra consecuencia importante de no adoptar medidas adecuadas en materia de seguridad y salud en el trabajo puede ser el deterioro de la imagen de marca de la empresa, al conocerse del hecho y éste trascienda en los diversos medios de comunicación existentes. Así, para Rojas (2010), los medios de comunicación y la sociedad en general están atentos a cualquier error que pueda cometer alguna organización, por ende, todo hecho que rompa el normal funcionamiento de una empresa y que afecte a terceros, puede ser inmediatamente parte de una pauta noticiosa o exhibida en una red social. Asimismo, afirma que todas las empresas e instituciones están propensas a vivir un momento de inestabilidad entendido y conocido por todos como crisis comunicacional, esto quiere decir que el evento sobrepasa su metro cuadrado y genera repercusiones más allá de su habitual actuar, llegando a los medios de comunicación masivos y propagando la información de forma veloz y a todos los sectores.

d. Contractuales

Siguiendo con lo establecido en la Ley N° 29783 (2011), el artículo 68°, en su inciso d), establece expresamente que:

La vigilancia del cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo por parte de sus contratistas, subcontratistas, Empresas especiales

de servicios o cooperativas de trabajadores que desarrollen obras o servicios en el centro de trabajo o con ocasión del trabajo correspondiente del principal. En caso de incumplimiento, la Empresa principal es la responsable solidaria frente a los daños e indemnizaciones que pudieran generarse.

Como puede apreciarse, en el caso de las empresas principales que contratan a un tercero para que lleve a cabo parte de su cadena productiva, la legislación nacional le atribuye responsabilidad solidaria en materia de seguridad y salud en el trabajo, frente a los daños e indemnizaciones que pudieran generarse. Ello conlleva a que, las empresas principales realicen un amplio requerimiento de medidas de seguridad a sus empresas contratistas y además supervisen el cumplimiento de las mismas de manera constante, con la finalidad de evitar ser responsables solidarios con ellas en caso de cualquier accidente. Así también, en caso de detectar incumplimientos, falta de diligencia o altos índices de accidentes laborales; es usual que las empresas principales rescindan los contratos de prestación de servicios contratados con las empresas contratistas y suspendan sus servicios.

Por lo expuesto, se puede concluir que, una tercera consecuencia económica de la inadecuada gestión de la seguridad y salud en el trabajo es la resolución de los contratos con las empresas principales que requieren los servicios de empresas contratistas, con la consecuente pérdida económica que ello puede generar.

e. **Penales**

Finalmente, y no por ello menos importante, es la responsabilidad penal que se podría generar ante una inadecuada gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Así tenemos, en primer lugar, que el artículo 103° de la Ley N° 29783 (2011), establece expresamente que:

En materia de seguridad y salud en el trabajo, la entidad empleadora principal responde directamente por las infracciones que, en su caso, se cometan por el incumplimiento de la obligación de garantizar la seguridad y salud de los

trabajadores, personas que prestan servicios, personal bajo modalidades formativas laborales, visitantes y usuarios, los trabajadores de las empresas y entidades contratistas y subcontratistas que desarrollen actividades en sus instalaciones.

Asimismo, las empresas usuarias de empresas de servicios temporales y complementarios responden directamente por las infracciones por el incumplimiento de su deber de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores destacados en sus instalaciones.

Por su parte, el artículo 168-A del Código Penal del Perú (Decreto Legislativo N° 635, 1991), regula el delito de atentado contra las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, disponiendo literalmente lo siguiente:

El que, deliberadamente, infringiendo las normas de seguridad y salud en el trabajo y estando legalmente obligado, ponga en peligro inminente la vida, salud o integridad física de sus trabajadores de forma grave, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Si, como consecuencia de la inobservancia deliberada de las normas de seguridad y salud en el trabajo, se causa la muerte del trabajador o terceros o le producen lesión grave, y el agente pudo prever este resultado, la pena privativa de libertad será no menor de cuatro ni mayor de ocho años en caso de muerte y, no menor de tres ni mayor de seis años en caso de lesión grave.

Entonces, se puede concluir al respecto que, la inadecuada o inexistencia gestión de la seguridad y salud en el trabajo no genera únicamente consecuencias de índole laboral, económica o de imagen para la empresa; sino que, además, puede generar consecuencias de privación de la libertad para aquellas personas obligadas a atender esta materia y que, de no hacerlo, resulten responsables de poner en peligro la vida, seguridad y salud de su personal.

3.3.1.2 Salud mental.

El papel que representa el trabajador en las organizaciones ha variado con el tiempo, pasando de ser una pieza más en la época del trabajo mecánico o industrial a ser considerado, en la actualidad, un colaborador estratégico y parte fundamental del desarrollo de las empresas. En tal sentido, dada la especial importancia que los trabajadores tienen actualmente en las organizaciones, resulta de suma relevancia cuidar su bienestar laboral, el cual se deriva de las condiciones de trabajo en las que se busca promover, el bienestar y la salud mental.

De acuerdo con lo señalado por Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017), el trabajo en el ambiente laboral se constituye en una balanza entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, ya que el uno depende del otro. Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados.

En términos generales, la Organización Mundial de la Salud (como se citó en Muñoz, Restrepo y Cardona, 2016) define la salud mental como “un estado de bienestar en el cual el individuo consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera y tener capacidad para hacer una contribución a su comunidad” (p.166).

A nivel nacional, la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental (2019), señala, en el artículo 5°, lo siguiente sobre la salud mental:

Es el proceso dinámico de bienestar, producto de la interrelación entre el entorno y el despliegue de las diversas capacidades humanas, tanto de los individuos como de los grupos y colectivos que forman la sociedad. Incluye la presencia de conflictos en la vida de las personas, así como la posibilidad de afrontarlos de manera constructiva. Implica el proceso de búsqueda de sentido y armonía, que se encuentra íntimamente ligado a la capacidad de autocuidado, empatía y confianza que se pone en juego en la

relación con las demás personas, así como con el reconocimiento de la condición, propia y ajena, de ser sujeto de derechos.

Ahondando un poco más en el concepto, se tiene lo expuesto por Houtman y Compier (como se citó en Porras, 2017), quienes plantean que la salud mental se conceptualiza por lo menos de tres maneras diferentes y muy generales. Estas son:

- Como estado: por ejemplo, de bienestar psicológico y social total de un individuo en un contexto sociocultural dado, indicativo de estados de ánimo y afectos positivos (por ejemplo, placer, satisfacción y comodidad) o negativos (por ejemplo, ansiedad, estado de ánimo depresivo e insatisfacción).
- Como un proceso: es indicativo de una conducta de afrontamiento (por ejemplo, luchar por conseguir la independencia, autonomía).
- Como resultado de un proceso: en un estado crónico debido a una confrontación aguda e intensa con un factor estresante, como sucede en el trastorno de estrés postraumático, o ante la presencia continua de un factor estresante, no necesariamente intenso, que es lo que ocurre en el agotamiento, así como en las psicosis, los trastornos depresivos mayores, los trastornos cognitivos y el abuso de sustancias psicoactivas.

Por su parte, Porras (2017), concluye que, desde la perspectiva positivista, la salud mental es parte integral de la salud de los seres humanos y, por tanto, no hay salud sin salud mental. Así, tenemos que la salud mental es algo más que la ausencia de trastornos mentales, y que está determinada por factores socioeconómicos, biológicos y medioambientales. Además, existen estrategias de intervenciones eficaces y rentables de promoción, protección y restablecimiento de la salud mental en el ámbito social laboral.

De la misma manera, Porras (2017), ya señalaba un hecho que se puede apreciar ampliamente en la situación que se vive en el país actualmente, y es que, para muchas

personas, el trabajo asalariado (empleo) ya no es lo que era antes y ni siquiera como era antes. Es decir, que el significado del trabajo y las condiciones han cambiado drásticamente, pasando de un entorno en el que el empleo solía ser estable y regulado, continuo y prolongado a lo largo de la vida activa de una persona que le permitía configurar una carrera profesional, se ha pasado a la inestabilidad laboral y la incertidumbre, a la flexibilización sin límite y la precarización de la actividad laboral.

Dentro de este escenario, y considerando que toda relación de trabajo está siempre sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas forman lo que se conoce como condiciones de trabajo, Porras (2017), señala que uno de los factores determinantes de las condiciones de trabajo es el económico, es decir, el sueldo fijo, los complementos, las horas extra y todo elemento que influya en el salario; asimismo, otro de los factores relacionados con las condiciones de trabajo es el que se refiere a la seguridad e higiene, que incluye diversas medidas que infundan las suficientes garantías de seguridad física para el trabajador, así como para su salud. Dentro de este contexto, los factores de riesgo psicosociales hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea; los cuales tienen la capacidad de afectar tanto el bienestar o la salud física, psíquica o social del trabajador, como el desarrollo del trabajo.

En virtud de lo expuesto, y partiendo del hecho que los factores de riesgo psicosocial son todas aquellas condiciones de trabajo susceptibles de provocar daños a la salud de los trabajadores, se puede concluir que el contexto actual que se vive a consecuencia de la pandemia del COVID-19, genera en todos los trabajadores de diversas empresas a nivel nacional, incertidumbre sobre el futuro inmediato, lo que lleva a las personas a plantearse interrogantes y hasta a caer en situaciones de ansiedad y estrés como consecuencia de ello. Es en este contexto que, la salud mental de los trabajadores debe ser un factor importante para

tomar en cuenta por parte de las organizaciones, en la medida que ello puede influir, tanto positiva como negativamente, en su productividad y consecuentes resultados como organización. Es decir, no basta con atender las medidas de seguridad que impidan a una persona sufrir accidentes de trabajo o eviten el contagio de enfermedades (como por ejemplo el COVID-19), sino que es necesario afrontar la salud mental de los colaboradores como un factor adicional de atención inclusive en la fijación de otras modalidades de trabajo como, por ejemplo, el trabajo remoto o desde casa.

3.3.2 De la emergencia sanitaria generada por la pandemia del COVID-19

Conforme se tuvo la oportunidad de analizar en un reciente Trabajo Aplicativo Final del curso de Finanzas Internacionales (Espinoza, León, Medina, Reid, & Solís, 2020) vinculado a la inversión extranjera en el Perú, sin lugar a duda, pudimos concluir que la presencia del COVID-19 marca un antes y un después en nuestra forma de vivir y de hacer negocios en todo el mundo. Luego de la globalización y la caída de las barreras, los efectos de una pandemia como esta se viven en todos los países. El impacto económico en cada uno de ellos depende de las medidas de salubridad adoptadas, la rigidez en las cuarentenas impuestas, la estructura de su aparato productivo y las políticas de reactivación económica implementadas.

De acuerdo con la información proporcionada por el Banco Mundial, el impacto del COVID-19 y las medidas adoptadas para controlarlo serían devastadoras. Así, por ejemplo, a inicios del 2020 se pronosticó que algunas consecuencias directas de la pandemia serían las siguientes (Banco Mundial, 2020):

- Por regiones para el 2020, Asia crecería solo 0.5%, Europa y Asia central caerían en 4.7%, América Latina caería en 7.2%, Oriente Medio y el Norte de África se contraería en 4.2%.

- Caída en la demanda mundial del petróleo, debido a la paralización de la industria global.
- Caída de las bolsas de valores, apreciándose caídas cercanas al 10% en marzo en la bolsa de New York, y cifras mayores en Italia, Francia y España. Solo la bolsa de China mostraba cierta recuperación en el mismo período.
- Industrias como la automotriz han cerrado plantas en Alemania y Francia, dejando sin empleo más de 100 mil personas.
- La industria aeronáutica mostró pérdidas catastróficas. Se tiene pérdidas entre los 4000 a 5000 millones de dólares en ingresos operativos brutos, esto sumado a los despidos de su personal y las declaraciones de quiebra en otros casos.
- Ante esta situación, muchas entidades financieras desarrollaron planes de apoyo a diversos países. En el caso del Banco Mundial se planteó destinar USD 160,000 millones a 100 países.
- En este escenario, solo las farmacéuticas han mostrado las mejores cifras, y muchos laboratorios se han enfrascado en la carrera por conseguir la vacuna para el COVID-19.
- Las predicciones más optimistas hablan de una mejora para el año 2025.

En el caso peruano y, en especial, en cuanto al impacto en nuestra economía a causa de la pandemia mundial, se puede apreciar que la misma está relacionada directamente con las medidas de restricción y cuarentena impuesta desde mediados de marzo por el gobierno, situación que paralizó por completo diversos sectores productivos en el país, muchos de los cuales aún se encuentran a la espera de las disposiciones que les permitan reiniciar sus operaciones. Según Grados (2020), en general, se estima en el Perú:

- Una caída del PBI de hasta el 5% para los conservadores y 15% para los más pesimistas.
- Un aumento en los índices de pobreza de entre el 5 y 10%.
- Según el efecto del inicio de las actividades y el efecto en cada sector, se prevé una recuperación total a partir del 2021.
- Los sectores más afectados han sido el turismo, transporte, comercio y alimentos (restaurantes).
- Los sectores que se han visto beneficiados son el comercio de abarrotes, farmacias y los servicios tecnológicos.
- En el caso de la Bolsa de Valores de Lima, dado su tamaño e influencia del exterior, al inicio de las medidas restrictivas experimentó una fuerte caída; sin embargo, y a medida que otras naciones se recuperan, esta también se va nivelando. Por otro lado, estudios de la Universidad ESAN (2020), indican que la informalidad crecerá absorbiendo hasta a un millón de personas, esto relacionado también a un aumento del desempleo de aproximadamente 3.5 millones de puestos (generando una tasa del 23.6%).

Otros sectores que se han visto perjudicados por la pandemia son el textil, la construcción, la pesca y el transporte interno. La incertidumbre sobre el impacto de las medidas del gobierno para la reactivación crece considerado la caída en la recaudación fiscal.

Sin embargo, es importante resaltar que, dada la estructura de nuestro PBI con mayor participación del consumo interno, es importante la participación del Estado en la recuperación económica, invirtiendo en proyectos e infraestructura que revierta los terribles efectos vividos en el 2020.

Finalmente, desde un punto de vista regional, de acuerdo con los estudios de la CEPAL (2019), la llegada de este virus se dio en un contexto de bajo crecimiento en América

Latina, por lo que se espera que el impacto sea aún mayor que en otras regiones del mundo. En ese sentido, los índices de pobreza extrema, desempleo y desigualdad aumentarán dramáticamente, esperándose una lenta recuperación y posterior reversión de la caída recién para el 2022.

Asimismo, se espera que el PBI de la región experimente una caída del 5.3%.

Respecto a la pobreza, se espera que los mayores efectos se den en México, Nicaragua y Ecuador. Por su parte, las nuevas formas de trabajo ahondan las desigualdades sobre los que tienen las posibilidades de un trabajo remoto y aquellos que dependen del día a día para subsistir; es decir, el sector informal. Las medidas de cuarentena y distanciamiento impuestas en diversos países de la región, con la finalidad de aliviar la tasa de contagios, ahondaron estas desigualdades.

Los efectos en la educación también son importantes. Los esfuerzos por salvar el año escolar han dejado una serie de críticas por la baja calidad, la improvisación y alto precio en comparación al nivel del servicio; situación en la cual se ha visto resaltada la importancia del empleo de la Tecnología de la Información en la prestación adecuada de este tipo de servicios.

De igual modo, las medidas de protección a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad solo han dejado a la luz la mala organización del Estado, así como el alto nivel de corrupción existente en el país.

3.3.3 Liderazgo en épocas de crisis

La pandemia que atraviesa el mundo con motivo del COVID-19 ha puesto a prueba a todas las organizaciones de los países, sean estas privadas o públicas, pues se han tenido que enfrentar a una situación sin precedentes que pone en conflicto la operación y consecuente mantenimiento de la fuente productiva y, en contraposición, la salud y seguridad del personal que se requiere para ello, y que, como es comprensible, afrontan el miedo al contagio,

además del miedo a perder sus trabajos o ver reducidos sus ingresos. En este escenario, los líderes de las diversas organizaciones son los que afrontan la ardua tarea de conducir a la empresa y al grupo humano que lideran, a través de la crisis y buscar salir airosos de ella; en tal sentido, resulta imperante en la organización contar con un liderazgo efectivo, capaz de resolver con inmediatez e imaginación todos los problemas no previstos que se originan.

Conforme señalan Jaén y Cortés (2020), en esas circunstancias es preciso contar con un liderazgo ágil, coherente y adaptado a las necesidades más inmediatas que se producen para dar respuesta al gran impacto sociosanitario en la población, así como enfrentarse a situaciones de miedo al tener que manejar una enfermedad provocada por un virus desconocido con alta tasa de infectividad y mortalidad no habitual en nuestro entorno; frente a lo cual señalan, los profesionales necesitan establecer vías de comunicación fiable, constante y adaptada a la nueva situación. Por su parte, autores como Hiep y Pruijs (como se citó en Martínez, 2011) afirman también que el liderazgo es un factor crítico que distingue a unas organizaciones de otras en la consecución de sus objetivos, especialmente en épocas de crisis; por tanto, señalan que un buen liderazgo genera en las organizaciones nuevas perspectivas y cambios de actitud y mentalidad, lo que conlleva nuevas emociones, nuevas conductas y mejores resultados.

Precisamente, conforme señalan Jaramillo y Fierro (2016), la importancia de manejo de crisis es trascendental para los líderes actuales debido a las incidencias que se puede generar en el plan estratégico de la organización. Asimismo, conforme señalaron Lussier y Achua en el 2010 (como se citó en Jaramillo & Fierro, 2016), son diversos los estudios que han revelado que, si bien un plan de manejo no puede evitar una crisis, si permite minimizar el impacto y las pérdidas económicas, así como las afectaciones que se puedan generar a la reputación o imagen de la organización. Es por estas razones que, Jaramillo y Fierro (2016) señalan que los líderes actuales deben prepararse no solo para un buen manejo del plan

estratégico de crecimiento, de estabilización o renovación; sino que deben asignar la misma importancia a preparar un plan de respuesta a la crisis.

De la misma manera, Jaramillo y Fierro (2016) sostienen que después de una crisis los líderes no pueden esperar que todo continúe igual, pues los cambios estructurales y funcionales van a ser inevitables y dependen de las causas y afectaciones que la crisis haya generado en la organización. Por ello, afirman que superar las crisis, lograr la estabilización, desarrollo y permanencia del negocio en el mercado depende en gran medida de la capacidad de reacción y manejo de estos cambios que tengan los líderes de la organización.

Dentro de este contexto, como lo señalan Chipana, Espinoza, León, Medina, Reid y Solís (2018) es importante en toda organización evaluar a sus líderes, con la finalidad de determinar si sus métodos de liderazgo están alineados con la filosofía y objetivos de la empresa, y si a través de ellos se logra el objetivo de que el personal se sienta motivado y comprometido con la organización incluso en época difíciles o de crisis. Por ello, es fácil observar que la figura del líder ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad, tanto a nivel social como empresarial. Sin embargo, existen diversos tipos o estilos de liderazgos, cada uno de los cuales se encuentra definido por una serie de características concretas. Así, se puede diferenciar entre líderes democráticos, autocráticos, paternalistas, ‘Laissez-faire’ o liberal, transaccionales o líderes transformacionales.

Si bien los estilos o técnicas de liderazgo en tiempos de crisis son variados y dependen en gran medida de la personalidad y experiencias previas de los líderes, de la evaluación realizada consideramos que el modelo del liderazgo transformacional es aquel que presenta las características y elementos necesarios para afrontar tanto situaciones de éxito como de crisis empresarial.

De acuerdo con Castro (como se citó en Martínez, 2011), en términos generales, el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus

seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional. Asimismo, señala que, partiendo de este punto de vista, se puede afirmar que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo, resultado de la percepción social: el sujeto es percibido como líder por los demás. Mientras que, de manera específica, el liderazgo transformacional, de acuerdo con Martínez, J. (2011), se caracteriza por una relación de influencia profesional con los colaboradores que va más allá del intercambio de esfuerzos e incentivos. Este autor afirma que, en este caso, el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo mismo: el reto de llevarlo a cabo, el aprendizaje que conlleva, el atractivo que representa, entre otros factores. Por ello, concluye Martínez, J. (2011) que la influencia del líder transformador es más profunda que la del líder transaccional, pues éste no solo influye a base de premios y castigos, sino también a base de ofrecer un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprendan y se comprometan.

Por su parte, Cardona y Rey (como se citó en Martínez, 2011) consideran que el líder transformacional es inconformista, visionario y carismático; así como replantea continuamente el modo de hacer las cosas en la empresa y también las aspiraciones e ideales de los seguidores. Estos autores afirman además que el líder transformacional es un líder con gran capacidad de comunicación, pues arrastra, convence y tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión; así como tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se proponga realizar.

Complementando lo expuesto, se debe tener presente lo señalado por Bass y Avolio (como se citó en Bracho y García, 2013), de acuerdo con los cuales, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. De la misma manera, estos autores

afirman que, la orientación hacia el proceso transformativo implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal; así, a través de este cambio, se espera lograr como resultado que los seguidores tengan la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autoregulados, autoactualizados y autocontrolados, generando a su vez un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

Teniendo en cuenta lo expuesto, Bass y Avolio (como se citó en Bracho y García, 2013) definieron las siguientes características del líder transformador o transformacional:

a. Carisma: Los citados autores indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos que les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Asimismo, señalan que, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Adicionalmente, afirman que, cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan.

b. Creatividad. Comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. Este tipo de líder debe además tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado.

c. Interactividad. En opinión de los autores citados, el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización; asimismo, aseveran que ejerce influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimula cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

d. Visión. Esta característica implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Esta característica demuestra la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. En igual sentido, Conger y Riggio (como se citó en Bracho y García, 2013), afirman que el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales; por lo cual, consideran que el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional.

e. Ética. Un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos, respetando en todo momento las normas éticas y los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

f. Orientación a las personas. Para los autores citados, esta característica implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando principalmente como un mentor, preocupándose por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Así, este tipo de líder orienta su comunicación a atender los problemas y necesidades de los seguidores, a través de la promoción de una conducta empática, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo.

g. Coherencia. Finalmente, estos autores mencionan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad; lo que conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, la visión y los valores de la organización; situación que conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial.

En base a todo lo señalado, se coincide con Jaramillo y Fierro (2016) en que los rasgos predominantes de los líderes transformacionales que demuestran la capacidad para afrontar adversidades como una crisis empresarial son principalmente: dominio de la situación; motivación para cultivar habilidades en sus seguidores; confianza personal; rasgo de la inteligencia al ser analítico en la forma de resolver problemas y tomar decisiones con agilidad y precisión; flexibilidad para adaptarse a diferentes situaciones; sensibilidad hacia los demás; y, gran energía para proyectar actitud positiva para enfrentar las adversidades y tomar iniciativas para transformarlas.

Lo expuesto, encuentra sustento además en las investigaciones llevadas a cabo por Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016), donde concluyeron que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación; y, Perilla y Gómez (2017), quienes afirman que el liderazgo transformacional puede incidir especialmente en el bienestar afectivo de los empleados y en la prevención de trastornos mentales como ansiedad y depresión. Sin embargo, para lograr también el bienestar psicológico, es probable que se requieran mayores niveles de liderazgo transformacional.

3.3.4 Coaching como herramienta de mejora del liderazgo

De acuerdo con lo expuesto por Zeus y Skiffington (como se citó en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011) el coaching puede definirse como “un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un reducido grupo de personas (coachees), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción” (p. 84-85).

Esa así que, gracias a ese proceso se busca proporcionar un crecimiento personal y profesional para los miembros de las empresas, utilizando para tal fin el autoanálisis de los involucrados y su participación activa en la búsqueda de las alternativas de solución, siendo este último un punto de especial relevancia pues resalta la responsabilidad del coachee tanto en la detección de los problemas como en la búsqueda de solución del mismo. Por otra parte, Heslin enfatiza (como se citó en Vidal, Cordón y Ferrón, 2011) que el coaching busca reforzar las habilidades y capacidades ya existentes en la persona y liberar aquellas otras que se encuentren aun dormidas.

El coaching puede realizarse por personal de la misma empresa o por un tercero. En ambos casos es importante que el coach cuente con ciertos atributos que permitirán un proceso de coaching eficiente. Cuando se lleva a cabo este proceso al interior de la empresa, son parte de las labores del líder en su búsqueda por unir los esfuerzos de todo su equipo de trabajo y alinear las motivaciones del personal con la estrategia de la empresa. En estos casos Maestres (2006) nos menciona algunos atributos que estos líderes deben poseer para tomar el papel de coach:

- Credibilidad: relacionado a su integridad, honestidad intelectual y experiencia obtenida en el tiempo que tenga en la empresa.

- Respeto: relacionada a su capacidad de aceptar las diferencias que puedan existir entre los miembros del equipo y tratarlas con respeto sin intención de juzgar, corregir o imponer otros esquemas de pensamiento.
- Autoridad: se entiende como la necesidad de ser reconocido como alguien de peso en la organización y cuyas opiniones son valoradas.
- Empatía: entendida como aquella capacidad de ponerse en el lugar de otros y entender sus problemas y motivaciones.
- Comunicación: atributo evidente pero que en muchos casos se convierte en el mayor escollo para lograr la mejor interacción entre coach y coachee.

De tratarse de un coaching realizado por un tercero, es importante además de los atributos mencionados, que el coach sea una persona con experiencia como directivo (entendiendo que trabajará como guía profesional de personal de nivel superior en la empresa) y cuente con habilidades blandas para interactuar con las personas y permita la apertura, confianza y nivel de conexión necesarios para alcanzar los objetivos. Asimismo, Vidal, Cerdón y Ferrón (2011) nos recuerdan que, antes de iniciar el proceso, es importante que el coach se informe lo máximo posible de la situación de la empresa, del problema particular que se vaya a abordar y sobre todo de la estrategia y objetivos que la empresa o gerencia busca alcanzar con este proceso. Este último punto es importante, pues si bien el coaching busca guiar a los propios involucrados en el hallazgo de las soluciones, es importante saber si estas se ajustan a los objetivos planteados por la organización.

Precisamente por la concurrencia de estos atributos, se puede decir que una característica particular del coaching es su adaptabilidad y flexibilidad a las distintas particularidades y requerimientos que se presentan en diversas empresas y personas. Por otro lado, en el mismo trabajo Maestres (2006) nos propone como metodología de coaching tres pasos en su desarrollo:

- Identificar el problema: Paso importante que busca definir si el origen está en una conducta no deseada o en un desempeño inferior a los estándares esperados.
- Identificar los factores relacionados al problema.
- Estructurar las sesiones y las personas que participarán del coaching.

Cuando el coaching está dirigido a la plana gerencial o directoral de las empresas, lo que se busca es identificar algunas fallas en la gestión y errores en las decisiones tomadas muchas veces de forma inconsciente. Por este motivo, se puede afirmar que la práctica del coaching puede tener efecto en la rentabilidad de las empresas. De hecho, Kimsey-House (2010) nos menciona que en un estudio dirigido por las auditoras PricewaterhouseCoopers (PwC) y la Association Resource Centre Inc. de Canadá, publicado por la International Coach Federation (ICF), se puede observar un efecto positivo en el ROI de las empresas que realizan programas de coaching; específicamente, se aprecia un retorno de siete veces la inversión inicial. Este hallazgo tiene sentido al visualizar el panorama general que logra el coaching:

- En primer término, fomenta el crecimiento, aprendizaje y mejora de las actividades que desarrollan las personas.
- Estas personas logran otro nivel de motivación que asegura un trabajo eficaz y alineado a los requerimientos de la empresa.
- Las actividades alineadas a las estrategias de la empresa le permiten una diferencia competitiva, lo que a su vez mejora los índices de rentabilidad.

Por otro lado, conforme comenta Ribeiro (2020), según el estudio Building Strong Coaching Cultures for the Future del 2019, el coaching es una herramienta de gestión que puede ser empleada en diversas gerencias de toda organización (tales como, Recursos Humanos, Finanzas, Investigación y desarrollo, etc.). De la misma manera, en línea con las estrategias definidas por la alta dirección, se puede afirmar que algunos beneficios percibidos por las empresas a través del coaching son:

- Desarrollo y fortalecimiento del liderazgo.
- Desarrollo del talento al interior del equipo.
- Desarrollo de la comunicación entre las áreas y personas.
- Desarrollo del equipo y mejoría de las relaciones interpersonales.

En el caso particular del liderazgo, el coaching puede aportar mayor confianza en los líderes al momento de definir las estrategias de sus áreas, tomar decisiones e interactuar con el equipo que tienen a su cargo. En el contexto actual de cambio constante de los mercados, mayores exigencias de los clientes y una fuerte competencia, esta confianza lograda por parte de los líderes gracias al coaching, permitirán una rápida adaptación y flexibilidad necesaria para ajustar los procesos a las nuevas necesidades de las empresas.

3.3.5 Reportes de sostenibilidad

La búsqueda de sostenibilidad conlleva a un doble reto: por un lado, la empresa debe implementar y controlar acciones que le permitan alcanzar una sostenibilidad a mediano y largo plazo; y, por otro lado, debe ser capaz de responder al constante cuestionamiento y escrutinio de los stakeholders.

Con relación a este último punto, en los últimos años las organizaciones han sido testigos de los constantes avances de las tecnologías limpias, clientes con mayor participación en las decisiones y gobiernos con un rol más participativo y fiscalizador en lo que se refiere a normas de cuidado y preservación del medio ambiente. Es así como, ante esta necesidad de cumplir con las mejores prácticas y difundir sus esfuerzos como empresas socialmente responsables y comprometidas con el medio ambiente, surgen los Informes de Sostenibilidad.

Estos informes juegan un papel importante dentro de las Políticas de Responsabilidad Social de las empresas, pues cada vez son más los interesados (además de los stakeholders que se pudieran identificar) en saber del cumplimiento de los compromisos,

situación financiera y políticas de las empresas: futuros compradores, compañías de la competencia, empresas vecinas, etc.

Como primeras propuestas para el uso y adecuación de buenas prácticas empresariales tenemos, por ejemplo, la hecha al interior de las Naciones Unidas por Kofi Annan, Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 1999, en la que se proponía el decálogo de principios con incidencia en derechos humanos, sociales y medioambientales y el principio anticorrupción. A la par se propone también Los Objetivos del Milenio, con 15 ambiciosos objetivos a cumplir para el 2015. Del análisis posterior de estos 15 objetivos surgen los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS o Agenda 2030) que Naciones Unidas propone considerando a la empresa como agente clave y estratégico en su consecución (Ezcurdia, 2019).

Con el transcurrir de los años, y teniendo como bases estas y otras propuestas orientadas a identificar prácticas y políticas de responsabilidad social, surgieron numerosas herramientas para ayudar a las organizaciones a adecuarse a esta nueva “moda responsable” y divulgar sus esfuerzos en la búsqueda de sostenibilidad de la mano con la Responsabilidad Social. Estas herramientas de gestión permiten entre otros aspectos:

- Evaluar las actividades que realiza la empresa y que tienen impacto en el medio ambiente.
- Definir el valor que genera la empresa en el cumplimiento de las buenas prácticas empresariales.
- Identificar los stakeholders y sus intereses particulares que podrían verse afectados.
- Elevar el nivel de compromiso de la empresa y sus directivos, pues estos informes son declaraciones de los objetivos que la organización espera alcanzar.

De igual modo, estas herramientas son estándares que permiten una clara evaluación del desempeño de las empresas, así como un lenguaje común para el análisis de su

macroentorno. Asimismo, se ha demostrado que la publicación de estos informes otorga a las organizaciones una imagen de transparencia, incrementan su reputación, se les ve con mayor seguridad en su gestión y con un verdadero interés por su entorno, pues como ya se mencionó, estos informes son declaraciones del más alto nivel. En el aspecto económico, conforme mencionan Pinta y Vargas (2020) esto “favorece el desempeño financiero, en lo referente a su costo de capital, presupuesto de ingresos y que el precio de las acciones sea menos volátil” (p. 13).

Adicionalmente, en los últimos años, algunas de las directrices que se han propuesto como guía para las empresas en la consecución de la sostenibilidad empresarial, son: la ISO 14000 de gestión medioambiental, las Sustainability Reporting Guidelines (memorias de sostenibilidad) de la Global Reporting Initiative, el código de conducta SA8000 de Social Accountability International, la ISO 14064 (huella de carbono), la ISO 20121 (eventos sostenibles), la ISO 14046 (huella hídrica), la ISO 50.001 (gestión de la energía), la eficiencia energética de los edificios (BREEAM) o incluso la gestión de residuos (RC-2015/001).

Según nos mencionan Pinta y Vargas (2020), cada vez son más las empresas que emiten sus informes de sostenibilidad basados en los estándares del

Global Reporting Initiative (GRI). Este estándar promueve dos tipos de reporte:

- Un reporte esencial en el que solo se exponen la gestión del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno; y,
- El reporte exhaustivo, que contiene los puntos del reporte esencial e incluye las estrategias, el análisis, la ética, la integridad y la descripción del desempeño a modo pormenorizado.

De manera específica y orientado a la solución del problema principal detectado en la Empresa, consideramos que los estándares GRI 402: Relaciones trabajador-empresa y GRI 404: Formación y Enseñanza, le permitirían a esta definir las líneas de acción y ser las bases

para mejorar y establecer estándares que sean implementados por todos sus trabajadores a largo plazo. De manera específica, conforme señala las especificaciones del GRI (2016), el GRI 402 aborda el tema de las relaciones trabajador-empresa, incluyendo las prácticas de consulta de las organizaciones con los empleados y sus representantes, así como el enfoque de comunicación de los cambios operacionales significativos. Por su parte, el GRI 404 aborda el tema de la formación y la enseñanza, incluyendo en este punto el enfoque de una organización con respecto a la formación y la mejora de las aptitudes de los empleados, así como respecto a las evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional. De la misma manera, incluye los programas de ayuda a la transición para facilitar la empleabilidad continuada y la gestión del final de las carreras profesionales por jubilación o despido.

3.4 Conclusiones

De acuerdo con lo indicado en el presente capítulo, es de suma relevancia que toda empresa inicie sus operaciones definiendo su estructura organizacional y eligiendo el método que empleará para identificar y resolver los problemas empresariales. En el caso particular del Área de Servicios TI de la Empresa, advertimos una estructura divisionalizada, ya que los equipos de trabajo son organizados de acuerdo con el tipo de cliente que se atiende.

Asimismo, se muestra que el método de PDCA es una técnica de resolución de problemas que podría ser aplicado en cualquier organización, especialmente en aquellas que, como la Empresa, se dedican a prestar servicios.

Ahora, teniendo en cuenta precisamente el punto de partida respecto del cual la Empresa ha organizado la estructura de su Área de Servicios TI, se advierte que este tipo de servicios han adquirido una gran relevancia a nivel mundial en los últimos años, y aún más en el contexto actual que se vive con motivo de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Así, es posible determinar que los servicios de TI son importantes, y hasta imprescindibles, en la forma en que se llevan a cabo actualmente las interacciones empresariales, educativas,

organizativas, familiares, entre otras. Por ello, considerando que el principal core business de la Empresa es la prestación de servicios TI, el cuidado en la ejecución de los mismos y en la debida atención a sus clientes, es lo que les permitirá diferenciarse del resto de empresas competidoras y generar el valor agregado esperado.

Por otro lado, si bien las teorías sobre el liderazgo no necesariamente han sido desarrolladas o son de aplicación en contextos de crisis, consideramos que es precisamente ante estas circunstancias que los líderes de las organizaciones salen a relucir, pues es en este contexto que se manifiestan su real comportamiento, siendo sus habilidades o competencias previamente identificadas únicamente aspectos relativos o potenciales de la forma en que podrían afrontar situaciones de crisis. En base a lo señalado, se puede concluir que las características, competencias y conductas del modelo de liderazgo transformacional resultan de aplicación en épocas o situaciones de crisis, principalmente porque este modelo de liderazgo otorga gran importancia a los seguidores en el cumplimiento de metas, aspecto que resulta trascendental en situaciones de crisis, incertidumbre e inestabilidad empresarial.

Dentro de este contexto, la herramienta del coaching puede aportar mayor confianza en los líderes al momento de definir las estrategias de sus áreas, tomar decisiones e interactuar con el equipo que tienen a su cargo; dado que, en el contexto actual de constante cambio e incertidumbre que vivimos, esta confianza lograda por parte de los líderes gracias al coaching, permitirán una rápida adaptación y flexibilidad necesaria para ajustar los procesos a las nuevas necesidades de las empresas.

En cuanto a la sostenibilidad de las operaciones de la Empresa, se debe tener en cuenta que la misma tiene por finalidad satisfacer las necesidades actuales de las personas (incluida la propia organización) sin que ello signifique comprometer el futuro de las próximas generaciones. Desde este punto de vista, se puede apreciar que las principales situaciones a tener en consideración respecto de la sostenibilidad de la Empresa, en

particular, son las siguientes: i) el impacto que genera la crisis sanitaria y económica como consecuencia de la pandemia del COVID-19 a corto, mediano y largo plazo; ii) la protección de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de posibles consecuencias perjudiciales para el trabajador y para la organización; y, iii) la utilidad que tendría para la organización el empleo de ciertos estándares del GRI para definir las buenas prácticas respecto a las relaciones entre la empresa y los trabajadores (Recursos Humanos) y de este modo buscar garantizar la sostenibilidad de la organización.



Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la situación actual de la Empresa

En el presente capítulo se realiza el análisis de la situación actual del problema descrito en el Capítulo 2, de tal manera que se tengan las herramientas suficientes para determinar las causas y posibles soluciones del mismo. Para esto, se utilizará, por un lado, un análisis cualitativo para describir los diferentes roles y manera de trabajar que tiene el Área de Servicios TI de la Empresa, así como las incidencias o no conformidades, reportadas en la atención a los clientes. Asimismo, se presenta como ha ido cambiando la cultura organizacional de la empresa en los últimos meses, como resultado de la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19.

Por otro lado, se utilizará técnicas de análisis cuantitativo tales como un cuestionario basado en cuestionarios debidamente validados, conforme se detalla en el presente Capítulo, de tal manera que se pueda determinar el impacto de la crisis actual, en qué medida el personal del Área de Servicios TI se ha podido adaptar a la situación, el apoyo que han recibido por parte de sus superiores y la Empresa para esto, y la perspectiva que hay respecto a cómo se realizará el trabajo luego de superada esta crisis.

4.1 Análisis Cualitativo

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, para realizar el análisis cualitativo de la situación actual del problema, fue necesario llevar a cabo entrevistas con los algunos de los Gerentes de unidad indicando la situación de la Empresa, quienes a su vez nos brindaron la documentación necesaria que permite explicar los resultados obtenidos y respalda sus opiniones, en referencia a cómo se han estado evaluando los problemas que se han ido presentando en la Empresa en los últimos dos períodos anuales. Toda esta información ha sido de mucha utilidad, pues nos permitió obtener una mejor visión de la situación de la Empresa en años anteriores, la situación actual y la proyección que se tiene a futuro.

4.1.1 Características del puesto de Gerente de Servicios TI

Como se mencionó anteriormente, el actual Gerente de Servicios TI, es nuevo en su cargo en la Empresa, dado que ingresó en febrero de 2020, siendo sus funciones las que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3.

Funciones del Gerente de Servicios TI de la Empresa

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Función (¿Qué Hace?)	Tarea (¿Cómo lo hace?)	Periodicidad (¿Cada cuanto lo hace?)
Gestión de presupuesto de la División.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir directrices corporativas respecto al presupuesto local. • Identificar los back locks (presupuesto asegurado). • Generar el plan de cierres anual. • Identificar la brecha y el % de crecimiento de cada unidad. • Compilar la proyección de gasto de las unidades y por ende de la división. • Generar el plan operativo de la división. 	Anual y mensual.

 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Función (¿Qué Hace?)	Tarea (¿Cómo lo hace?)	Periodicidad (¿Cada cuanto lo hace?)
Gestión Comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de seguimiento del cumplimiento del presupuesto y revisión de PyG. • Generar reportes de resultados de la división. • Realizar reuniones de seguimiento con la gerencia de unidades y el equipo comercial. • Diseñar campañas de activación de venta de servicios. • Revisar y aprobar propuestas comerciales. • Participar en reuniones de relacionamiento y especificación con los fabricantes o futuros fabricantes. 	Diaria.

 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Función (¿Qué Hace?)	Tarea (¿Cómo lo hace?)	Periodicidad (¿Cada cuanto lo hace?)
Gestión de proyectos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar directrices locales técnicas en los proyectos, asegurar que el cliente sea atendido de manera integral, dar prioridad a los proyectos. • Revisar y aprobar las inversiones de la implementación de proyectos. • Participar en las reuniones de kick off interno entre comercial y delivery. • Participar en las reuniones de kick off externo (dependiendo del cliente). • Intervenir en la resolución de novedades de servicio. 	Eventual.

 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Función (¿Qué Hace?)	Tarea (¿Cómo lo hace?)	Periodicidad (¿Cada cuanto lo hace?)
Gestión de certificaciones y evaluación de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de horas extras del personal. • Participar con el equipo de las definiciones de la evaluación NPS locales. • Asegurar la recertificación de los sistemas de gestión actuales y certificación de los futuros. 	Anual y mensual.
Operación SYSOA.	<p>Art. 13 del Reglamento de Seguridad y Salud de Los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo y las inherentes a Seguridad y Salud Ocupacional establecidas en el Código del Trabajo</p> <p>a) Hacer cumplir la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambientales de la Empresa.</p> <p>b) Proveer de los medios económicos necesarios y</p>	Diaria.

 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Función (¿Qué Hace?)	Tarea (¿Cómo lo hace?)	Periodicidad (¿Cada cuanto lo hace?)
	<p>razonables para el buen desarrollo de la gestión en Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa.</p> <p>c) Realizar visitas periódicas a las áreas de influencia laboral con la finalidad de verificar la actividad de Seguridad y Salud Ocupacional y proponer a la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional la implementación de medidas para prevenir incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales.</p> <p>d) Entregar a todos sus trabajadores un ejemplar de este Reglamento y sus reformas.</p>	
Otros.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar todas las actividades encomendadas por su línea de supervisión directa. 	Cuando se requiera.

 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Función (¿Qué Hace?)	Tarea (¿Cómo lo hace?)	Periodicidad (¿Cada cuanto lo hace?)
----------------------	------------------------	--------------------------------------

- Cumplir Políticas, normas, procesos, procedimientos de la Empresa.
- Conocer las normas de los sistemas de gestión implementados por la Empresa.
- Conocer de manera general de los Sistemas de gestión implementados en la Empresa.

Nota: Adaptado del manual de funciones del Gerente de Servicios TI de la Empresa.

De acuerdo con la información brindada por la Gerente de Recursos Humanos, los objetivos que debe cumplir el Gerente de Servicios TI, y respecto a los cuales es evaluado, son los siguientes:

- Alcanzar un margen operacional de 30%.
- Fortalecimiento de procesos.
- Disminución de problemas con los clientes.
- Mejorar la expectativa de los servicios.

- Aplicar, de manera eficiente, herramientas de liderazgo, coaching y mentoring en jefes de las subáreas del Área de Servicios TI.

4.1.2 Roles y responsabilidades dentro de la Empresa

La Empresa cuenta con un manual que describe los roles y responsabilidades principales dentro de la Empresa que es respaldado por la Certificación ISO 9001, la misma que se emitió en abril de 2008 para los procesos de venta, alquiler y servicios postventa de equipos de cómputo y repuestos.

En referencia a otros departamentos del Perú, en los que la Empresa tiene presencia, existen pocos documentos sobre procesos y procedimientos lo cual dificulta la clara definición de los roles y funciones de trabajo del personal del Área de Servicios TI.

4.1.3 Análisis de las no conformidades reportadas respecto al servicio brindado

La Empresa cuenta con un sistema de registro de no conformidades, en el cual pueden registrarse las diferentes no conformidades respecto al servicio brindado. Estas pueden ser registradas tanto por los clientes, como por la misma Empresa. En dicho registro también se incluye el nombre el cliente, al cual se le está brindando el servicio materia de observación. Asimismo, se presenta el detalle de la no conformidad, así como las acciones que se deben adoptar para solucionarla. Las no conformidades se clasifican de la siguiente manera:

- Daño o pérdida de propiedad del cliente.
- Errores o demoras en informes o reportes.
- Incumplimiento de procesos.
- Incumplimiento de contrato (no SLA).
- Incumplimiento al SLA o indicador.
- Incumplimiento de características de equipos.
- Incumplimiento de plazos de entrega.
- Otros.

De acuerdo con un reporte enviado por el Área de Calidad de la Empresa, mostrado en el Apéndice A, las no conformidades comenzaron a ser registradas desde el año 2017 y se mantiene su registro hasta la actualidad. En función de este reporte, se ha realizado el análisis sobre cómo se ha dado el registro de las no conformidades en estos años, de tal manera que se pueda entender cómo ha evolucionado la atención al cliente en ese periodo. Para esto, es necesario conocer, como punto de partida, cuántas no conformidades se han registrado en total, así como el responsable del registro, sea el cliente o la Empresa, información que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.

Responsable del Registro de las No Conformidades según su Clasificación

Clasificación de la no conformidad	Cliente	Empresa	Total
Daño o pérdida de propiedad del cliente	1	1	2
Errores o demoras en informes o reportes	2	3	5
Incumplimiento a procesos	5	1	6
Incumplimiento al contrato (no SLA)	2	1	3
Incumplimiento al SLA o indicador	3	31	34
Incumplimiento de características de equipos	1		1
Incumplimiento de plazos de entrega	4		4
Otros	1		1
Total	19	37	56

Como se puede observar, en los últimos tres años se han registrado 56 no conformidades, de las cuales 19 han sido registradas por el cliente, mientras que 37 han sido registradas por la misma Empresa. Cabe precisar que, de las 37 no conformidades registradas por la Empresa, 31 corresponden a incumplimiento al SLA o indicador, lo cual es registrado de manera interna, teniendo como soporte el sistema de gestión de la calidad de la Empresa.

Otro aspecto que es importante conocer, es la cantidad de no conformidades que se han presentado por año, de acuerdo también a la clasificación presentada anteriormente. Esto permitirá conocer si la atención al cliente ha ido mejorando o no y qué problemas al respecto deben ser abordados de manera prioritaria por la Empresa. Al respecto, se presenta la

cantidad de no conformidades registradas por año según su clasificación en la Tabla 5, y según el responsable de su registro en la Tabla 6.

Tabla 5.

Cantidad de No Conformidades Registradas por Año según su Clasificación

Clasificación de la no conformidad	2017	2018	2019	2020	Total
Daño o pérdida de propiedad del cliente	1			1	2
Errores o demoras en informes o reportes				5	5
Incumplimiento a procesos			1	5	6
Incumplimiento al contrato (no SLA)	1			2	3
Incumplimiento al SLA o indicador	2	8	23	1	34
Incumplimiento de características de equipos				1	1
Incumplimiento de plazos de entrega	1	1	1	1	4
Otros				1	1
Total	5	9	25	17	56

Tabla 6.

Cantidad de No Conformidades Registradas por Año según el Responsable de su Registro

Responsable del registro	2017	2018	2019	2020	Total
Cliente	2	1	4	12	19
Empresa	3	8	21	5	37
Total general	5	9	25	17	56

De ambas tablas podemos observar que la tendencia en la cantidad de no conformidades registradas es creciente. Para determinar esto, se está considerando que la información del año 2020 comprende solo hasta el mes de setiembre y que, en el año 2019, 23 de las 25 no conformidades registradas son a causa de un incumplimiento al SLA, lo cual, como se mencionó anteriormente, es monitoreado mayormente por la Empresa más que por el mismo cliente. Por otro lado, se observa que la cantidad de no conformidades registradas por el cliente se ha triplicado este último año, lo cual da claros indicios de problemas en la atención al cliente, los mismos que pueden haber sido potenciados por la situación actual ocasionada por la pandemia del COVID-19.

Entre lo más resaltante que se puede observar en el detalle de no conformidades registradas en el 2020, debemos mencionar lo siguiente:

- Fallas en la atención directa al cliente, dadas por la anulación involuntaria de atenciones, así como por una falla en la atención en ciertos horarios por parte de la mesa de ayuda 24 x 7.
- Incumplimiento en los plazos de entrega pactados, así como el incumplimiento de ciertas condiciones de los contratos.
- Incumplimiento, por parte de personal de la Empresa, de los protocolos de bioseguridad por el COVID-19 implementados por los clientes.

4.1.4 Análisis de la cultura organizacional de la empresa

El objetivo de este análisis es identificar de qué manera ha variado la percepción de los colaboradores del Área de Servicios TI, respecto a la cultura organizacional y liderazgo ejercido por sus superiores. Para esto, es indispensable poder identificar cómo estos factores han sido percibidos antes del comienzo de la pandemia del COVID-19, y cómo estos han cambiado en la actualidad, con la aplicación de la modalidad de trabajo remoto.

Para esto, se ha utilizado el test de evaluación de cultura organizacional denominadoOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), desarrollado por Kim Cameron y Robert Quinn. Por medio de este instrumento, es posible determinar el tipo de cultura organizacional implementada en el Área de Servicios TI, e identificar el tipo de líder más adecuado para esta, así como los valores bajo los cuales se deben guiar. En su forma original, este instrumento evalúa la cultura organizacional en dos escenarios: actual y preferido (deseado en cinco años).

En el presente trabajo se ha adaptado dicho instrumento añadiéndole un tercer escenario, que indica la situación antes del inicio de la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19. Esta adaptación al instrumento, mostrada en el Apéndice B,

ha sido necesaria para poder contrastar ambos escenarios, y poder determinar el impacto de la crisis en este ámbito.

4.1.4.1 Cultura organizacional percibida.

Como se ha mencionado anteriormente, la percepción de la cultura organizacional en el Área de Servicios TI, por parte de las personas que trabajan en ella, se ha evaluado en tres escenarios: antes de la pandemia del COVID-19, en la situación actual y la situación preferida en cinco años. Para esto, se ha aplicado el instrumento OCAI a 13 trabajadores de dicha área, elegidos de manera aleatoria, quienes han contestado a las preguntas de acuerdo con las indicaciones presentadas.

Antes del inicio de la pandemia del COVID-19, se puede observar que la cultura se inclinaba más por ser del tipo “clan”, con una orientación colaborativa entre los miembros. De acuerdo con la interpretación considerada en el instrumento OCAI, este tipo de cultura se caracteriza por tener un líder facilitador, mentor y formador de equipos, y los valores que destacan son el compromiso, la comunicación y el desarrollo. Esto nos indica que, bajo esta cultura, el trabajo se orienta más al desarrollo de las personas, y se da mucha importancia al trabajo en equipo y el beneficio de este en la Empresa. En la Figura 6 se puede observar de qué manera se ha distribuido el peso asignado a cada tipo de cultura, bajo este escenario.

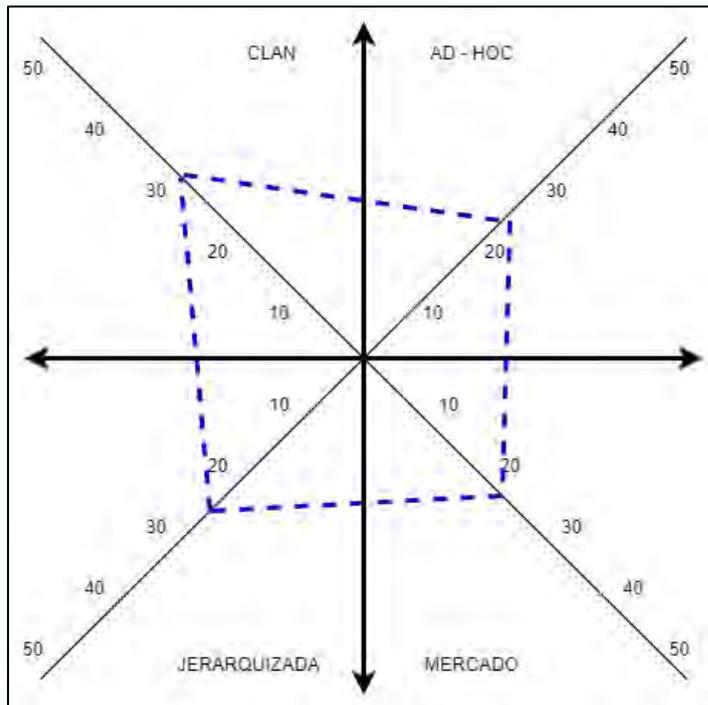


Figura 6. Cultura organizacional percibida antes de la pandemia del COVID-19.

En la situación actual, se puede observar que la cultura se inclina más por ser del tipo “jerarquía”, con una orientación controladora sobre los miembros. De acuerdo con la interpretación considerada en el instrumento OCAI, este tipo de cultura se caracteriza por tener un líder controlador, monitor y organizador, y los valores que destacan son la eficiencia, coherencia y uniformidad. Esto nos indica que, bajo esta cultura, el trabajo se orienta más al constante control y monitoreo del trabajo de las personas para conseguir la eficiencia. También se observa, aunque en menor medida, una tendencia a la cultura de tipo “mercado”, en la que se busca una mayor cuota de mercado y rentabilidad. Esto tiene sentido considerando la situación actual de crisis económica y sanitaria, en la cual se han perdido clientes y es necesario conseguir mayores ingresos. En la Figura 7 se puede observar de qué manera se ha distribuido el peso asignado a cada tipo de cultura, bajo este escenario.

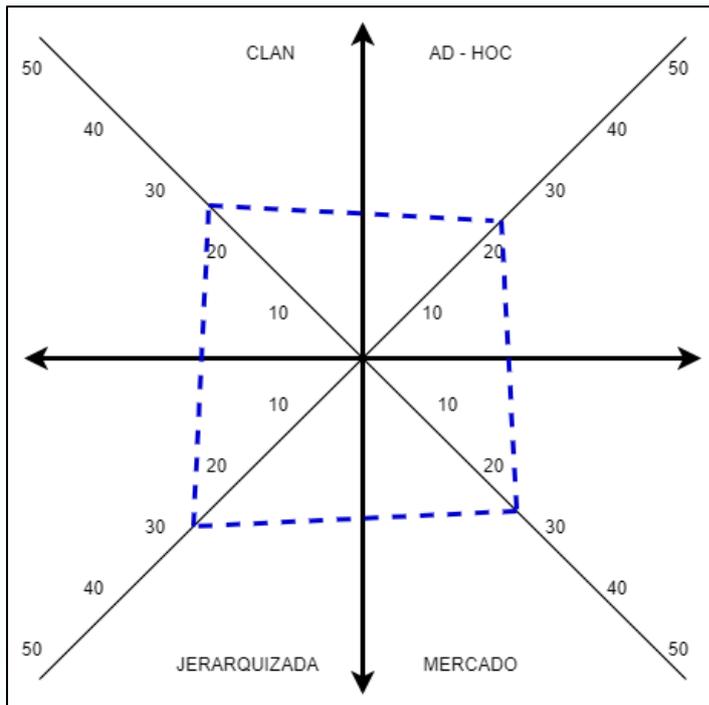


Figura 7. Cultura organizacional percibida actualmente.

Por su parte, en la situación preferida dentro de cinco años, se puede observar que se espera que la cultura se incline más a una del tipo “clan”, como era el caso antes del inicio de la pandemia del COVID-19. Sin embargo, en los resultados también hay una mayor inclinación, en comparación a los otros dos escenarios, por incluir un tipo de cultura de “adhocracia”, la misma que contempla a la innovación como un pilar clave para conseguir la eficiencia en la Empresa. En la Figura 8 se puede observar de qué manera se ha distribuido el peso asignado a cada tipo de cultura, bajo este escenario.

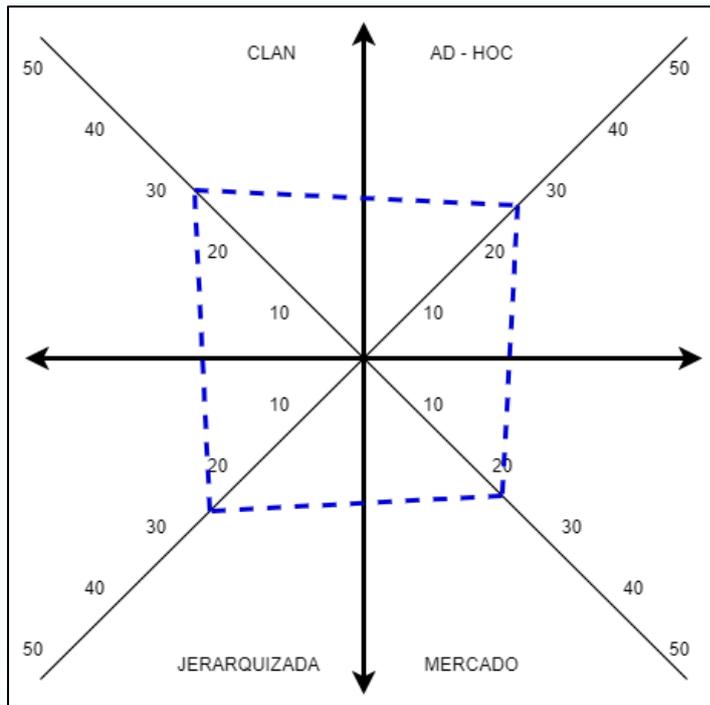


Figura 8. Cultura organizacional deseada en unos cinco años.

4.1.5 Percepción del impacto de la crisis económica y sanitaria en el Área de Servicios TI de la Empresa

La Gerente de Recursos Humanos de la Empresa, brindó una serie de comentarios respecto a su percepción del impacto que ha tenido la crisis económica y sanitaria generada por el COVID-19 en diferentes ámbitos del Área de Servicios TI:

- Características predominantes: resaltó que antes de la crisis, el Área de Servicios TI era un espacio dinámico y emprendedor. A raíz de la crisis, el personal ha reaccionado favorablemente para adaptarse al nuevo entorno digital; sin embargo, la opción deseada de los trabajadores sería que el Área de Servicios TI sea un lugar que cuente con mayores especificaciones y orientaciones sobre el trabajo que deben realizar.
- Liderazgo organizacional: resaltó que antes de la crisis, en general, se consideró que el liderazgo del Área de Servicios TI constituye un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación y asunción de riesgos. En la actualidad, con

proyección a que se mantenga en el futuro, se considera que el liderazgo del Área de Servicios TI debe constituir un ejemplo de mentoring, facilitación y desarrollo.

- **Gestión de los empleados:** resaltó que, antes de la crisis, el estilo directivo del Área de Servicios TI se caracterizaba por un mayor empoderamiento del personal, dejando que estos actúen de manera proactiva con los clientes, de acuerdo con las necesidades que puedan detectar mientras realizan su trabajo. Actualmente, el estilo directivo del Área de Servicios TI se caracteriza por un mayor control, dado que el personal debe ceñirse a cumplir solamente lo que establece el contrato con el cliente. En caso se identifique alguna necesidad adicional, esta debe ser reportada a su superior, para evaluarse y determinar si es que debe atenderse como un nuevo servicio. Esto ha resultado en un personal menos empoderado para tomar decisiones. A futuro, se espera que regrese al estilo que se encontraban antes de la crisis.
- **Clima organizacional:** resaltó que antes de la crisis, y en la actualidad, el clima que mantiene al Área de Servicios TI unida está basado en el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone especial énfasis en estar siempre a la vanguardia. Sin embargo, se espera que a futuro este clima se base en la lealtad y la confianza mutua, y que el compromiso con el área sea muy alto.
- **Énfasis estratégico:** en todo momento ha sido uno de los lineamientos del Área de Servicios TI poner énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Consideran que probar nuevas alternativas y la búsqueda de nuevas oportunidades genera mayor valor para la Empresa.
- **Criterios de éxito:** antes de la crisis y en la actualidad, el Área de Servicios TI define el éxito en base al desarrollo del personal, el trabajo en equipo, el

compromiso de los empleados y el interés por las personas, dado que conseguir desarrollar todo esto de manera óptima es indispensable para alcanzar las metas que la Empresa asigna al área. A futuro, se espera que el Área de Servicios TI considere también, como criterio de éxito, ser líder en el mercado. El liderazgo en el mercado también es primordial para alcanzar los objetivos empresariales, en especial, el relacionado con alcanzar el 30% de margen operacional.

4.1.6 Hallazgos

4.1.6.1 Responsabilidades del Gerente del Área de Servicios TI.

De acuerdo con lo informado por la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa, el anterior Gerente de Servicios TI fue cesado de su puesto por no cumplir con los objetivos trazados para este, ello debido a que incurrió en: no alcanzar el margen operativo requerido, no mejorar la relación con los clientes brindándoles una atención idónea y no ejercer un liderazgo eficiente con el personal de su área para obtener mejores resultados. El actual Gerente está en el puesto desde febrero de 2020, y tiene un reto desafiante al buscar alcanzar las metas establecidas en la crisis actual por la que se atraviesa.

4.1.6.2 Roles y responsabilidades del personal.

Se cuenta con la certificación ISO 9001 que sustenta la definición de roles y responsabilidades en los diferentes procesos de la Empresa; sin embargo, esto no es aplicado en las operaciones que se realizan en otros departamentos del Perú. Esto puede ocasionar que el personal que se desempeña en otros lugares no tenga una guía sobre el proceso que debe seguir para brindar el servicio, lo cual puede traer como consecuencia fallas en la atención a los clientes y, por tanto, registros de no conformidades por parte de estos.

4.1.6.3 No conformidades y atención al cliente.

En los últimos años, se ha presentado un incremento en las no conformidades registradas por los clientes, triplicándose la cantidad de estas en el último año. Estas abarcan, principalmente, fallas directas en la atención al cliente mientras se brinda el servicio (en relación a procesos del cliente o de la Empresa), así como incumplimientos tanto de los tiempos pactados como de diversos acuerdos establecidos en los contratos.

Estas no conformidades, causan una imagen negativa de la Empresa en el cliente, la misma que puede repercutir en la posibilidad de establecer futuros contratos o de conseguir nuevos clientes.

4.1.6.4 Cultura organizacional.

Se puede observar un claro indicio de cambio en la percepción de la cultura organizacional de la Empresa por parte del personal del Área de Servicios TI, entre las situaciones antes de la pandemia del COVID-19 y la actual. Esto tiene sentido, dadas las características propias del trabajo remoto, en donde cada persona trabaja desde una ubicación independiente, sin interactuar directamente con los superiores y compañeros de trabajo. Esto dificulta el trabajo en equipo, característico en la situación anterior, así como la interacción con los superiores. De acuerdo con estos resultados, esta interacción se reduce a coordinaciones por correo o video llamada, lo cual puede estar afectando la percepción de los trabajadores orientándola a un escenario de mayor control.

En la situación preferida se observa que se desearía regresar, hasta cierto punto, a la cultura que se venía aplicando antes de la pandemia; sin embargo, se observa un poco más de equilibrio respecto a una orientación a lo innovador. Esto puede deberse a los retos, en lo que innovación se refiere, que nos está poniendo la situación actual, en donde la innovación ha sido clave para que muchas Empresas sobrevivan a la crisis.

4.2 Análisis Cuantitativo

El objetivo de realizar el análisis cuantitativo del problema identificado en el Capítulo 2, es poder identificar el impacto que está teniendo, en el personal del Área de Servicios TI, la implementación del trabajo remoto, destacando la relación que existe con el resto del equipo, así como con sus jefes. Asimismo, basándose en esta experiencia, se busca conocer qué expectativas tienen a futuro respecto a esta modalidad y la factibilidad de su aplicación luego de superada la crisis.

4.2.1 Instrumento utilizado en el análisis

Para alcanzar este objetivo, se ha utilizado como herramienta un cuestionario, el mismo que se puede observar en el Apéndice C. Dicho cuestionario consta de 12 preguntas sobre diversos aspectos relacionados con la aplicación del trabajo remoto en el Área de Servicios TI de la Empresa. Las respuestas a estas preguntas serán útiles para conocer el impacto de la implementación del trabajo remoto en la manera de trabajar de las personas, así como para conocer el impacto que ha tenido en las relaciones personales dentro del equipo. También son importantes para conocer la perspectiva de estas personas respecto al apoyo tanto del jefe del área, como de la Empresa en sí, para adaptarse a la situación actual. Por último, se conocerá la acogida que tendría, entre el personal, la aplicación de esta modalidad de trabajo en el futuro.

Para definir las preguntas del cuestionario, se ha tomado como base la encuesta denominada “Teletrabajo en tiempos de COVID”, validada y aplicada con éxito por EADA Business School, entre abril y mayo de 2020 en Cataluña (EADA, 2020).

4.2.2 Definición de la muestra

Este cuestionario ha sido dirigido a las personas que trabajan en cada una de las cuatro áreas que reportan al Gerente de Servicios TI: las áreas AMS/IOS, SCTI/DCC, MDS y EUS. El Área de Servicios TI tiene un aproximado de 250 trabajadores, los mismos que

trabajan en los diferentes proyectos que gestiona la Empresa; por tanto, se ha estimado que una muestra será representativa, con un nivel de confianza del 95% y un error máximo aceptable de 5%, si se cuenta con la participación de, por lo menos, 56 personas en la resolución del cuestionario. Esto nos permite generalizar la situación de toda el área, en base a la respuesta de esta cantidad de personas.

El cuestionario fue completado, finalmente, por 63 personas, las mismas que respondieron las 12 preguntas por medio de un formulario virtual. De estas personas, el 19.05% tiene entre 18 y 30 años, mientras que el 80.95% restante tiene entre 31 y 49 años. Asimismo, el 69.84% es de sexo masculino, mientras que el 30.16% restante es femenino, lo cual va acorde con la proporción que existe en el Área de Servicios TI de la Empresa.

4.2.3 Resultados

De acuerdo con lo mostrado en la Figura 9, solo el 28.57% de personas ha realizado trabajo remoto con anterioridad. El resto de las personas siempre ha realizado su labor de manera presencial en las oficinas de la Empresa.

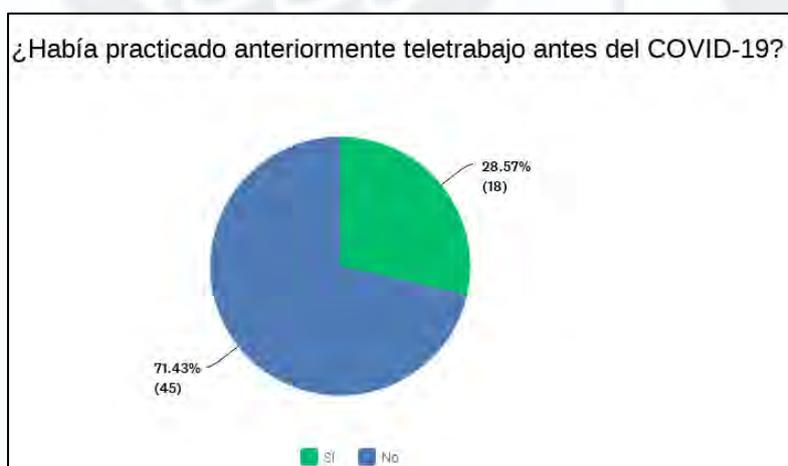


Figura 9. Experiencia en la realización de trabajo remoto.

Asimismo, se observa en la Figura 10 que el 71.43% de personas indican que sienten que bajo esta modalidad trabajan más que realizando la labor de manera presencial. Esta percepción puede deberse a lo siguiente:

- Problemas para separar el tiempo personal del profesional, cuyo resultado se muestra en la Figura 11. En estos podemos observar que solo la tercera parte de personas no tienen problemas para separar el tiempo personal del profesional.
- Factores identificados como barreras para la realización óptima del trabajo remoto, los mismos que se muestran en la Figura 12. Entre estos destacan, principalmente, el tener problemas de conectividad e interrupciones familiares. Por otro lado, otras barreras identificadas son: espacio físico inadecuado y la preocupación por la situación actual. Solo un 17.46% de personas afirman que no se les ha presentado ninguna barrera en la realización del trabajo remoto.

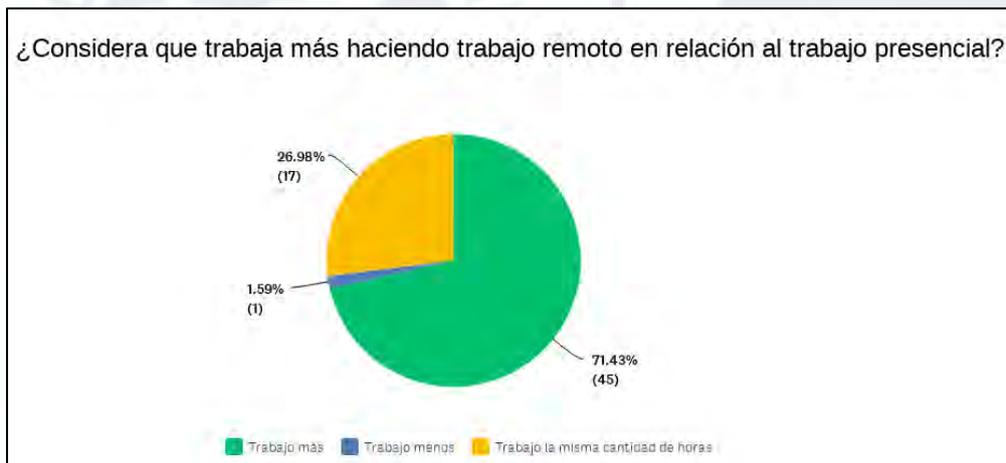


Figura 10. Percepción de la carga de trabajo realizando trabajo remoto.



Figura 11. Separación entre el tiempo personal y el profesional.



Figura 12. Barreras para la realización óptima del trabajo remoto.

Otro aspecto evaluado, mostrado en la Figura 13, es en qué medida la Empresa ha facilitado las herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto de manera idónea. El 58.73% ha respondido de manera afirmativa a la pregunta; mientras que, un 31.75% tuvo una respuesta neutral, lo que quiere decir que han sido apoyados en algunos aspectos, pero no en todos los necesarios. El 9.52% restante indica que no ha recibido ningún apoyo por parte de la Empresa.



Figura 13. Apoyo de la Empresa con las herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto.

En línea con lo anterior, se consultó sobre la percepción que tienen sobre el apoyo que han recibido de su jefe para adaptarse a los retos que exige la situación actual. De acuerdo

con la Figura 14, un 73.02% de personas afirman recibir este apoyo; sin embargo, el 26.98% restante afirma no haberlo recibido totalmente o, simplemente, no haberlo recibido.

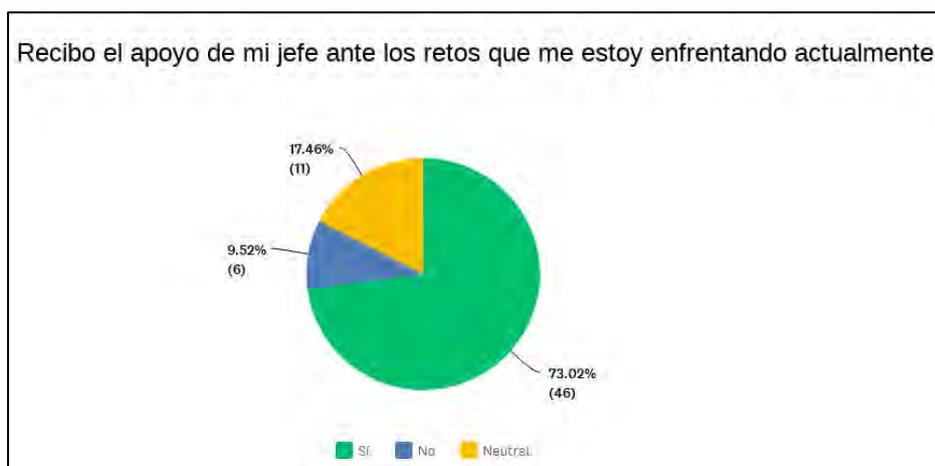


Figura 14. Percepción del apoyo recibido por parte del jefe para afrontar la situación actual.

Otra pregunta realizada tuvo como objetivo determinar el impacto de la aplicación de la modalidad de trabajo remoto en las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y con los superiores. De acuerdo con lo mostrado en la Figura 15, el 20.63% de personas sienten que esta relación ha mejorado con la situación actual, el 74.60% siente que se ha mantenido igual; sin embargo, el 4.76% restante siente que ha empeorado.

Independientemente del impacto que ha tenido la implementación de la modalidad del trabajo remoto en las relaciones interpersonales, se ve que en lo que respecta al trabajo en equipo ha tenido un impacto positivo de acuerdo a, aproximadamente, el 42.86% de personas, tal como se puede observar en la Figura 16.

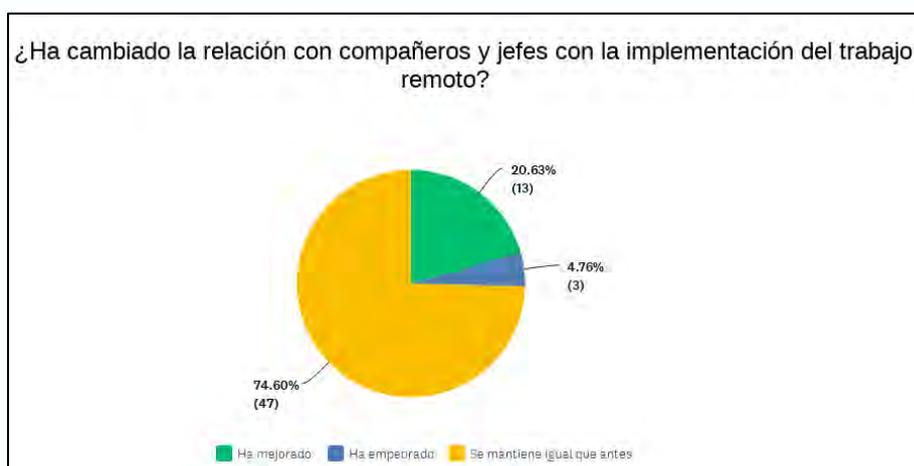


Figura 15. Impacto de la aplicación del trabajo remoto en las relaciones interpersonales.

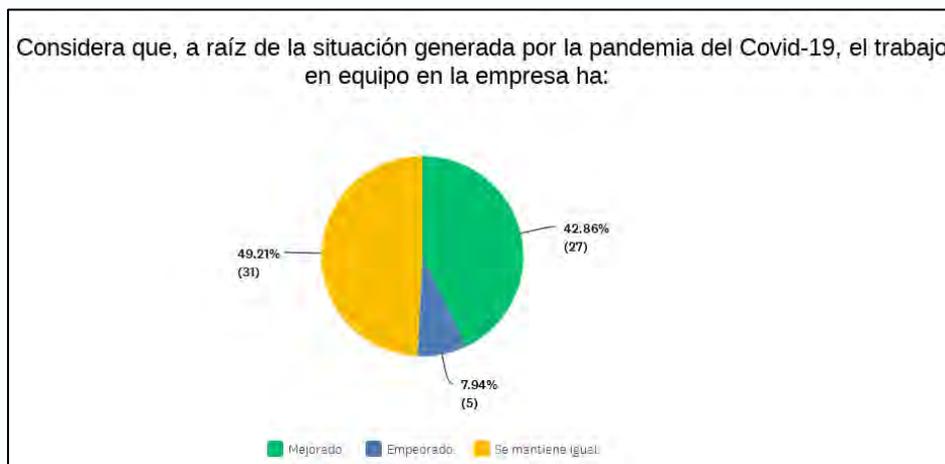


Figura 16. Impacto de la aplicación del trabajo remoto en el trabajo en equipo.

También se evaluó la percepción que tiene el personal sobre la atención que brindan a los clientes de la Empresa. De acuerdo con lo mostrado en la Figura 17, aproximadamente un 79.37% de participantes, indica que el servicio que brindan cumple con las expectativas del cliente; sin embargo, un 15.87% indica que estas expectativas no se cumplen en su totalidad y un 4.70% indica que no se cumplen.

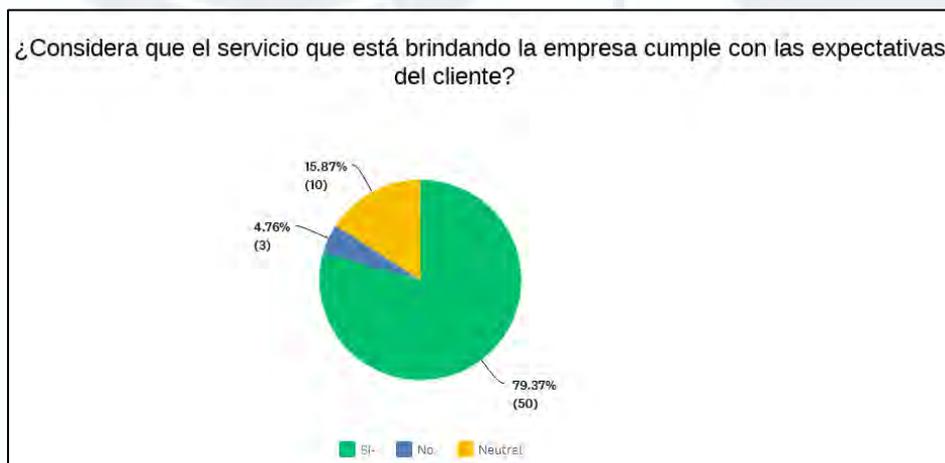


Figura 17. Percepción del personal del cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Por último, considerando todos los factores que se han visto involucrados en la aplicación del trabajo remoto, el 82.54% de personas consideran que, luego de superada la crisis, se continúe con la aplicación de la modalidad de trabajo remoto en conjunto con el

trabajo presencial. Asimismo, el 12.70% de personas preferiría que se opte por la modalidad de trabajo remoto sin retomar las labores de manera presencial. Cabe precisar que solo el 4.76% respondió que preferiría retomar las labores presenciales al 100%, tal como se puede observar en la Figura 18.



Figura 18. Deseo de aplicación del trabajo remoto en el futuro.

4.2.4 Interpretación de resultados

El cambio tan drástico que se ha tenido que aplicar para la implementación del trabajo remoto, naturalmente, ha tenido un impacto en el personal que trabaja en el Área de Servicios TI de la Empresa. Este impacto se refleja en la percepción de trabajar más horas de las que se realizaban de manera presencial, lo cual puede deberse a la dificultad que acarrea separar el tiempo personal con el profesional, al estar trabajando en un ambiente que puede ser compartido con familiares, y también por la necesidad de atender asuntos personales. Esto además va de la mano con las barreras identificadas que impiden aplicar de manera óptima el trabajo remoto, tales como los problemas de conectividad, interrupciones familiares, contar con un espacio inadecuado y la constante preocupación por la situación actual. Todos estos son factores que han sido ocasionados, principalmente, por la coyuntura, al tener que adoptar esta modalidad de trabajo de manera poco planificada al inicio, apelando a las condiciones particulares que pueda tener cada persona.

Asimismo, estas limitaciones no han sido atendidas de manera completa por la Empresa, de acuerdo con la percepción del personal, además que un porcentaje nada despreciable (26.98%), indica que tampoco recibe un apoyo completo por parte de su jefe para afrontar los retos que exige la situación actual.

A pesar de esto, la mayoría siente que el trabajo en equipo ha mejorado y que tiene una mejor relación, actualmente, tanto con sus compañeros de trabajo y jefes, lo cual nos da indicios de que se ha dado una mejora en el clima laboral del Área de Servicios TI; sin embargo, hay un 4.76% de personas que sienten que esta relación ha empeorado, lo cual puede deberse a que no se han adaptado a este nuevo modo de trabajar.

El trabajo remoto, a pesar de sus limitaciones y desventajas, es percibido como una opción importante con miras al futuro, y como una alternativa que puede ser combinada con el trabajo presencial que se hacía normalmente.

4.3 Conclusiones

Tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo, nos brindan información relevante para enmarcar el problema identificado en el Capítulo 2, respecto al funcionamiento ineficiente del Área de Servicios TI, que no le ha permitido cumplir con los objetivos establecidos antes de la pandemia del COVID-19 y el reto del Gerente de dicha área de adaptar las operaciones de la Empresa al entorno actual.

El análisis cualitativo nos muestra indicios de las posibles razones por las cuales el Gerente de Servicios TI anterior no alcanzó las metas establecidas por la Empresa, las mismas que están relacionadas con la adecuada asignación de roles al personal a su cargo y a los problemas presentados en la atención al cliente. El Gerente de Servicios TI actual tiene un gran reto que va más allá de subsanar los puntos mencionados, y es el liderar la adaptación del área a la situación actual, enmarcada por la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19.

Por lo pronto, se han encontrado indicios de un cambio en la cultura organización percibida, pasando de ser una cultura colaborativa a una basada en el control. Esto se explica por la adaptación a esta nueva situación, basada en la aplicación del trabajo remoto, que han tenido todos los miembros del Área de Servicios TI.

El análisis cuantitativo, por su parte, nos ha traído una serie de hallazgos respecto de la percepción del impacto de la aplicación de la modalidad de trabajo remoto que ha tenido el personal del Área de Servicios TI de la Empresa. Este impacto ha sido causado, principalmente, por la adaptación a las nuevas condiciones en las que el personal está trabajando, que han presentado una serie de barreras que han tenido que ser asumidas, de manera independiente, por cada trabajador, sin contar con un completo apoyo por parte de la Empresa ni del Gerente. Esta manera particular de asumir el proceso de adaptación, puede ser la causante de que haya un grupo mayoritario que se ha podido adaptar bien y que considera que su relación con el resto de las personas ha mejorado; sin embargo, en algunos casos este proceso no ha resultado exitoso y es necesario evaluar, con mayor detalle, la razón de ello.

En ese sentido, se puede considerar que el trabajo remoto es una opción interesante a futuro, y que puede tener una buena acogida entre los trabajadores si es combinada con el trabajo presencial, siendo esta una oportunidad de mejorar la eficiencia del Área de Servicios TI; sin embargo, para esto es importante implementar una estrategia para poder eliminar las barreras detectadas, de tal manera que este trabajo se pueda realizar de manera óptima.

En el Capítulo 5 se va a ahondar más en las posibles causas del problema señalado, lo mismo que nos permitirá, posteriormente, proponer las alternativas de solución.

Capítulo V: Análisis de la Causa Raíz del Problema

En el presente capítulo se describirán y analizarán las diferentes causas del problema clave identificado en el Capítulo 2. En función de estas, se evaluará cuál es la principal causa que deberá ser abordada en la propuesta de solución, de tal manera que la implementación de la misma traiga el mayor beneficio posible para la Empresa.

Conforme hemos desarrollado a lo largo de la presente tesis, consideramos que el problema principal de la Empresa es el incumplimiento de los objetivos por parte del Área de Servicio TI.

Con la finalidad de identificar y analizar los problemas que dan lugar al citado problema principal, consideramos pertinente llevar a cabo un análisis denominado Espina de Pescado. Conforme mencionan Lezcano, Herrera y Londoño (2013), esta herramienta ayuda a comprender las causas que dan origen a los problemas hallados. Asimismo, su análisis nos permite identificar posibles soluciones y elaborar planes de acción. Esta herramienta fue desarrollada por Kaoru Ishikawa, consultor en dirección de empresas y experto en la mejora de la calidad dentro de las empresas.

5.1 Causas Identificadas

En general, podemos decir que las causas o motivos detallados en el presente acápite están relacionados al Área de Servicios TI, al personal que lo conforma y al entorno en el cual se están desarrollando las actividades. Es así como, a partir del empleo de la herramienta de la Espina de Pescado, el mismo que se muestra en la Figura 19, hemos podido identificar seis causas de particular impacto que dificultan al Área de Servicios TI alcanzar sus objetivos:

- 1) Rotación de Personal.
- 2) Falta de una clara definición de Roles.
- 3) Exigencias del sector TI.

4) Herramientas Tecnológicas.

5) Macro entorno.

6) Falta de Liderazgo.



Figura 19. Diagrama de la Espina de Pescado.

5.1.1 Rotación de personal

Se sabe que con anterioridad al ingreso del actual Gerente de Servicios TI, el área mostraba un alto índice de rotación de personal, dificultando ello la prestación del servicio al cliente debido a que el personal nuevo estaba sujeto a la curva de aprendizaje propia de la industria. Teniendo esos aspectos en cuenta, del análisis llevado a cabo hemos podido determinar dos condiciones de especial relevancia que podrían originar esta rotación. Esta información fue recogida en las entrevistas sostenidas con la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa.

5.1.1.1 Falta de claridad en los perfiles de puestos.

Según la información recibida, si bien se tiene la definición de las posiciones contratadas, en muchas circunstancias por una falta de planificación o coordinación, el mismo personal termina supliendo las ausencias de otros miembros del equipo con clientes y labores

distintas. Esto, a su vez, genera un malestar en el personal y ante la falta de mayor explicación o apoyo, algunos trabajadores no se sienten conformes y optan por renunciar.

5.1.1.2 Mercado laboral.

Con relación al perfil del personal de campo, el mercado laboral a nivel nacional muestra una importante oferta de sus servicios, siendo esta mayor a la demanda de los mismos. Y hoy, a partir de la crisis sanitaria y económica generada por el COVID-19, esta oferta se ve incrementada por el cierre de muchas Empresas. Esta ventaja ha sido muchas veces tomada por la Empresa para mejorar los costos de la operación, contratando personal por el pago de una menor remuneración y, en algunos casos, menor experiencia en el rubro. Estos cambios no consideraban la importancia de la estabilidad y las relaciones laborales de mediano o largo plazo con personal clave en la atención a los clientes. La rotación generada por estas decisiones no permite una completa transición entre los equipos, ni una sólida capacitación y transmisión de información crucial de la operación.

5.1.2 Definición de roles

En este punto, nos referimos a las actividades y responsabilidades asignadas a cada miembro del equipo destacado a clientes. A partir de ello, se definen roles de operarios, analistas, encargados, supervisores, entre otros. Es de suponer que la importancia de cada uno de estos roles tiene relación, también, con la retribución económica y las responsabilidades que cada trabajador asume frente a los clientes. Según la información obtenida a través del cuestionario aplicado, así como en la entrevista con la Gerencia de Recursos Humanos, se pudieron identificar las siguientes sub-causas.

5.1.2.1 Exceso de personal.

Se han observado situaciones en las que, por una falta de coordinación, análisis y seguimiento de los puestos de trabajo existentes, y el tipo de negocio de los clientes, se han definido posiciones y actividades que pueden ser desarrolladas por menos personal con otras

aptitudes y experiencia. Esto trae como consecuencia un cruce de actividades y demoras en algunas atenciones, así como un incremento en los costos de gestión y logística del personal.

5.1.2.2 Distribución de responsabilidades.

Como ya se ha mencionado, en muchas ocasiones las ausencias o falta de personal en clientes son atendidas con otro personal de campo de forma inmediata para asegurar la continuidad de los servicios. Sin embargo, estas medidas, que pueden ser de carácter temporal, terminan siendo de largo plazo, llevando a que en muchos casos el personal de campo (junior), tenga responsabilidades de encargados o supervisores (personal senior). Además del descontento por parte de los trabajadores al asumir otras responsabilidades sin mayor reconocimiento (sobre todo económico), esto también trae consigo riesgo de errores en la gestión de los equipos de trabajo por falta de conocimiento o experiencia en el puesto.

5.1.3 Exigencias del sector de TI

En este punto confluyen y destacan dos factores: i) los avances tecnológicos; y, ii) las nuevas necesidades tecnológicas generadas por la pandemia del COVID-19.

Estamos viviendo la cuarta revolución industrial y las exigencias del mercado son mayores con cada aparición de nueva tecnología en comunicación, seguridad y almacenamiento. Ello obliga a que, como Empresa, se cuente con tecnología y soluciones de vanguardia y a la medida de las necesidades de sus clientes. Por otro lado, la cuarentena ha generado un nuevo estándar respecto a las soluciones y tiempo de respuesta para el desarrollo del trabajo remoto (también conocido como teletrabajo) de sus clientes. Estos factores junto con otros de relevancia (competencia, estándares internacionales, normatividad, entre otros) hacen del mercado de TI uno de los sectores más competitivos y exigentes. Con base en algunos indicadores de gestión que maneja la Gerencia de Recursos Humanos en sus evaluaciones y las encuestas tomadas en la Empresa se pudieron determinar las siguientes sub-causas.

5.1.3.1 Tiempo de respuesta.

Como parte de la evaluación que lleva a cabo el Área de Recursos Humanos sobre las actividades del Área de Servicios de TI, se cuenta con indicadores de eficiencia y obtención de objetivos. Uno de esos indicadores que también es evaluado por los demás gerentes de la Empresa es el tiempo de respuesta. Este indicador es bajo en esta área, explicado en parte por los factores ya mencionados, así como por el nuevo nivel de exigencia de los clientes frente al esquema del trabajo remoto. En ese sentido, la insatisfacción es generada tanto para los clientes internos (gerencias de la Empresa que solicitan la atención al área de Servicios de TI) como para los clientes externos (directamente en los clientes quienes no encuentran una rápida respuesta a sus requerimientos de soporte o servicios).

5.1.3.2 Diversificación de clientes.

La cuarentena impuesta por el gobierno y las nuevas exigencias del trabajo remoto, han hecho que Empresas de todos los sectores busquen los servicios de empresas de TI para asegurar la continuidad de sus negocios. Según lo expuesto en entrevistas con los gerentes, esto significa una importante demanda a ser atendida por la Empresa. Sin embargo, la adaptación a los diversos tipos de clientes (servicios, comercio, banca e industria) en muchas ocasiones ha sido difícil, generando sobrecostos para la Empresa o malestar en los clientes.

5.1.4 Herramientas tecnológicas

De lo conversado con la Gerencia de Recursos Humanos, este punto está relacionado a las herramientas usadas por la Empresa para mantener la seguridad en las labores de sus trabajadores. Con motivo de la crisis sanitaria que se vive en el Perú debido al COVID-19, desde mediados de marzo de 2020, el Estado Peruano estableció diversas medidas restrictivas que tienen por finalidad evitar la propagación del virus y las consecuencias económicas y sanitarias que ello conlleva. Entre ellas encontramos aquella destinada a que, en la medida de

lo posible, los trabajadores lleven a cabo sus labores ordinarias de manera remota; es decir, desde su domicilio o lugar de aislamiento social.

En el caso de la Empresa, esta medida se acató de manera inmediata, he inclusive se ha considerado como una forma de trabajo a implementarse de manera permanente (40 % del personal de la Empresa ya tiene contrato bajo la modalidad del teletrabajo), y además a la fecha se ha reducido el espacio físico de oficinas con que contaba la Empresa al inicio de la pandemia en un 30%.

5.1.4.1 Sistemas de atención a clientes.

La cuarentena impuesta no dejó tiempo para una mayor previsión y planificación de las actividades a desarrollar de forma remota. Asimismo, los problemas generados en algunos clientes (por las particularidades de sus negocios), no permitieron una mejora o adecuación en los sistemas de gestión, lo que, en algunas ocasiones de crisis o problemas, dificulta la obtención o desarrollo de las soluciones.

5.1.4.2 Trabajo remoto o teletrabajo.

De la mano con la implementación del trabajo remoto se han podido apreciar diversos factores que representan inconvenientes en la ejecución del trabajo de manera remota. El primero de ellos está vinculado al espacio de trabajo, pues debido a la rapidez con la que se adoptaron las medidas de prevención frente al COVID-19 muchos de los trabajadores debieron afrontar de un momento a otro la necesidad de habilitar en sus hogares un ambiente apropiado para llevar a cabo sus labores, el mismo que, si bien se pensó en un momento inicial que sería temporal, ahora se conoce que constituirá su ambiente de trabajo de manera permanente.

De otro lado, se debe tener en cuenta que la situación actual que se vive en el país no afectó únicamente a los trabajadores sino también a todos los miembros de las familias, quienes deben realizar todas sus actividades desde un mismo ambiente físico; por tanto, esta

situación puede generar interrupciones familiares durante el desarrollo de las actividades laborales de los trabajadores, las que podrían generar en estas personas condiciones de estrés o imposibilidad de concentración, siendo posible por tanto que ello afecte su productividad y desempeño laboral. Asimismo, siguiendo con lo expuesto precedentemente, el hecho de no haber estado preparados previamente para afrontar esta nueva realidad y considerando que es usual que en un mismo ambiente familiar se lleven a cabo más de una actividad que requiera el acceso a internet, es usual que los trabajadores afronten problemas de conectividad que les impidan desempeñar a cabalidad sus labores.

5.1.5 Macro entorno

Como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, la coyuntura generada por la presencia del COVID-19, ha tenido un serio impacto a nivel mundial y, como es lógico, el Perú también ha sufrido ese impacto, tanto a nivel de la salud de la población como a nivel económico. Sin duda, nuestras vidas y la forma de desarrollar nuestras actividades han sufrido un gran cambio y lo único que se tiene como cierto es que esta situación durará por muchos meses o incluso años. Gracias a las entrevistas desarrolladas con los Gerentes de las áreas Comercial y de Servicios TI pudimos hallar dos sub-causas relevantes.

5.1.5.1 Situación económica.

Lamentablemente, la Empresa ha sufrido un duro golpe producto de la pandemia y las medidas económicas adoptadas por las autoridades no muestran los resultados esperados. A ello se suma la situación económica de los países con los que usualmente se mantenían relaciones comerciales, pues la falta de ese comercio internacional y la incertidumbre de su pronta reanudación no permite generar planes a mediano o largo plazo. Mientras, a nivel interno, casi todas las empresas han visto reducidos sus ingresos, al punto de que en muchos casos estas empresas han tenido que cerrar operaciones (por ejemplo, Paris / Cencosud). Esta

situación influye en las actividades a desarrollar (cambios en presupuesto, racionalización de costos, reestructuración del área, redefinición de objetivos, entre otros).

5.1.5.2 Incertidumbre.

Este punto se aplica a todos los participantes del mercado, pues la incertidumbre sobre el futuro económico del país afecta tanto a las empresas prestadoras de servicios, a las empresas demandantes y, de manera especial, a la gran masa laboral, que como hemos visto en los últimos meses ha sido uno de los sectores más golpeados. Esta situación es reflejada en los índices de desempleo que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b), para los meses entre abril y junio subió a 8,8%. Otro aspecto relevante es la incertidumbre política y las confrontaciones que se llevan a cabo entre las autoridades del poder Ejecutivo y Legislativo. Confrontaciones que pueden decantar en medidas de grandes impactos financieros e incluso perjudiciales para algunos sectores.

5.1.6 Falta de liderazgo

En general, se sabe que el Gerente del Área de Servicios TI tuvo poco tiempo de contacto con el personal ante del inicio de la pandemia ocasionada por el COVID-19, lo que dificulta se designe equipos de trabajo de manera eficiente. Esta es una situación de suma complejidad debido a la imposibilidad que se le presentó a este Gerente para llevar a cabo sus funciones de la manera más óptima posible y poder entablar relaciones directas con el personal a su cargo.

5.1.6.1 Poca valoración.

Existe un sector de trabajadores que sienten una falta de incentivos para seguir desarrollando sus actividades. Esto, a pesar de que la Empresa ha implementado ciertas actividades intentando reconocer en ellos los valores declarados por la misma dentro de su visión y estrategia. Según nos comenta la Gerencia de Recursos Humanos, ya se están llevando a cabo más actividades en pro del reconocimiento de sus esfuerzos; sin embargo,

aún se muestra cierto descontento por parte de los trabajadores. Esto podría ser mitigado por la figura de un líder que mantenga la situación estable y comparta los avances del equipo en general y su aporte al logro de los objetivos de la Empresa.

5.1.6.2 Falta de cohesión.

Conforme hemos indicado previamente, el actual Gerente de Servicios TI ocupa el cargo desde poco tiempo previo al inicio de la pandemia ocasionada por el COVID-19, por lo tanto, no tuvo tiempo suficiente para interactuar con el personal a su cargo, elaborar un diagnóstico de la situación del Área de Servicios TI de la Empresa, así como tampoco pudo elaborar un plan de trabajo basado en la óptima aplicación de sus recursos (humanos, tecnológicos y económicos). Precisamente, mientras se encontraba llevando a cabo esta tarea inicial de diagnóstico iniciaron las restricciones decretadas por el Gobierno Peruano para frenar el avance de la pandemia ocasionada por el COVID-19, lo que conllevó a la paralización de las actividades de la Empresa y, hoy en día, la casi eliminación del trabajo presencial, siendo las tareas de los trabajadores llevadas a cabo en un 95% de manera remota.

Esta situación genera para los trabajadores una falta de identificación con el equipo en su conjunto, pues en algunas ocasiones son extraños trabajando de forma remota en un mismo cliente. Esta falta de interacción física puede generar cierta descoordinación y demora en el desarrollo de sus labores.

De igual modo, la dificultad de relacionarse con el Gerente de Servicios TI dificulta el construir la imagen del líder, conocer sus expectativas y la evaluación que constantemente se debe llevar a cabo con los trabajadores a modo de feedback que permita una mejora continua del equipo.

Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas

En el presente capítulo se propone y evalúa una serie de alternativas de solución para el problema de la Empresa presentado en el Capítulo 2 y analizado en los capítulos siguientes. Para esto, en primer lugar, presentaremos cinco criterios que serán utilizados para evaluar las alternativas, cuyos pesos serán asignados de acuerdo con su relevancia para obtener el mayor beneficio de estas. En segundo lugar, se describirán cada una de las alternativas propuestas, para finalmente proceder a la evaluación de las mismas, calificando cada una respecto a los criterios fijados. Esto nos ayudará a determinar qué alternativa es la que mejor se puede aplicar para esta situación.

6.1 Criterios para Evaluar las Alternativas

Como se ha mencionado anteriormente, se han considerado cinco criterios para la evaluación de alternativas. Estos criterios han sido definidos de acuerdo con su relevancia para resolver de manera eficiente el problema de la Empresa. Estos criterios son: costo, tiempo de ejecución, efectividad, valor añadido, aceptación. En la Tabla 7 se muestran los pesos asignados a cada uno de estos criterios.

Tabla 7.

Criterios de Evaluación de Alternativas

Criterio	Peso
Aceptación	30%
Costo	25%
Efectividad	20%
Tiempo de ejecución	20%
Valor añadido	5%

6.1.1 Aceptación

El criterio de aceptación evalúa que las alternativas de solución propuestas sean aceptadas por las personas que estarán involucradas en la implementación de las mismas. En la Empresa, las personas que deben mostrar aceptación sobre las alternativas son todos los trabajadores del Área de Servicios TI. Se ha considerado asignar a este criterio el mayor peso en la evaluación de alternativas. Esto es debido a que, mientras la alternativa elegida sea más aceptada, tendrá mayores posibilidades de implementarse con éxito. Por otro lado, una alternativa carente de aceptación por parte de los involucrados difícilmente tendrá éxito en su ejecución.

6.1.2 Costo

El criterio de costo evalúa la inversión necesaria para poder implementar las alternativas de solución planteadas. A mayor costo, menor será la calificación asignada para este criterio. Se ha definido como el segundo criterio más importante dado que, debido a la crisis actual, se debe buscar que la solución a aplicar sea lo menos costosa posible, y que no comprometa el presupuesto de la Empresa más de lo que estaría dispuesta a asumir.

6.1.3 Efectividad

El criterio de efectividad evalúa en qué medida la alternativa de solución propuesta resuelve el problema identificado. Se ha considerado este criterio relevante debido a que mientras más efectiva sea la alternativa, menos tendrá que complementarse con otras acciones o soluciones que puedan acarrear mayores costos. Para evaluar este criterio, es necesario analizar si la alternativa presentada solucionará, de tener éxito, el problema en su totalidad o solo parte de este.

6.1.4 Tiempo de ejecución

El criterio de tiempo de ejecución evalúa el tiempo necesario para poder implementar las alternativas de solución propuestas. A mayor tiempo necesario, menor será la calificación

asignada para este criterio. El tiempo siempre será un factor importante por considerar, dado que un mayor tiempo de ejecución implica que haya mayor riesgo de que la situación cambie y que la alternativa planteada sea obsoleta.

6.1.5 Valor añadido

El criterio de valor añadido evalúa si es que la alternativa de solución propuesta genera valor para la Empresa más allá de aportar en la solución del problema identificado. Esto se ha evaluado identificando cuál sería el impacto de las alternativas en los diferentes servicios que ofrece el Área de Servicios TI de la Empresa.

6.2 Alternativas para Resolver el Problema

En este acápite se presenta una descripción general de las posibles soluciones al problema detectado en la Empresa; las cuales, desde nuestra perspectiva, se centrarán en: (a) Capacitaciones en atención al cliente; (b) Establecer un programa de recompensas; (c) Coaching de liderazgo al Gerente del Área de Servicios TI; (d) Implementar un Área de Marketing; y, (e) Implementar un Área de I + D + i. Cada alternativa planteada será desarrollada y explicada de manera individual.

6.2.1 Capacitaciones en atención al cliente

Conforme se ha indicado en los capítulos precedentes, el Área de Servicios TI es aquella que genera los mayores ingresos económicos en la Empresa y que abarca al 80% de los trabajadores; a su vez, es la que mantiene mayor interacción con los clientes pues al ser una empresa de servicios, el personal a cargo de éstos es aquel que, al atender a los clientes, constituye la imagen y representan a la Empresa ante estos.

Teniendo en cuenta lo indicado, consideramos que una posible solución que puede adoptar la Empresa es capacitar al personal que presta los servicios TI en brindar una adecuada atención a los clientes, con la finalidad de lograr una fidelización de los mismos y mantener o incrementar la rentabilidad del área.

Hemos considerado esta alternativa de solución por cuanto, de la información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa, hemos advertido que algunos miembros del Área de Servicios TI presentan ciertas debilidades en sus habilidades relacionadas con su interacción con el cliente, enfocándose únicamente en la ejecución del servicio, sin considerar el valor agregado que ofrece la Empresa con relación a otras compañías de la competencia. Precisamente, el Área de Calidad ha reportado un incremento en las quejas o reclamaciones presentadas por los clientes con relación al cumplimiento de los plazos de entrega de resultados, así como vinculados con la capacitación del personal en la atención o manejo de situaciones vinculadas al servicio contratado por el cliente.

Por tanto, consideramos que un programa de capacitación podría ayudar a estos trabajadores a mejorar las habilidades en que son débiles para llevarlos a conseguir un nivel similar entre todos aquellos que realizan sus actividades de cara al cliente. Esta capacitación debe incluir tanto al personal operativo que ejecuta el servicio como a los Gerentes, Jefes y Supervisores que forman parte de la referida área.

6.2.2 Programa de recompensas

Según nos comentó la Gerente de Recursos Humanos, hace unos años la Empresa tenía implementado un Programa de Recompensas para el personal, el cual consistía en otorgar al personal incentivos económicos (bonificaciones anuales) y otro tipo de incentivos vinculados al cumplimiento de las metas y objetivos trazados; sin embargo, a la fecha, el único reconocimiento que se realiza al personal es la elección del denominado “Empleado del Mes”, situación que no constituye un beneficio adicional tangible para el trabajador.

Por tanto, consideramos que una posible alternativa de solución al problema detectado en el Área de Servicios TI podría ser implementar un Programa de Recompensas, en el que se establezcan beneficios adicionales a los trabajadores que logren un buen desempeño en la

ejecución de sus labores, basado en las encuestas de calidad que reportan los clientes al término de la atención recibida.

Este Programa de Recompensas no debe enfocarse, necesaria o únicamente, en el factor económico, sino que además podría contemplar otro tipo de beneficios a los trabajadores que se destaquen en sus labores como, por ejemplo: otorgamiento de días libres, participación en capacitaciones o cursos especializados, premios (vales de consumo, cupones de descuento), entre otros.

Teniendo en consideración lo expuesto a lo largo de la presente tesis consideramos que este Programa de Recompensas podría incrementar el cuidado y detalle con que los trabajadores ejecutan sus labores y atienden los requerimientos de los clientes, con la finalidad de lograr ser los beneficiarios de uno o más de los beneficios que podría ofrecer este programa.

6.2.3 Coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI

Conforme a la información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa, se ha detectado que la falta de liderazgo del Gerente del Área de Servicios TI es un factor que se considera como una de las causas del problema detectado en la organización. En tal sentido, somos de la opinión que brindarle a esta persona un programa de coaching de liderazgo podría lograr, no solo la mejora en el manejo de los trabajadores del área, sino la consecuente satisfacción de las necesidades de la organización y el incremento de la rentabilidad esperada.

A través de la figura del coaching se buscaría que el líder y coach trabajen juntos para llegar a un destino acordado a fin de lograr un cambio de comportamiento sostenido y transformar la calidad de la vida laboral y personal del líder. Precisamente, entre los múltiples beneficios que puede generar el coaching, se buscaría lograr: i) Fortalecer la autoconfianza, el asertividad y el bienestar del equipo; ii) Agilizar el establecimiento de prioridades y la

gestión del tiempo (incluido el que se emplea en la atención de los clientes); iii) Dar herramientas de desarrollo personal y liderazgo; y, iv) Desarrollar un estilo o manera de liderazgo más efectivo acorde al área en la que se desempeña.

6.2.4 Implementar un Área de Marketing

De acuerdo con el análisis interno realizado en el Capítulo 1, hemos podido advertir que la Empresa no cuenta con un Área de Marketing, razón por la cual no se ha desarrollado una identidad de marca, como tampoco un estándar de manejo y atención de los clientes. Es por ello que, consideramos que una alternativa que permita conseguir un mayor cumplimiento de objetivos y mayor rentabilidad podría ser implementar un Área de Marketing que se encargue de coordinar todo lo relacionado con la interacción con los clientes como aspecto principal, además de las demás funciones vinculadas con el desarrollo de la marca. Esta alternativa podría ser factible en un mediano plazo, dado que requiere de la contratación de especialistas en marketing, lo cual no podrá ser asumido en el corto plazo por la crisis económica por la que está atravesando el país. Asimismo, al incluir una reforma estructural, esta deberá ser evaluada y autorizada por la matriz.

Al respecto, consideramos que la implementación del Área de Marketing sería beneficiosa no solo en el cumplimiento de los objetivos del Área de Servicios TI específicamente, sino que serviría de apoyo y punto de mejora de manera transversal para todas las áreas de la Empresa. De la misma manera, esta área podría contribuir con la fidelización de los clientes, el reconocimiento de la marca y la identificación oportuna de los problemas de los clientes y los servicios y soluciones que se le pueden ofrecer; de la misma manera, es un área que podría contribuir en el incremento de la cuota de mercado de la Empresa y en el desarrollo de nuevos productos orientados a satisfacer necesidades no cubiertas.

6.2.5 Implementar un Área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+ i)

En el análisis interno realizado en el Capítulo 1, describimos una serie de innovaciones implementadas por la Empresa, las mismas que sugerimos debían ser evaluadas de acuerdo con la situación actual. En ese sentido, identificamos que no existe un área en la Empresa que se encargue de realizar esta labor. La creación de un Área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), podría ser factible en un mediano o largo plazo, dado que requiere de la contratación de especialistas en el tema, lo cual no podrá ser asumido en el corto plazo por la crisis económica por la que está atravesando el país. Asimismo, al incluir una reforma estructural, esta deberá ser evaluada y autorizada por la matriz.

El objetivo de implementar el Área de I+D+i sería buscar un desarrollo constante en innovación y aportar a la mejora de la eficiencia en la atención a los clientes y en el incremento de la productividad del Área de Servicios TI. Esto sería de mucha importancia para poder alcanzar los objetivos empresariales asignados a dicha área.

6.3 Evaluación de Alternativas

Luego de presentar tanto los criterios de evaluación como las alternativas de solución, se ha procedido con evaluar dichas alternativas. Para cada una de las alternativas propuestas, se ha colocado una calificación entre 1 y 10 para cada uno de los criterios. Luego de asignar la calificación para cada caso, se ha ponderado respecto a los pesos definidos para cada criterio, obteniendo una calificación final para cada alternativa. Esta evaluación, así como las calificaciones, se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8.

Evaluación y Selección de la Mejor Alternativa

Criterio	Aceptación	Costo	Efectividad	Tiempo	Valor añadido	Puntaje final
Peso	30%	25%	20%	20%	5%	
1. Capacitaciones en atención al cliente.	9	5	7	8	8	7.35
2. Programa de recompensas.	6	6	7	9	8	6.9
3. Coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI.	8	7	8	7	8	7.85
4. Implementar un Área de Marketing.	6	4	7	5	8	5.6
5. Implementar un Área de I+ D + i.	5	4	6	4	8	4.9

6.4 Conclusiones

Luego de presentar y evaluar las alternativas planteadas para solucionar el problema identificado, se decidió elegir las siguientes alternativas: i) Coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI; ii) capacitaciones en atención al cliente al personal del Área de Servicios TI de la Empresa. Estas alternativas serán descritas con mayor detalle en los siguientes capítulos, en los cuales se presentará el plan de implementación de las mismas, así como los beneficios que se espera obtener en la Empresa como consecuencia de estas.

Finalmente, es relevante mencionar la alternativa con la tercera mejor calificación, que consiste en implementar un programa de recompensas para el personal. Esta alternativa no se está considerando dentro de la propuesta de solución, debido a que la Empresa matriz no la tiene como política en la actualidad, por lo que su implementación, por parte de la filial en el Perú, no es posible. Sin embargo, se recomienda que se evalúe la factibilidad de realizar las gestiones necesarias para poder implementar este programa, ya que un personal que recibe incentivos va a realizar su trabajo con mayor motivación, lo cual va a repercutir, de manera positiva en el servicio brindado a los clientes.



Capítulo VII: Solución Propuesta

En base a la clasificación efectuada en el capítulo previo, se ha considerado que las alternativas de solución que resultan más convenientes para la Empresa son las soluciones número 1 y 3, correspondientes a capacitaciones en atención al cliente y coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI, respectivamente, las cuales detallaremos con mayor amplitud en el presente Capítulo.

Los resultados obtenidos encuentran justificación en el hecho que el tema del servicio o atención adecuada al cliente es un problema que debe resolverse, necesariamente, para incrementar la rentabilidad y el crecimiento de la Empresa. Sin embargo, un aspecto importante que se deberá resolver es aquel vinculado al financiamiento de estas sesiones de capacitación, pues son aproximadamente 250 trabajadores los que forman parte del Área de Servicios TI y que deberán ser instruidos en la materia.

Por otro lado, si bien es importante la capacitación del personal involucrado en la atención al cliente, de los resultados obtenidos y de la información recopilada a lo largo de la presente investigación hemos podido determinar la importancia también de brindarle al Gerente de Servicios TI un Programa de Coaching de Liderazgo. La finalidad de esta propuesta de solución es brindarle a esta persona las herramientas necesarias para lograr una mayor comunicación y comprensión con su equipo de trabajo, que le permita conocer las necesidades internas y externas del área y traducir ese conocimiento en estrategias que permitan incrementar la rentabilidad del área a través del logro de un mayor compromiso del personal involucrado y la consecuente mejora en la atención a los clientes. Asimismo, en base al análisis cualitativo y cuantitativo del problema clave detectado en la Empresa consideramos que, dado que el servicio que ofrece la misma es altamente especializado, éste debe diferenciarse de su competencia, principalmente, en la atención y servicio al cliente.

7.1 Primera Solución Propuesta: Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI

Conforme se expone en el siguiente acápite, si bien podría resultar necesario llevar a cabo una capacitación al personal a efectos de buscar solucionar las deficiencias en la atención o servicio al cliente, se ha determinado, además, que, con la finalidad de lograr este objetivo, resulta necesario reforzar el liderazgo del Área de Servicios de TI, la cual, en términos teóricos, está a cargo del Gerente del área. Para ello, de las alternativas de solución al problema clave planteado se advierte que aquella referida a brindarle un Programa de Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI es la que obtuvo la mayor puntuación.

De la información recopilada de las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la Empresa se advierte que es recurrente la referencia a que la falta de liderazgo y cohesión del Gerente de Servicios TI genera en el personal a su cargo descontento y hasta falta de motivación, pese a que los resultados arrojan que sí existe en el personal un alto grado de compromiso e identificación con la Empresa. En tal sentido, se aprecia que, pese al alto nivel de compromiso del personal, la forma de interactuar con su Gerente y las consecuencias que ello genera en la prestación de sus servicios, podría ser también el causante de la indebida atención a los clientes que se refleja en las encuestas de calidad.

Finalmente, esta resulta ser una alternativa de solución plenamente viable debido a que, el poco tiempo del Gerente de Servicios TI en el puesto, sumado a la situación y condiciones de trabajo que se viven actualmente, generan la necesidad de iniciar un proceso de aprendizaje el cual requiere de un marcado y guiado programa de capacitación que le proporcione a esta persona las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades como líder, mejorar su comunicación verbal y no verbal con el personal a su cargo y emplear estos conocimientos en la fijación y logro de los objetivos comerciales del Área de Servicios TI.

7.2 Segunda Solución Propuesta: Programa de Capacitación en Atención al Cliente

En base a la información recopilada a lo largo de la presente consultoría, se considera que la situación relacionada con la atención al cliente del Área de Servicios TI se ha convertido en un círculo vicioso, conforme se muestra en la Figura 20, debido a que las órdenes de servicios (ventas) han disminuido debido al mal servicio al cliente. Por tanto, la respuesta lógica sería que la Empresa debe invertir en capacitación al personal en esta materia; sin embargo, la gran cantidad de personal que conforma el Área de Servicios TI y la forma de trabajo implementada actualmente con motivo de la pandemia ocasionada por el COVID-19, representan obstáculos al debido desarrollo de estas capacitaciones.

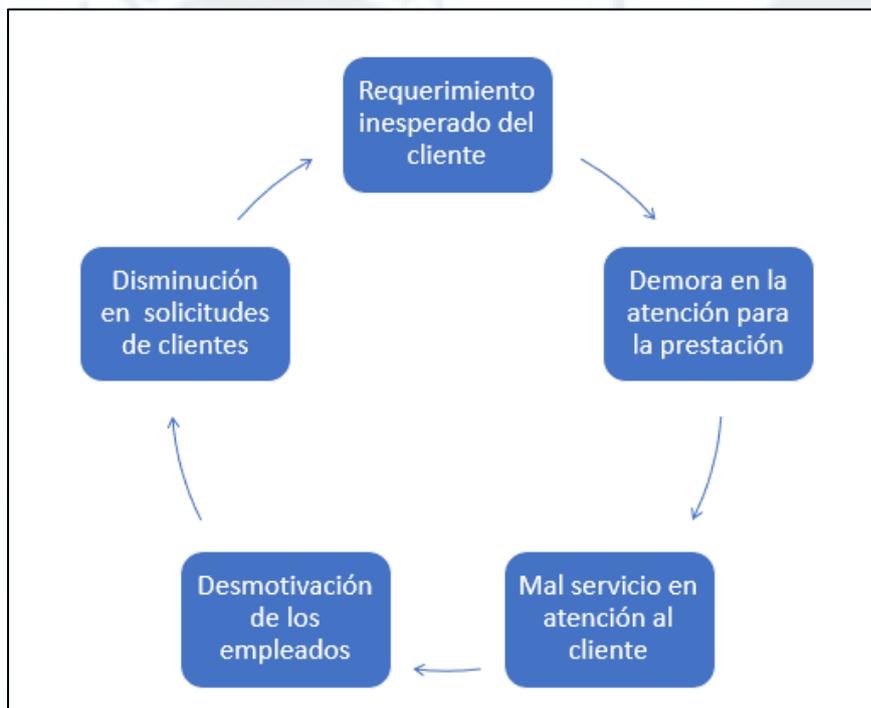


Figura 20. Círculo vicioso del problema clave.

El impacto económico que se presenta en esta solución propuesta está más relacionado con el costo operativo vinculado al número de trabajadores que forman parte del Área de Servicios TI y, por ende, de la cantidad de sesiones de capacitación que se deben brindar a los mismos con la finalidad de asegurar el entendimiento y aplicación de lo aprendido por cada uno de ellos. Al respecto, el escenario del costo operativo de esta

alternativa de solución presenta dos variantes: i) La primera de ellas vinculada al costo del servicio en sí; es decir, el precio que se deberá pagar a la entidad encargada de brindar el servicio de capacitación; y, ii) La segunda vinculada al costo de la hora-hombre que se emplea en estas capacitaciones debido a que las mismas se deben dar dentro del horario de trabajo del personal y por ende es tiempo que se deja de invertir en la prestación de servicios TI a los clientes.

En base a lo expuesto, y centrándose en los aspectos positivos, se considera que esta iniciativa busca brindar a la Empresa una solución que pueda implementarse a corto plazo, pero que además ofrezca buenos resultados a largo plazo en su desempeño. Por lo expuesto y, en síntesis, se considera que los beneficios que se generarían para la Empresa con esta alternativa de solución son los siguientes: mejorar la capacidad de atención al cliente de los trabajadores, mejorar la calidad del servicio, incrementar las órdenes de servicios de los clientes en relación a otros productos no consumidos habitualmente, mejorar los resultados financieros y aumentar la productividad.

Finalmente, se considera, además, que implementar un Programa de Capacitación en Atención al Cliente es importante para los trabajadores ya que reforzaría sus habilidades blandas, toda vez que, no es importante únicamente que conozcan su oficio y brinden un excelente servicio de TI, sino que además es necesario que sepan desenvolverse adecuadamente ante los requerimientos de los clientes y puedan absolver diversas consultas vinculadas con los otros servicios que ofrece la Empresa.

7.3 Conclusiones

De acuerdo con lo indicado a lo largo del presente documento, la atención al cliente es un factor clave que influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos comerciales de la Empresa y que debe ser atendido de manera prioritaria. Por tanto, en base a las alternativas de solución propuestas y al puntaje obtenido por cada una de ellas, se aprecia que brindar

capacitación al personal en atención al cliente y proporcionar al Gerente de Servicios TI un Programa de Coaching en Liderazgo tienen precisamente el objetivo directo de mejorar estos aspectos y, como consecuencia de ello, lograr el incremento de las órdenes de servicio e incrementar la rentabilidad de la Empresa. Asimismo, una consecuencia u objetivo adicional que se podría lograr implementando ambas alternativas de solución es lograr una diferenciación a largo plazo en referencia a sus competidores brindando a sus clientes un servicio de alta calidad, siendo posible convertir este aspecto en una nueva ventaja competitiva de la Empresa.

En base a ello, es posible afirmar que la combinación de ambas alternativas de solución permitiría mejorar e impulsar las ventas a través de la recepción de mayores órdenes de servicios, incrementar la motivación del personal y, por ende, mejorar la rentabilidad del Área de Servicios TI y de la Empresa.

Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En el presente capítulo se describe el plan de implementación de las dos alternativas de solución elegidas en el Capítulo 6. Para esto, en primer lugar, se presenta la secuencia de actividades que la Empresa debe llevar a cabo, así como los recursos necesarios, para realizar esta implementación de manera exitosa. En segundo lugar, se presenta el diagrama de Gantt resultante, considerando las actividades y recursos descritos anteriormente. En tercer lugar, se presenta la inversión necesaria en que deberá incurrir la Empresa para la implementación de las alternativas. Finalmente, se describen los factores de éxitos clave de esta implementación.

8.1 Actividades

La implementación de cada una de las dos alternativas mencionadas, requerirá realizar una serie de actividades, las mismas que están incluidas en tres fases: i) fase de planificación, donde se definirán las necesidades puntuales del programa, así como el proveedor del mismo, además de realizar las coordinaciones necesarias para la implementación; ii) fase de desarrollo, la cual consistirá, específicamente, en el desarrollo de las sesiones contratadas; iii) fase de evaluación, en la cual se evaluará los resultados de los programas implementados y se determinará la necesidad de tomar medidas adicionales al respecto. A continuación, se especificarán las actividades que deben desarrollarse en cada fase para ambas alternativas.

8.1.1 Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI

Esta alternativa va a requerir, principalmente, de la participación del Gerente de Servicios TI, además de personal del Área de Recursos Humanos que es la que se encargará de realizar las coordinaciones correspondientes. Asimismo, se requiere de una breve participación, en las fases de planificación y evaluación, tanto de los jefes de las subáreas del Área de Servicios TI, como del Gerente General.

8.1.1.1 Fase de planificación.

- Realizar una evaluación de desempeño del Gerente del Área de Servicios TI: esta evaluación de desempeño debe abarcar todo el periodo en el que ha ocupado el puesto; es decir, desde febrero de 2020 hasta la actualidad. Asimismo, deberá realizarse bajo la metodología 360°, requiriendo la participación del Gerente General, así como de los jefes de las subáreas del Área de Servicios TI.
- Realizar una sesión de retroalimentación con los resultados obtenidos: dicha sesión consiste en una conversación entre la Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Servicios TI sobre los resultados de la evaluación de desempeño realizada, de tal manera que también se conozca sus impresiones y expectativas respecto al trabajo realizado.
- Definir y documentar necesidades de coaching en liderazgo: en base a la evaluación de desempeño y la sesión de retroalimentación, se conocerá con mayor detalle los aspectos a mejorar que tiene el Gerente del Área de Servicios TI. Esto será un insumo necesario para realizar las sesiones de coaching a contratar.
- Evaluar alternativas de servicios de coaching de liderazgo: de acuerdo con el procedimiento implementado por la Empresa para la contratación de servicios de capacitación, el Área de Recursos Humanos solicitará al Área de Compras la presentación de, por lo menos, tres alternativas de servicios de coaching de liderazgo para ser evaluadas y seleccionar aquella que se ajuste mejor a las necesidades.

- Autorizar la ejecución del presupuesto necesario para contratar el servicio: esta actividad será realizada por el Gerente General, luego de que el Área de Recursos Humanos elija la mejor alternativa.
- Verificar que el proceso de selección de la empresa proveedora se haya realizado de manera correcta: el Área de Control Interno verifica que se hayan realizado las tres cotizaciones como mínimo, que la alternativa elegida cubra las necesidades por las cuales fue solicitada la capacitación y que el costo de esta sea el más adecuado.
- Contratar el servicio: el Área de Compras envía la orden de servicio a la empresa proveedora elegida.
- Coordinar la programación de las sesiones: se coordinará tanto con el Gerente del Área de Servicios TI, como con la empresa proveedora del servicio de coaching, las fechas de las sesiones.

8.1.1.2 Fase de desarrollo.

Durante esta fase, se desarrollarán las sesiones de coaching de liderazgo contratadas. Se estima que será necesario contratar un programa que incluya ocho sesiones, de hora y media de duración cada una, con frecuencia semanal.

8.1.1.3 Fase de evaluación.

- Realizar una evaluación de desempeño del Gerente de Servicios TI: esta evaluación de desempeño debe abarcar todo el periodo desde que se inició el programa de coaching, hasta el momento en el cual se desarrolle esta nueva evaluación. Asimismo, deberá realizarse bajo la misma metodología detallada en la fase de planificación.
- Realizar sesión de retroalimentación con los resultados: dicha sesión consiste en una conversación entre la Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de

Servicios TI sobre los resultados de la evaluación de desempeño y de los cambios que se han podido percibir a causa de las sesiones de coaching.

- Documentar resultados y definir futuras acciones: se documentará el impacto que ha causado el programa en el desempeño del Gerente del Área de Servicios TI. Este impacto será determinado tanto por los resultados de la evaluación de desempeño final realizada, como por los resultados parciales que vaya presentando la Empresa respecto a los márgenes solicitados. De este modo se verificará en qué medida se ha podido solucionar el problema con esta alternativa.

8.1.2 Programa de capacitación en atención al cliente

Esta alternativa va a requerir, principalmente, de la participación del personal del Área de Servicios TI que tiene como labor atender a los clientes de la Empresa. Esto comprende a 250 personas, aproximadamente, las mismas que están encargadas de atender los diferentes proyectos que tiene la Empresa con sus clientes. Asimismo, se requiere la participación del personal del Área de Recursos Humanos que es la que se encargará de realizar las coordinaciones correspondientes.

8.1.2.1 Fase de planificación.

- Evaluar alternativas de programas de capacitación en atención al cliente: de acuerdo con el procedimiento establecido por la Empresa para la contratación de servicios de capacitación, el Área de Recursos Humanos solicitará al Área de Compras la presentación de, por lo menos, tres alternativas de programas de capacitación en atención al cliente para ser evaluadas y seleccionar aquella que se ajuste mejor a las necesidades.

- Autorizar la ejecución del presupuesto necesario para contratar el servicio: esta actividad será realizada por el Gerente General, luego de que el Área de Recursos Humanos elija la mejor alternativa.
- Verificar que el proceso de selección de la Empresa proveedora se haya realizado de manera correcta: el Área de Control Interno verifica que se hayan realizado las tres cotizaciones como mínimo, que la alternativa elegida cubra las necesidades por las cuales fue solicitada la capacitación y que el costo de esta sea el más adecuado.
- Contratar el servicio: el Área de Compras envía la orden de servicio a la empresa proveedora elegida.
- Coordinar la programación de las sesiones: se coordinará tanto con los jefes de las subáreas del Área de Servicios TI, como con la empresa proveedora del servicio de capacitación en atención al cliente, las fechas de las sesiones.

8.1.2.2 Fase de desarrollo.

Durante esta fase, se desarrollarán las sesiones del programa de capacitación contratado. Se estima que será necesario contratar un programa que incluya seis horas lectivas, distribuidas en 2 sesiones de tres horas cada una con frecuencia semanal.

8.1.2.3 Fase de evaluación.

- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes: los resultados de estas encuestas nos indicarán en qué medida ha impactado la capacitación en la percepción que tienen los clientes del servicio brindado por la Empresa.
- Documentar resultados y definir futuras acciones: se documentará el impacto que ha causado el programa en la percepción que tienen los clientes del servicio brindado. Este impacto será determinado tanto por los resultados de la encuesta realizada, como por los otros indicadores tales como la cantidad de

reclamos o no conformidades presentadas. De este modo, se verificará en qué medida se ha podido solucionar el problema con esta alternativa.

8.2 Gráfico de Implementación Gantt

Luego de describir las actividades que se deben realizar para implementar las dos alternativas de solución elegidas, se presenta, en la Figura 21 y en la Figura 22, respectivamente, el diagrama de Gantt. Este diagrama, muestra el tiempo que demandará la realización de cada una de dichas actividades que, en conjunto, indica el tiempo total que se requerirá para implementar toda la solución.

Para la realización del diagrama, se ha considerado el requerimiento de todos los recursos necesarios con los que cuenta la Empresa para la realización de cada una de las actividades. Asimismo, se definió que ambas alternativas se van a implementar de manera paralela, debido a que cada una de ellas requiere la participación de diferente personal de la Empresa. Dentro de este contexto, se está considerando que la implementación comenzará el lunes 4 de enero de 2021.

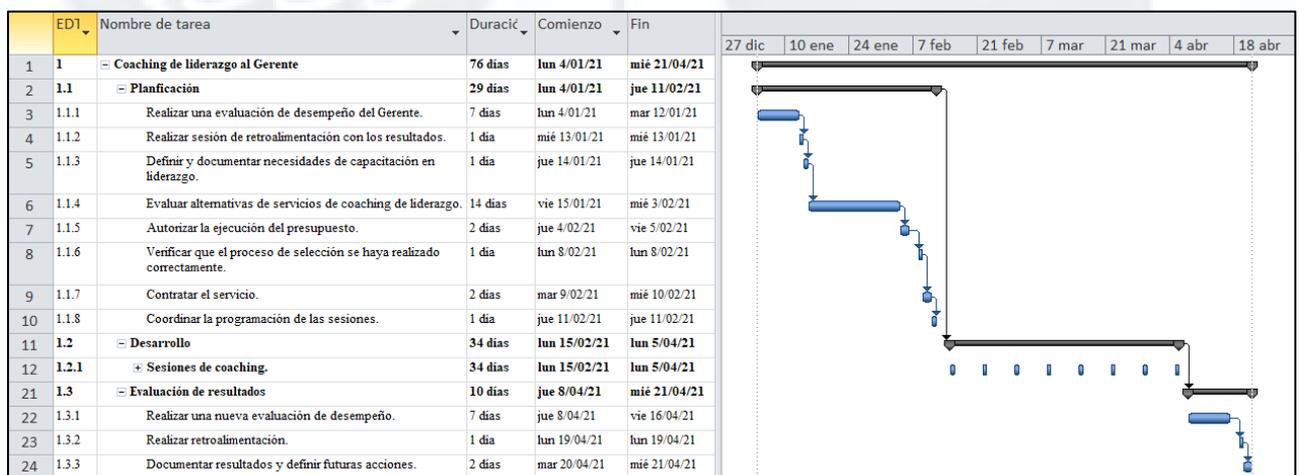


Figura 21. Diagrama Gantt de la propuesta de coaching de liderazgo al Gerente de Servicios TI.



Figura 22. Diagrama Gantt de la propuesta de capacitación en atención al cliente.

8.3 Costo de la Propuesta

La inversión necesaria para implementar las soluciones propuestas se ha determinado en función del costo de las horas-hombre requeridas para la realización de las diferentes actividades, el mismo que ha sido proporcionado por el Área de Control Interno de la Empresa. Asimismo, se ha considerado el costo tanto del programa de coaching de liderazgo dirigido al Gerente de Servicios TI, como de la capacitación en atención al cliente dirigido a todo el personal del Área de Servicios TI, cuyo detalle se presenta en la Tabla 9. Los costos de estos programas han sido determinados en base a cotizaciones solicitadas a organizaciones que ofrecen dichos servicios. Para el programa de coaching de liderazgo, se tomó como referencia la cotización mostrada en el Apéndice D, mientras que, para la capacitación en atención al cliente, se tomó como referencia la cotización del curso ofrecido por la empresa Innova Acción denominada “Taller Empresarial - Servicio al Cliente” (Innova Acción, 2020).

Tabla 9.

Costo de los Programas

Programa	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Coaching de liderazgo.	1	S/. 5,664	S/. 5,664

Programa	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Capacitación			
en atención al cliente.	250	S/. 120	S/. 30,000

Los costos de cada una de las alternativas se muestran, de manera consolidada, en la Tabla 10 y Tabla 11, respectivamente, en donde se puede observar el monto que será necesario invertir mensualmente para cada una de estas.

Tabla 10.

Costo Total de la Propuesta de Coaching de Liderazgo al Gerente de Servicios TI

Actividad	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Total actividad
1 Coaching de liderazgo al Gerente	S/3,332.48	S/7,281.28	S/1,725.20	S/2,588.72	S/14,927.68
1.1 Planificación	S/3,332.48	S/6,591.20			S/9,923.68
1.1.1 Realizar una evaluación de desempeño del Gerente.	S/807.52				S/807.52
1.1.2 Realizar sesión de retroalimentación con los resultados.	S/472.16				S/472.16
1.1.3 Definir y documentar necesidades de capacitación en liderazgo.	S/482.00				S/482.00
1.1.4 Evaluar alternativas de servicios de coaching de liderazgo.	S/1,570.80	S/428.40			S/1,999.20
1.1.5 Autorizar la ejecución del presupuesto.		S/326.40			S/326.40
1.1.6 Verificar que el proceso de selección se haya realizado correctamente.		S/88.40			S/88.40
1.1.7 Contratar el servicio.		S/5,720.00			S/5,720.00
1.1.8 Coordinar la programación de las sesiones.		S/28.00			S/28.00
1.2 Desarrollo		S/690.08	S/1,725.20	S/345.04	S/2,760.32
1.2.1 Sesiones de coaching.		S/690.08	S/1,725.20	S/345.04	S/2,760.32
1.3 Evaluación de resultados				S/2,243.68	S/2,243.68
1.3.1 Realizar una nueva evaluación de desempeño.				S/807.52	S/807.52
1.3.2 Realizar retroalimentación.				S/472.16	S/472.16
1.3.3 Documentar resultados y definir futuras acciones.				S/964.00	S/964.00

Tabla 11.

Costo Total de la Propuesta de Capacitación en Atención al Cliente

Actividad	Ene-21	Feb-21	Total actividad
2 Capacitación en atención al cliente	S/32,498.00	S/22,345.92	S/54,843.92
2.1 Planificación	S/32,498.00		S/32,498.00
2.1.1 Evaluar alternativas de programas de capacitación en atención al cliente.	S/1,999.20		S/1,999.20
2.1.2 Autorizar la ejecución del presupuesto.	S/326.40		S/326.40
2.1.3 Verificar que el proceso de selección se haya realizado correctamente.	S/88.40		S/88.40
2.1.4 Contratar el servicio.	S/30,056.00		S/30,056.00
2.1.5 Coordinar la programación de las sesiones.	S/28.00		S/28.00
2.2 Desarrollo		S/21,280.00	S/21,280.00
2.2.1 Sesión de capacitación		S/21,280.00	S/21,280.00
2.3 Evaluación de resultados		S/1,065.92	S/1,065.92
2.3.1 Realizar encuestas de satisfacción a los clientes		S/72.80	S/72.80
2.3.2 Documentar resultados y definir futuras acciones.		S/993.12	S/993.12

Finalmente, en la Tabla 12 se muestra el costo total de ambas alternativas.

Tabla 12.

Costo Total de las Alternativas de Solución

Alternativa	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Total alternativa
Coaching de liderazgo al Gerente	S/3,332.48	S/7,281.28	S/1,725.20	S/2,588.72	S/14,927.68
Capacitación en atención al cliente	S/32,498.00	S/22,345.92			S/54,843.92
Costo total de las alternativas	S/35,830.48	S/29,627.20	S/1,725.20	S/2,588.72	S/69,771.60

8.4 Factores de Éxito Clave

Antes de realizar la implementación de la propuesta presentada, es necesario entender cuáles son los factores clave que pueden llevar, dependiendo de cómo son gestionados, al éxito o fracaso de la misma. Estos factores son aquellos que pueden facilitar, o poner en riesgo, la realización de las actividades planificadas. En ese sentido, se presenta la descripción de aquellos factores, así como la manera en la que estos pueden ser aprovechados, en caso de ser facilitadores, y mitigarlos o evitarlos, en caso de ser considerados de riesgo.

8.4.1 Facilitadores

En la Tabla 13, se presenta los factores facilitadores del éxito de la propuesta, así como las acciones que se deben realizar para aprovecharlos.

Tabla 13.

Facilitadores Claves para el Éxito de la Propuesta

Facilitador clave	Acciones para aprovecharlo
1. Clima laboral y compromiso por parte del personal del Área de Servicios TI.	El Área de Recursos Humanos debe monitorear que tanto el clima laboral, como el compromiso, se mantengan, de tal manera que ambos impacten de manera positiva en la participación del personal en las actividades.
2. Necesidad de capacitación del Gerente de Servicios TI.	Este factor se remarca por el hecho de que el Gerente de Servicios TI es nuevo en su puesto. En este contexto, es necesario que finalice con el proceso de aprendizaje requerido y posea las herramientas para gestionar a su equipo adecuadamente. Todo esto es necesario para desempeñarse en su puesto de manera exitosa y cumplir con las expectativas de la Empresa. Para esto, también es importante hacer un continuo seguimiento a las necesidades y requerimientos del Gerente, a efectos de tener mayores insumos para contratar el

Facilitador clave	Acciones para aprovecharlo
<p>3. Apoyo del Gerente General de la Empresa.</p>	<p>programa de coaching más adecuado para él.</p> <p>El apoyo del Gerente General de la Empresa es clave dado que él es el encargado de aprobar tanto la realización de las capacitaciones, como el presupuesto que será destinado para estas (previa coordinación con la Gerencia Financiera). Para garantizar este factor, es necesario informar al Gerente General, de manera detallada, respecto a las necesidades del Área de Servicios TI en cuanto a capacitación, de tal manera que puedan cumplir los objetivos empresariales que no pudieron concretarse en periodos anteriores.</p>
<p>4. Conectividad del personal a capacitar.</p>	<p>Mientras no sea superada la crisis sanitaria por la que estamos atravesando actualmente, todos los programas de capacitación serán ofrecidos de manera virtual. En ese sentido, es clave que todos los participantes tengan buena conectividad en el lugar donde se encuentran, de tal manera que puedan ser capacitados sin complicaciones.</p> <p>Considerando que, de acuerdo con lo</p>

Facilitador clave	Acciones para aprovecharlo
	<p>mencionado en el Capítulo 5, la mayoría del personal ha tenido problemas de conectividad durante el desarrollo del trabajo remoto, la Empresa deberá garantizar que todo el personal tenga una conectividad adecuada, lo cual es básico también para las labores que realizan.</p>

8.4.2 Riesgos

En la Tabla 14, se presenta los factores que ponen en riesgo el éxito de la propuesta, así como las acciones que se deben realizar para evitarlos.

Tabla 14.

Riesgos Identificados

Riesgo	Acciones para mitigarlo o evitarlo
<p>1. La crisis económica podría impedir realizar la inversión en su totalidad.</p>	<p>Dada la incertidumbre actual, no se sabe a ciencia cierta cómo irá reponiéndose la economía del Perú. Si esta crisis impide a la Empresa disponer del presupuesto con que cuenta actualmente, podría reorientarse o enfocarse la propuesta de capacitaciones en atención al cliente, al personal que labora con los clientes críticos.</p>
<p>2. Rotación del personal.</p>	<p>Tal como se mencionó en el Capítulo 5, este factor es una de las causas del problema que</p>

Riesgo	Acciones para mitigarlo o evitarlo
<p>3. Ausentismo laboral del personal participante por motivos de salud, dada la coyuntura.</p>	<p>buscamos resolver con esta propuesta. Al respecto, el Área de Recursos Humanos deberá garantizar una estancia mínima en la Empresa del personal que participe en los programas, de tal manera que se puedan percibir y evaluar los resultados de estos. Asimismo, en caso haya cambios en el personal, se deberá garantizar el correcto traspaso del conocimiento entre la persona saliente y la entrante.</p> <p>Al estar atravesando una pandemia, es probable que el personal participante en los programas se enferme y requiera descanso médico, lo cual los apartaría de sus labores. Para mitigar este riesgo, el Área de Compras deberá considerar entre sus alternativas, a Empresas que brinden los servicios de capacitación requeridos y que tengan flexibilidad para reprogramar las sesiones, sin que se tenga que incurrir en mayores gastos.</p>

8.5 Conclusiones

La implementación de las propuestas de solución elegidas va a requerir de la participación, principalmente, del Área de Recursos Humanos de la Empresa, al consistir en

programas de capacitación, los mismos que deben ser coordinados por dicha área. Asimismo, también será importante la participación del personal del Área de Servicios TI, tanto de su Gerente, como del personal encargado de los diferentes proyectos que maneja la Empresa con sus clientes. Esto se debe a que dicho personal es el que recibirá directamente los programas y en los cuales se podrá visualizar el beneficio esperado de los mismos; por ello, el grado de involucramiento que tengan, será decisivo para el éxito de la implementación. Por otro lado, también será importante contar con el apoyo del Gerente General de la Empresa, que es quien debe aprobar, tanto la realización de los programas como la disposición del presupuesto necesario requerido (esto último, previa coordinación con el Área de Finanzas).

Por último, la implementación de la propuesta también debe considerar cierta flexibilidad en cuando a su programación, debido a los riesgos que trae consigo la coyuntura actual, teniendo en cuenta la crisis económica que esta genera, así como la incertidumbre sobre cómo irá evolucionando la situación económica y sanitaria del Perú.

Capítulo IX: Resultados Esperados

Como se puede apreciar, los problemas abordados a lo largo de la presente consultoría están relacionados a los aspectos internos de la Empresa (fortalezas y debilidades), por ello, uno de los primeros beneficios que se espera obtener, es el fortalecimiento del equipo humano que forma parte del Área de Servicios TI de la misma.

Por su parte, teniendo en cuenta los elementos mencionados en el modelo Estrella formulado por Galbraith, el programa de coaching para el Gerente de Servicios TI y las capacitaciones en atención al cliente para el personal permitirán:

- Reforzar la estrategia: La gerencia tiene clara la importancia del Área de Servicios TI y su papel dentro de la estrategia global de la Empresa, orientada, finalmente, a mejorar los márgenes operativos (y así alcanzar el 30% esperado por la Empresa), mantener la calidad del servicio que perciben los clientes, ampliar los servicios con la cartera de clientes actuales, hacer más atractiva la oferta de servicios para los clientes potenciales y asegurar la renovación de los servicios (renovación de contratos).
- Mejorar las capacidades: Junto con una mejor dirección y gestión del Gerente de Servicios TI (gracias al programa de coaching), la capacitación en atención al cliente del personal de la misma área permitirá diferenciar los servicios de mesa de ayuda o soporte presencial, asegurando mejor atención y capacidad de resolución en situaciones de crisis o situaciones nuevas para el personal.
- Consolidar la estructura del Área de Servicios TI: Al mejorar la comunicación y tener mayor conocimiento del equipo, podrá ser combinado con la amplia experiencia que el Gerente posee, de tal manera que se pueda definir la mejor estructura del Área de Servicios TI, lo cual implica optimar la asignación de las labores (roles) y destacar el personal de campo que mejor se adecue a las

necesidades de los clientes. De igual modo, contará con mejores recursos para poder evaluar y definir a los líderes, supervisores y analistas dentro de su organización.

- **Reforzamiento de los roles y procesos:** Con la correcta y oportuna comunicación desde la cabeza del Área de Servicios TI, cada miembro de esta tendrá clara su posición y responsabilidades dentro de la estructura definida y de cara a los clientes en los que se encuentren destacados.
- **Recompensas:** Las mejoras previamente mencionadas, sin duda permitirán tener una visión más clara de los objetivos de la Empresa, en general, y del Área de Servicios TI, en particular, lo que motivará el esfuerzo colectivo por cumplir las metas y lograr los beneficios que la gerencia determine.
- **Mejora en el equipo de trabajo:** Las capacitaciones recibidas por el equipo y el acercamiento que el Gerente del Área de Servicios TI tenga sobre su personal, sin duda mejorará las capacidades y habilidades de los trabajadores. De igual modo, durante las charlas de capacitación se podrá obtener una evaluación que permitirá identificar el personal clave para reforzar la estructura del área que el Gerente haya podido descubrir.

Teniendo en cuenta aspectos como la oportunidad, el compromiso y el control de los resultados de las soluciones propuestas, podemos afirmar que estas tendrán un significativo impacto tanto en los resultados financieros del área como en el equipo de trabajo y el cambio que a su interior ha de experimentar. Asimismo, el desarrollo de estos tres aspectos nos permite identificar los objetivos y beneficios que se esperan lograr en el corto y mediano plazo.

9.1 Beneficios en el corto plazo

Los beneficios que se podrán notar en el corto plazo están relacionados principalmente al equipo humano que conforma el Área de Servicios TI. Las capacitaciones en materia de atención al cliente que recibirá este personal permitirán lograr contar con:

- Personal mejor capacitado en el trato e interrelación con los clientes.
- Personal con mayor confianza y capaz de resolver conflictos.
- Personal orientado al logro de objetivos y trabajo en equipo.
- Personal con mayor motivación, orientado a cumplir con las expectativas de los clientes.

Estas nuevas características que se espera adquieran el personal del Área de Servicios TI incidirán en la percepción de los clientes respecto de la calidad de los servicios de la Empresa, pues al recibir el servicio esperado de manera oportuna y eficiente, y además que este sea brindado por personal capacitado y dispuesto a lograr su satisfacción, hará que el esfuerzo de la Empresa sea reconocido y aceptado por sus usuarios. Como ya mencionamos, la oportunidad y compromiso desde la gerencia en la ejecución de las propuestas definidas, permitirán obtener estos beneficios en el corto plazo. Sin embargo, es importante tener en consideración que estos beneficios deben mantenerse a lo largo del tiempo, por ello es relevante el monitoreo y la constante evaluación del desempeño del personal, así como la permanente medición de la satisfacción de los clientes; esto último, mediante la toma de encuestas que deben ser correctamente formuladas (según las características de los clientes y el tipo de servicio que se les brinda).

La satisfacción también se hará evidente en el ámbito interno de la Empresa, pues junto con la interacción que se logre con el Gerente (luego de las charlas de coaching recibidas) el personal se sentirá parte de un equipo con objetivos claramente definidos y

capacidad de desarrollarse y crecer profesionalmente dentro del área. Este nivel de motivación que se logre alcanzar es importante en el desempeño de las labores.

En el corto plazo también se espera un cambio importante en la gestión y dirección por parte del Gerente de Servicios TI. Junto con las capacidades y fortalezas que posee el Gerente, el reforzamiento de la comunicación con el equipo de trabajo y contar con herramientas que le permitan bandear y definir los objetivos del área y plan de trabajo en estos tiempos de crisis, serán factores decisivos en la mejora de toda el área.

9.2 Beneficios en el mediano y largo plazo

Con relación al personal del Área de Servicios TI, los beneficios de corto plazo detallados en el acápite precedente permitirán a su vez lograr los objetivos de mediano y largo plazo que se señalan a continuación:

- Fortalecer el compromiso de los empleados con la Empresa.
- Pasar de contar con un conjunto de trabajadores a contar con un equipo de trabajo.
- Mejora en el clima laboral e interrelación del área con las demás gerencias dentro de la Empresa.
- Optimizar los recursos (capital humano) y así lograr un crecimiento con mayor margen operacional.

Lograr los beneficios mencionados requiere de una constante evaluación y control de las actividades que se lleven a cabo como parte de las propuestas de solución.

Es importante resaltar el hecho de que, en el mediano y largo plazo, la clara definición de los roles, responsabilidades, objetivos comunes, la mejora en la relación de todos los miembros y el incremento de la motivación, permitirá conformar un equipo de trabajo, que pueda hacer frente a situaciones cambiantes, momentos de crisis y nuevos retos que el mercado genere.

En el largo plazo también se podrán apreciar beneficios financieros, pues como hemos mencionado, el mejor desempeño del personal redundará en la satisfacción del cliente, lo que a su vez asegurará la continuidad de las relaciones comerciales, renovación de contratos y ampliación de servicios. En la misma línea, tratándose de un área de servicios, la motivación y mejores capacidades adquiridas por parte del personal que la conforma, permitirán alcanzar el nivel de eficiencia y eficacia operacional que dará lugar a un mejor servicio a los clientes con un menor costo.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

El análisis del Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter nos permitió conocer el nivel competitivo del sector de tecnología de la información en el que se desarrolla la Empresa. Así, pudimos determinar las fuerzas que influyen en mayor o menor medida en el sector; a saber: la amenaza de posibles nuevos competidores es alta, el poder de los proveedores es bajo, el poder de negociación de los clientes es muy alto, el poder de competidores existentes es bajo y la amenaza de los sucedáneos es baja.

Por su parte, el problema clave identificado en la Empresa partió del hecho de que el Gerente de Servicios TI de esta no cumplía con los objetivos empresariales de alcanzar un margen operativo de 30% anual, disminuir los problemas con los clientes y liderar de manera exitosa al personal a su cargo, lo cual desencadenó la destitución de la persona que ocupó este cargo anteriormente. El Gerente actual, que inició sus labores en febrero de 2020, tuvo que asumir un reto aún mayor, al tener que liderar dicha área en medio de la crisis económica y sanitaria generada por la pandemia del COVID-19.

Esta crisis ha impactado a la Empresa en cuanto a los siguientes factores: i) se triplicó la cantidad de no conformidades registradas por los clientes; y, ii) se presentaron problemas por parte del personal para desarrollar el trabajo remoto de manera exitosa, debido a que muchas personas consideran que tanto la Empresa como el Gerente de Servicios TI no han brindado el apoyo necesario para esto último. Esto nos mostró, a raíz del análisis realizado, la necesidad de la Empresa de atender de manera prioritaria el problema principal detectado, situación que, de no abordarse con la debida atención que merece, podría acentuarlo aún más. En contraparte, la crisis sanitaria y económica que se vive en el país actualmente también ha impactado de manera positiva en el trabajo remoto realizado por el personal del Área de

Servicios TI de la Empresa, con relación a la mejora del trabajo en equipo y el compromiso mostrado, lo cual es una oportunidad que se debe aprovechar para solucionar el problema.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, y mediante un análisis de espina de pescado, pudimos determinar que las causas principales del problema clave detectado fueron las siguientes: i) alto índice de rotación de personal; ii) falta de una clara definición de roles de los trabajadores que prestan el servicio TI, lo que impacta negativamente en la atención al cliente; iii) mayores y muy particulares exigencias del sector de servicios TI; iv) falta de herramientas tecnológicas en el desempeño eficiente y óptimo del trabajo remoto; v) influencia de macro entorno en el mercado en el que se desenvuelve la Empresa; y, vi) falta de liderazgo percibida por los trabajadores del Área de Servicios TI. De los factores mencionados, se ha considerado aquel de mayor gravedad el vinculado con la falta de liderazgo, debido a que la gerencia de servicios TI presenta dificultad en relacionarse con el personal, lo cual decanta en la falta de reconocimiento de liderazgo en la figura de la persona a cargo de dicha área, impidiendo ello alcanzar una mejora continua del equipo.

Teniendo en cuenta lo indicado en el párrafo previo, se plantearon una serie de alternativas de solución teniendo en cuenta los intereses de la Empresa y los beneficios que traería cada una de ellas en el corto y largo plazo. De todas ellas, en base a un análisis valorativo de los factores de interés para la Empresa que cada una de las alternativas presentaba, se determinaron dos posibles alternativas de solución que cumplieran con las mayores especificaciones requeridas; estas fueron: i) contratar un programa de coaching en liderazgo para el Gerente de Servicios TI; y, ii) brindar un taller de capacitación en atención al cliente para el personal de dicha área.

Las alternativas detalladas destacaron principalmente por lo siguiente: i) son alternativas de alta aceptación por parte de los involucrados en su implementación (Gerente de Servicios TI y personal de dicha área), debido a que consideran que estas les agregan valor

al mejorar sus habilidades blandas; ii) su efectividad esperada para solucionar el problema clave; por cuanto, al enfocarse en mejorar el liderazgo del Área de Servicios TI, tener mayores herramientas para una clara definición y entendimiento de los diferentes roles y mantener al personal más comprometido con la Empresa, esto impactará, de manera positiva, en disminuir la rotación del personal; y, iii) su implementación no requiere de mucho tiempo, dado que en ambos casos se trata de programas de capacitación, tanto al Gerente de Servicios TI como al personal de la misma área, cuyas fases de planificación, desarrollo y evaluación durará aproximadamente cuatro meses.

Aunado a lo anterior, se espera que la implementación de las dos alternativas seleccionadas sea de utilidad para que la Empresa logre, entre otros, los siguientes beneficios: i) reforzar su estrategia comercial y de atención al clientes; ii) mejorar las capacidades directivas del persona a cargo del Área de Servicios TI; iii) consolidar la estructura del Área de Servicios TI; iv) reforzar los roles y procesos del Área de Servicios TI; v) obtener recompensas vinculadas a tener una visión más clara de los objetivos de la Empresa; y, vi) lograr mejoras en el equipo de trabajo. En síntesis, por medio de la implementación de las alternativas propuestas, se busca que la Empresa logre alcanzar sus objetivos empresariales, vinculados esto a los aspectos económicos de las metas trazadas como a lograr una adecuada atención a sus clientes.

10.2 Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones arribadas precedentemente, consideramos que, para un mejor seguimiento y evaluación del funcionamiento del Área de Servicios TI, es recomendable establecer y aplicar el monitoreo periódico de indicadores de gestión KPI. Respecto a la gestión, se recomienda considerar como KPI la rotación de personal, cantidad de atenciones a clientes y no conformidades reportadas tanto por los clientes como por la Empresa.

Por otro lado, como una medida para disminuir la limitación del costo de las capacitaciones en atención al cliente del personal del Área de Servicios TI, consideramos que las mismas se podrían implementar de manera gradual, iniciando con el grupo de trabajadores que atiende a clientes considerados críticos en base a las encuestas de calidad efectuadas por la Empresa.

Asimismo, se recomienda involucrar a los jefes de las subáreas del Área de Servicios TI en la implementación de la propuesta con la finalidad de garantizar que conozcan todos los detalles considerados en esta, así como los transmitan a todo el personal a su cargo. De este modo, se busca promover el compromiso de todos de tener una participación adecuada, de tal manera que pueda aplicarse de manera exitosa.

De otra parte, recomendamos también llevar a cabo un estudio interno respecto a los requerimientos de cada una de las personas que trabajan en el Área de Servicios TI, para realizar el trabajo remoto de manera adecuada. Eso, considerando que, de acuerdo con el cuestionario aplicado, aproximadamente más del 40% de trabajadores no perciben un apoyo total por parte de la Empresa para hacerlo. Por lo que esta medida resulta de suma relevancia, considerando que la modalidad de trabajo remoto en el Perú se extenderá, al menos, hasta julio de 2021, e inclusive después de superada la crisis actual.

En línea con lo anterior, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar una modalidad de trabajo mixta cuando acabe la crisis sanitaria, la misma que debe contemplar horas de trabajo de manera remota, como presencial. A pesar de las barreras que se han identificado para la realización del trabajo remoto, aproximadamente un 80% de trabajadores se sentiría a gusto con la aplicación permanente de esta modalidad de trabajo.

Otro aspecto que se recomienda tener en consideración para mejorar la motivación del personal del Área de Servicios TI, así como su compromiso en brindar una adecuada atención al cliente, es evaluar la factibilidad de solicitar a la Empresa matriz la implementación de un

programa de incentivos para el personal del área. Dicho programa no debe enfocarse solo en recompensas de índole económico, sino que debe considerar otras fórmulas o incentivos que beneficien al personal desde otro punto de vista, tales como otorgamiento de días libres, participación en capacitaciones o cursos especializados, premios (vales de consumo, cupones de descuento), entre otros. La implementación de este programa sería importante para: i) fortalecer el compromiso de los empleados con la Empresa; ii) mejorar el clima laboral; y, iii) mejorar la atención al cliente. Todo esto impactaría de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos empresariales trazados por la Empresa.

Asimismo, si bien es cierto el Área de Servicios TI, materia de análisis, es la que más aporta en los márgenes de la Empresa, se recomienda realizar una evaluación similar (evaluación 360°) a nivel de toda la organización, de tal manera que se puedan identificar problemas puntuales en otras áreas clave, cuya solución pueda agregar mayor valor.

Adicionalmente, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar una reforma estructural de la Empresa que incluya la creación de dos nuevas áreas: Área de Marketing y Área de I+D+i. Esto será importante para poder implementar una estrategia de marketing, con el objetivo de llegar a nuevos clientes y entender mejor las necesidades de los actuales, además para contar con un área que se encargue de evaluar y proponer nuevas innovaciones que agreguen valor a los servicios que la Empresa brinda. En esta misma línea, se recomienda evaluar la posibilidad de realizar ajustes en el organigrama, buscando disminuir la cantidad de personas que reportan al Gerente General, y que las áreas funcionales no estén jerarquizadas entre sí (por ejemplo, logística con finanzas).

Finalmente, consideramos importante recomendar a la Empresa llevar a cabo una evaluación de la aplicación de un reporte de sostenibilidad GRI, de tal manera que sirva como base para valorar y mejorar la sostenibilidad de la Empresa, en especial a lo relacionado con la gestión de los recursos humanos.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Encuesta de Expectativas Macroeconómicas. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Mundial. (2020). Perspectivas Económicas Mundiales. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Baptista, D., Méndez, S., & Zunino, N. (2016). Ausentismo Laboral. *VI Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República*, Uruguay. Recuperado de http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Brown, D. (2019). ¿Qué es un “Tech Bar” y por qué las Empresas los crean?. Recuperado de <https://www.qudini.com/que-es-un-tech-bar-y-por-que-las-Empresas-los-crean/>
- Cabero, J., & Ruiz, J. (2017). Las Tecnologías de la Información y Comunicación para la inclusión: reformulando la brecha digital. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, (9), 16-30. Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66918/2665-8692-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Callejas, P. (2014). *Amarillo alinea estrategia, gestión integral y su SG-SST Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Amarillo Colombia: Prentice Hall. Recuperado de <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2014/amarillo-alinea-estrategia-gestion-integral-su-sg-sst-sistema-gestion-seguridad-salud-en-trabajo>

- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones. *Revista electrónica Psyconez*, 9(14). Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Chipana, O., Espinoza, G., León, R., Reid, R. & Solis, M. (2018). *El liderazgo transformacional: principales aspectos para convertirte en líder transformacional*. Presentación de Trabajo Aplicativo Final del curso Comunicaciones Efectivas para CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2019). La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe. *Naciones Unidas*, Santiago, Chile. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448_es.pdf
- De la Cruz, A., & Mauricio, D. (2014). Una Revisión de la Gestión de Servicios de Tecnologías de Información. *Revista de investigación de Sistemas e Informática*, 71-80. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sistem/article/view/5076/4164>
- Decreto Legislativo N° 635. Código Penal. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 3 de abril de 1991.
- Decreto Supremo N° 019-2006-TR. Reglamento de la Ley de Inspecciones de Trabajo. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 28 de octubre de 2006.
- DELOIT. (2018). Dictamen de los Auditores Independientes - Estados Financieros de la Empresa.
- EADA Business School. (2020). Informe de resultados de la encuesta “Teletrabajo en tiempos de COVID”. Cataluña, España.
- Edward, W. (2017). Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación. *Delft University of Technology*. Recuperado de

http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/898/Econom%c3%aas_basadas_conocimiento.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Espinoza, G., León, R., Medina, M., Reid, R., & Solis, M. (2020). *Inversión extranjera directa*. Presentación de Trabajo Aplicativo Final del curso Finanzas Internacionales para CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Ezcurdia, M. (2019). La Empresa Transversal y la Sostenibilidad. *Boletín de Estudios Económicos*, 74(228), 539-551. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2351592145?accountid=28391>
- Galante, E., & Alfaro, J. (2017). La sostenibilidad, una oportunidad del presente. *Harvard Deusto Business Review*, (141), 12-19.
- Gimbert, X. (2003). El enfoque estratégico de la empresa: Principios y esquemas básicos. *Grupo Planeta*, (191), 19 - 21.
- Grados, P. (2020). *Los efectos de la COVID-19 en la economía peruana*. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/pedro-grados-smith-29-04-2020>
- Grande, M., Cañón, R., & Cantón, I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: evolución del concepto y características. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 6, 218-230. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703/1559>
- Global Reporting Initiative. (2016). Resource Center. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3). Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). Informe técnico de producción nacional - mayo 2020. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/07-informe-tecnico-n07_produccion-nacional-may._2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de agosto de 2020b). La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-10-millones-272-mil-400-personas-en-el-ii-trimestre-del-2020-12346/#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20a,empleo%20activamente%20en%20el%20pa%C3%ADs.&text=En%20el%20segundo%20trimestre%20del,alcanz%C3%B3%20el%2012%2C4%25>

Innova Acción. (2020). Taller Empresarial - Servicio al Cliente. Recuperado de

<http://www.innovaaccion.com.pe/apps/taller/servicio-al-cliente/#inversion>

Jaén, P., & Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por COVID-19. *Metas de enfermería*, 23(6), 67-72. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477500>

Jaramillo, V. & Fierro, I. (2016). Análisis del Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis. *PODIUM*, (30), 97-119. Recuperado de

<http://52.89.153.187/index.php/Podium/article/view/11/11>

Kates, A., & Galbraith, J. (2007). Fundamentals of organizational design. En *Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical challenges*, 1-25.

Kimsey-House, K. (2010). El poder del 'coaching'. *Cinco Días*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/89322300?accountid=28391>

Ley N° 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 20 de agosto de 2011.

- Ley N° 30947. Ley de Salud Mental. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 22 de mayo de 2019.
- Lezcano, L., Herrera, L., & Londoño, A. (2013). Definición de un método para realizar la educación de requisitos de software a partir de la articulación del diagrama causa efecto con el diagrama de objetivos de Kaos. *Revista Politécnica*, 9(16), 37–50.
- Maestres, R. (2006). Liderazgo y coaching en la organización. *Debates IESA*, 11(1), 9-11.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Martínez, J. (2011). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>
- Matías, J., & Idoipe, A. (2013). *Lean manufacturing: concepto, técnicas e implantación*. Fundación EOI. 61-64.
- Mintzberg, H. (2003). Diseño organizacional de Henry Mintzberg. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>
- Molano, J., & Arévalo, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *INNOVAR - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828690003.pdf>
- Muñoz, C., Restrepo, D., & Cardona, D. (2016). Construcción del concepto de salud mental positiva: Revisión sistemática. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 39, (3), 166–173. Recuperado de [https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2016.v39n3/166-173#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de%20la,a%20la%20comunidad%20\(1\)](https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2016.v39n3/166-173#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de%20la,a%20la%20comunidad%20(1))
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista*

- de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622017000200095
- Pinta, Y., & Vargas M. (2020). RSE como estrategia de desempeño financiero y transparencia corporativa. *Inclusión & Desarrollo*, 7(1), 9-20. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2330806117?accountid=28391>
- Porras, N. (2017). Análisis de la relación entre la salud mental y el malestar humano en el trabajo. *Equidad & Desarrollo*, (29, suplemento), 161-178. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4173>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. March 1979.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. January 2008.
- Riaño, M., Hoyos, E., & Valero, I. (2016). Evolución de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo e impacto en la accidentalidad laboral: Estudio de caso en Empresas del sector petroquímico en Colombia. *Ciencia & Trabajo*, 18(55). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492016000100011&script=sci_arttext&tlng=en
- Ribeiro, F. (2020). El 'coaching' en las organizaciones. *CE Noticias Financieras*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2413323049?accountid=28391>
- Rojas, K. (2010). *Crisis comunicacionales Empresa TUR BUS. Análisis de casos: Accidentes 2006 y 2010* (Tesis Escuela de Periodismo, Universidad Academia de Humanismo Cristiano). Recuperado de

<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/3377/TPERIO%20134.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración* (10ma. ed.). México D. Pearson y Educación. 183-198.

Sancha, C., & Gimenez, C. (2017). ¿Cómo extender la sostenibilidad a los proveedores? *Harvard Deusto Business Review*, (273), 6-13.

Sánchez, D. (2015). Ausentismo Laboral: Una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Salud Bosque*, 18(1), 43-54. Recuperado de <file:///C:/Users/Rossanna/Downloads/182-Texto%20del%20art%C3%ADculo-178-1-10-20150808.pdf>

Universidad ESAN. (2020). *Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-COVID-19-en-el-empleo-en-el-peru/>

Vidal, M., Cordon, E., & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31, 82-101.

Apéndice A: Detalle sobre las No Conformidades Registradas

Tabla 15.

Detalle sobre las No Conformidades Registradas

Estado	Fecha de registro	Proyecto	¿Quién reportó el SNC?	Clasificación	Año	Detalle
En tratamiento	11/09/2020	PROTISA	Cliente	Incumplimiento a procesos	2020	Personal de soporte en terreno residente para la sede Santa Rosa no cumplió con los protocolos de COVID-19 implementados por el cliente.
En tratamiento	6/08/2020	GRUPO EFE	Cliente	Otros	2020	Hubo una tardanza en el horario de ingreso de un operador.
En tratamiento	24/07/2020	DIVEMOTOR	Cliente	Errores o demoras en informes o reportes	2020	Carta relacionada a la "Falta de entrega del assessment de infraestructura"
En tratamiento	24/07/2020	DIVEMOTOR	Cliente	Incumplimiento al contrato (no SLA)	2020	Carta relacionada a la "Falta de control de los inventarios de activos informáticos"
En tratamiento	25/06/2020	ENGIE	Cliente	Incumplimiento a procesos	2020	Servicio de Mesa de Ayuda 24x7, no gestiono ni derivó adecuadamente una incidencia presentada durante la madrugada.
En tratamiento	19/06/2020	GRUPO EFE	Cliente	Incumplimiento a procesos	2020	El cliente manifiesta, personal de Field Service retiró un equipo de Grupo EFE sin autorización de sus instalaciones
En tratamiento	24/06/2020	BANCO FALABELLA	Cliente	Incumplimiento de plazos de entrega	2020	Cliente reporta retrasos en el cumplimiento de entregables del proyecto, cuyas fechas de entrega se han informado a las gerencias correspondientes de Banco Falabella, debido a ello, la credibilidad hacia el trabajo de Empresa se encuentra bastante afectada. Esto a su vez les está generando a Banco Falabella un problema con el presupuesto disponible, ya que sólo cuentan con este hasta este mes (junio).

Estado	Fecha de registro	Proyecto	¿Quién reportó el SNC?	Clasificación	Año	Detalle
En tratamiento	25/05/2020	FALABELLA	Cliente	Incumplimiento al SLA o indicador	2020	El reclamo se generó porque se canceló un ticket de atención sin informar previamente al usuario final. El ticket fue cancelado debido a que tuvimos conocimiento que la sede del cliente donde se debía realizar la atención estaba cerrada por motivos del COVID19.
En tratamiento	24/02/2020	DIVEMOTOR	Cliente	Incumplimiento a procesos	2020	Falla en Control Operativo de Procesos - Certificados
En tratamiento	11/05/2020	IQFARMA	Cliente	Incumplimiento al contrato (no SLA)	2020	<p>Cliente: Manifestamos que en el mes de marzo hemos verificado serias desviaciones detectadas en lo que respecta al servicio brindado por Empresa, referidas a brindar acceso a personal no autorizado en el manejo de información confidencial del área de Control de Gestión Corporativo y además de no informar la pérdida de datos de registros de Empresa</p>
En tratamiento	20/03/2020	KALLPA	Empresa	Incumplimiento a procesos	2020	<p>No se generó una línea base antes del despliegue en consecuencia luego del despliegue no se pueden versionar el CI de Inventario. OIDEIM-DOCU-INVE-KALLPA</p>
Cerrado	27/02/2020	MAQUINARIAS	Empresa	Errores o demoras en informes o reportes	2020	El SM No envió el informe al cliente en la fecha programada del mes de febrero 2020, debido a que el cliente solicitó se seccione por centro de costos la información del servicio
Cerrado	5/02/2020	MAQUINARIAS	Empresa	Errores o demoras en informes o reportes	2020	El SM No envió informe al cliente en la fecha programada de enero 2020

Estado	Fecha de registro	Proyecto	¿Quién reportó el SNC?	Clasificación	Año	Detalle
En tratamiento	18/03/2020	FONAFE 24	Cliente	Incumplimiento de características de equipos	2020	Dentro de la solicitud de ELECTROSUR de adición de equipos se aprobaron 2 Laptops HP PROBOOK G45G4 y se entregaron 2 Laptops HP ELITEBOOK 755 G5
En tratamiento	7/04/2020	FONAFE ESSALUD	Empresa	Errores o demoras en informes o reportes	2020	No se entregaron en su oportunidad los informes de diciembre, enero y febrero de Prestación Principal y Adendas 1 y 2
Cerrado	7/04/2020	FONAFE 24	Cliente	Errores o demoras en informes o reportes	2020	En el informe del servicio FONAFE 2 del período 12/02/20 al 11/03/20 no se consideró la reducción de 7 CPUs realizado mediante Adenda por reducción de servicios firmada el 31/01/2020
En tratamiento	12/03/2020	ROCHE	Empresa	Daño o pérdida de propiedad del cliente	2020	Perdidad de equipos en local del cliente
Cerrado	30/09/2019	MAQUINARIAS	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento del SLA 4
Cerrado	31/10/2019	APM	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento del SLA 1, SLA3
Cerrado	9/04/2019	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento de SLA06.3 (Cumplimiento de SLA para los usuarios VIP – Tiempo de Solución)
Cerrado	6/12/2019	PLUSPETROL	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento SLA 7 (%de incidentes que superen los 30 días abiertos)
Cerrado	10/05/2019	HP BCP	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento el SLA (SL08) mes abril Llamadas Contestadas

Estado	Fecha de registro	Proyecto	¿Quién reportó el SNC?	Clasificación	Año	Detalle
Cerrado	10/05/2019	HP BCP	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento el SLA (SL07) mes abril Llamadas Abandonadas
Cerrado	5/04/2019	CCR	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento SLA 14 (Tiempo de atención Requerimiento)
Cerrado	8/02/2019	CCR	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento SLA 14 (Tiempo de atención Requerimiento)
Cerrado	11/10/2019	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento de SLA02 (Tasa de abandono de llamadas)
Cerrado	10/09/2019	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento de SLA05.3 (Cumplimiento de SLA para los usuarios CPN – Tiempo de Solución)
Cerrado	9/07/2019	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento de SLA05.2 (Cumplimiento de SLA para los usuarios CPN – Tiempo de Atención)
Cerrado	9/04/2019	PLUSPETROL	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento de SLA - Cumplimiento de SLA para los usuarios VIP – Tiempo de Solución
Cerrado	12/03/2019	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento de SLA08 (Requerimiento de 1 equipo - PC, Laptop, Impresora)
Cerrado	7/05/2019	Empresa INTERNO	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento SLA 5 (Tiempo de atención)
Cerrado	5/07/2019	ROCHE	Cliente	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento Satisfaction Survey
Cerrado	5/04/2019	ROCHE	Cliente	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento Satisfaction Survey
Cerrado	5/04/2019	ROCHE	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento First Contact Resolution
Cerrado	23/05/2019	FONAFE 24	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Retraso en solución de Fallas según numeral 14.2 de la cláusula 14. del contrato.
Cerrado	2/05/2019	FONAFE TIC	Cliente	Incumplimiento a procesos	2019	Incumplimiento de procedimientos

Estado	Fecha de registro	Proyecto	¿Quién reportó el SNC?	Clasificación	Año	Detalle
Cerrado	21/02/2019	CAJA AREQUIPA	Cliente	Incumplimiento de plazos de entrega	2019	Problemas del fabricante con el abastecimiento de suministros de equipos Lexmark
Cerrado	10/04/2019	Empresa INTERNO	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	No se cumplió con el indicador del nivel de servicio "Creacion de ticket por correo".
Cerrado	21/03/2019	ROCHE	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	No se cumplió con el indicador del nivel de servicio "Reaction SLO".
Cerrado	21/03/2019	ROCHE	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	No se cumplió con el indicador del nivel de servicio "First Contact Resolution".
Cerrado	10/04/2019	Contugas	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	Incumplimiento SLA Atencion a gerencia y comunicaciones.
Cerrado	20/02/2019	ROCHE	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2019	No se cumplió con el indicador del nivel de servicio "First Contact Resolution".
Cerrado	11/09/2018	FONAFE 24	Cliente	Incumplimiento de plazos de entrega	2018	El cliente da la no conformidad del servicio por el retraso en la entrega y activación de los equipos HP acorde a los plazos establecidos en las bases de contrato ES-C-001-2018 con Electrosur. El retraso se debió a la demora en la entrega de HP.
Cerrado	4/04/2018	CAJA TRUJILLO	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Incumplimiento del SLA tiempos de respuesta Service Desk
Cerrado	7/03/2018	CCR	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Incumplimiento de SLA de Field Service - SLA 8
Cerrado	7/03/2018	CCR	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Incumplimiento de SLA 4 de Service Desk - Tiempo maximo de duración de llamada
Cerrado	7/02/2018	CCR	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Incumplimiento de SLA'S de Field Service - SLA 7.8 y 11

Estado	Fecha de registro	Proyecto	¿Quién reportó el SNC?	Clasificación	Año	Detalle
Cerrado	7/02/2018	CCR	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Incumplimiento de SLA Tiempo máximo de duración de llamada
Cerrado	9/01/2018	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Indicador de Encuestas
Cerrado	9/01/2018	PROTISA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Field Service - Indicador para Tiempo de Solucion
Cerrado	1/03/2018	CAJA AREQUIPA	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2018	Incumplimiento con el SLA - tiempos de respuesta
Cerrado	31/07/2017	Cencosud	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2017	No se cumplió el objetivo en tiempo de atención, y tiempo de solución. Ambos indicadores se presentaron por debajo de 90%
Cerrado	26/09/2017	COGA	Cliente	Daño o pérdida de propiedad del cliente	2017	Daño y pérdida de varios equipos microinformáticos
Cerrado	11/10/2017	Contugas	Empresa	Incumplimiento al SLA o indicador	2017	No se cumplió el SLA
Cerrado	15/09/2017	INVERSIONES LA CRUZ	Empresa	Incumplimiento al contrato (no SLA)	2017	Por contrato se debe realizar capacitación de HP al personal de ILC, en la actualidad no se ha cumplido con las capacitaciones ofrecidas en contrato.
Cerrado	2/10/2017	Randon	Cliente	Incumplimiento de plazos de entrega	2017	No se entrego todos los equipos a tiempo debido a que el proveedor tuvo retrasos en la importación.

Nota: Adaptado del reporte enviado por la Empresa..

Apéndice B: Evaluación de la Cultura Organizacional

Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional

POLÍTICA DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOPIACIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

De conformidad con la Ley 29733 y su Reglamento DS 003-2013-JUS, declaro que soy titular de los datos expresados en el presente documento y autorizo a Centrum al tratamiento de mis datos personales para fines de contacto para la participación en estudios de investigación de mercado, el envío de anuncios comerciales, entre otros. Asimismo, conozco que mis datos serán almacenados con estricta confidencialidad en la Base de Datos de Centrum Católica y que puedo ejercer los derechos de información, acceso, actualización, inclusión, rectificación, supresión y oposición sobre mis datos personales, enviando una comunicación al correo electrónico: rreid@pucp.edu.pe y/o acercándose a la oficina principal de Centrum Católica, en Lima, Perú, y preguntando por el programa MBA 123.

SOBRE EL CUESTIONARIO:

La primera parte del presente cuestionario se basa en el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) elaborado por Kim Cameron y Robert Quinn. El instrumento mencionado evalúa la cultura organizacional en dos escenarios: el actual y el preferido. En el presente cuestionario, estamos evaluando también la situación anterior al inicio de pandemia del COVID-19.

INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO:

En el siguiente cuestionario se le solicita que evalúe el área de Servicios TI de la empresa. La primera parte de este cuestionario tiene seis preguntas, y cada una de estas tiene cuatro enunciados. Debe distribuir 100 puntos entre estos cuatro enunciados, dependiendo del grado en que cada uno de estos se asemeja a lo que sucede en su área. Dé un número más elevado de puntos al enunciado más similar a su área. Por ejemplo, para la pregunta 1, si cree que el enunciado A es muy similar a lo que sucede en su área, que los enunciados B y C son algo similares y que el enunciado D tiene escasa similitud, podría asignar 55 puntos a A, 20 puntos a B y C, y 5 puntos a D. Asegúrese de que el total suma 100 para cada una de las tres columnas de cada pregunta.

Observe que para cada pregunta y enunciado, tenemos tres columnas para responder, las mismas que deben ser respondidas en orden, comenzando por la columna de la izquierda y terminando con la columna de la derecha. La columna de respuestas de la izquierda se denomina "Antes de la pandemia del COVID-19". Estas respuestas constituyen su evaluación al área de Servicios TI, tomando como referencia cómo eran las cosas a finales del 2019, antes de que se inicie la propagación del COVID-19 en el Perú. La columna de respuestas central se denomina "Actual". Estas respuestas constituyen su evaluación al área de Servicios TI, tomando como referencia la situación actual. La columna de respuestas de la derecha se denomina "Preferida". Estas respuestas constituyen su evaluación al área de Servicios TI, tomando como referencia cómo considera que debería ser su área en cinco años.

Ejemplo de cómo responder las seis primeras preguntas: Como se puede observar en la siguiente imagen, los valores ingresados en cada una de las tres columnas verticales de cada pregunta, suman 100.

Características predominantes (la suma de los valores colocados en cada columna debe ser 100)

	Situación antes del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) El área de Servicios TI es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente comparte muchas cosas de sí mismas.	40 %	20 %	30 %
b) El área de Servicios TI es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a jugarse el cuello y a asumir riesgos.	30 %	40 %	40 %
c) El área de Servicios TI está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros.	30 %	40 %	10 %
d) El área de Servicios TI es un lugar muy controlado y estructurado. El trabajo de las personas suele estar regido por unos procesos formales.	10 %	30 %	20 %

* 1.

Características predominantes (la suma de los valores colocados en cada columna vertical debe ser 100):

	Antes de la pandemia del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) El área de Servicios TI es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente comparte muchas cosas de sí mismas.	19		
b) El área de Servicios TI es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a jugarse el cuello y a asumir riesgos.			
c) El área de Servicios TI está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros.			
d) El área de Servicios TI es un lugar muy controlado y estructurado. El trabajo de las personas suele estar regido por unos procesos formales.			

* 2.

Liderazgo organizacional (la suma de los valores colocados en cada columna vertical debe ser 100):

	Antes de la pandemia del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) En general se considera que el liderazgo del área de Servicios TI constituye un ejemplo de mentoring, facilitación y desarrollo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) En general se considera que el liderazgo del área de Servicios TI constituye un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación y asunción de riesgos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) En general se considera que el liderazgo del área de Servicios TI constituye un enfoque sobrio, agresivo y orientado a resultados.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) En general se considera que el liderazgo del área de Servicios TI constituye un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 3.

Gestión de los empleados (la suma de los valores colocados en cada columna vertical debe ser 100):

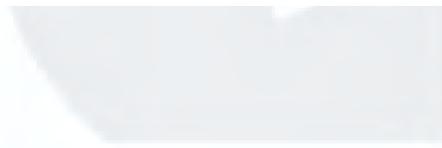
	Antes de la pandemia del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) El estilo directivo del área de Servicios TI se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) El estilo directivo del área de Servicios TI se caracteriza por la toma de riesgos a nivel individual, la innovación, la libertad y por su carácter único.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) El estilo directivo del área de Servicios TI se caracteriza por una dura competitividad, altas exigencias y los logros.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) El estilo directivo del área de Servicios TI se caracteriza por la seguridad laboral, la conformidad, la predecibilidad y la estabilidad de las relaciones.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



* 4.

Clima organizacional (la suma de los valores colocados en cada columna vertical debe ser 100):

	Antes de la pandemia del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) El clima que mantiene el área de Servicios TI unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con el área es muy alto.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) El clima que mantiene el área de Servicios TI unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone especial énfasis en estar siempre a la última.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) El clima que mantiene el área de Servicios TI unida es el énfasis en los logros y en la consecución de objetivos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) El clima que mantiene el área de Servicios TI unida son las normas y políticas formales. Es importante que el área mantenga un buen funcionamiento.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



* 5.

Énfasis estratégicos (la suma de los valores colocados en cada columna vertical debe ser 100):

	Antes de la pandemia del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) El área de Servicios TI pone énfasis en el desarrollo humano. Persisten unos altos niveles de confianza, apertura y participación.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) El área de Servicios TI pone énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran el probar nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) El área de Servicios TI pone énfasis en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar unos objetivos exigentes y ganar en el mercado son factores predominantes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) El área de Servicios TI pone énfasis en en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 6.

Criterios de éxito (la suma de los valores colocados en cada columna vertical debe ser 100):

	Antes de la pandemia del COVID-19	Actual	Preferida (Deseada dentro de 5 años)
a) El área de Servicios TI define el éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) El área de Servicios TI define el éxito en base a tener unos productos únicos y de última generación, en ser líder e innovadora en productos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) El área de Servicios TI define el éxito en base a ganar en el mercado y estar por delante de la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es primordial.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) El área de Servicios TI define el éxito en base a la eficiencia. La fiabilidad de las entregas, una programación eficiente y los bajos costes de producción son fundamentales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Apéndice C: Cuestionario sobre las percepciones del trabajo remoto

Cuestionario sobre las percepciones del trabajo remoto

POLÍTICA DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOPIACIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

De conformidad con la Ley 29733 y su Reglamento DS 003-2013-JUS, declaro que soy titular de los datos expresados en el presente documento y autorizo a Centrum al tratamiento de mis datos personales para fines de contacto para la participación en estudios de investigación de mercado, el envío de anuncios comerciales, entre otros. Asimismo, conozco que mis datos serán almacenados con estricta confidencialidad en la Base de Datos de Centrum Católica y que puedo ejercer los derechos de información, acceso, actualización, inclusión, rectificación, supresión y oposición sobre mis datos personales, enviando una comunicación al correo electrónico: rreid@pucp.edu.pe y/o acercándose a la oficina principal de Centrum Católica, en Lima, Perú, y preguntando por el programa MBA 123.

SOBRE EL CUESTIONARIO:

El presente cuestionario es anónimo y consiste en diez preguntas relacionadas al trabajo remoto que vienen realizando en el contexto actual. El objetivo de la misma, es entender las percepciones del personal respecto a la aplicación de esta modalidad, siendo posible identificar sus fortalezas, así como sus puntos de mejora.

* 1. ¿En qué rango de edades se encuentra?

- 18 a 30 años
- 31 a 49 años
- 50 a más años

* 2. ¿Cuál es su sexo?

- Masculino
- Femenino

* 3. ¿Había practicado anteriormente teletrabajo antes del COVID-19?

- Sí
- No

* 4. ¿Considera que trabaja más haciendo trabajo remoto en relación al trabajo presencial?

- Trabajo más
- Trabajo menos
- Trabajo la misma cantidad de horas

- * 5. La empresa me facilita las herramientas para el trabajo remoto.
- De acuerdo.
- Neutral.
- En desacuerdo.
- * 6. ¿Ha cambiado la relación con compañeros y jefes con la implementación del trabajo remoto?
- Ha mejorado
- Ha empeorado
- Se mantiene igual que antes
- * 7. Al realizar el trabajo remoto, tengo problemas para separar el tiempo personal del profesional.
- Sí.
- No.
- Neutral.
- * 8. ¿Qué barreras considera que impiden realizar de manera óptima el trabajo remoto? (Puede elegir más de una)
- Interrupciones familiares.
- El espacio físico no es el adecuado.
- Preocupación por la situación actual.
- Problemas de conectividad en casa.
- No existen barreras.
- Otro (especifique)
-
- * 9. Recibo el apoyo de mi jefe ante los retos que me estoy enfrentando actualmente.
- Sí.
- No.
- Neutral.
- * 10. ¿Le gustaría que la empresa mantenga, luego de superada la pandemia, el trabajo remoto como opción?
- Sí, combinado con el trabajo presencial.
- Sí, reemplazando el trabajo presencial.
- No, se debe retomar el trabajo presencial.
- * 11. ¿Considera que el servicio que está brindando la empresa cumple con las expectativas del cliente?
- Sí.
- No.
- Neutral.

12. Considera que, a raíz de la situación generada por la pandemia del Covid-19, el trabajo en equipo en la empresa ha:

- Mejorado.
- Empeorado.
- Se mantiene igual.



Apéndice D: Cotización del Servicio de Coaching de Liderazgo

Señores: INCORPORATION S.A.C. Dirección: CALLA ENCANTADA NRO. 112 URB. RINCONADA DELLAGO LIMA - la molina, lima Telefax: Contacto: Correo:		ORDEN DE COMPRA N°: 21704 Fecha de Compra: 17/03/2020 Moneda de Documento: SOL Condición de Pago: 50% de Adelanto y 50% Contado Contra Entrega Código de Proyecto: Sin proyecto RUC Proveedor : PL20602185835				
CANTIDAD	UNIDAD		LONGITUD	TOTAL MtsL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1.00	UND	Capacitación-Taller de Capacitación Coaching individual	1.000000	1.0000	SOL 4,800.000000	SOL 4,800.00
					DESCUENTO :0%:	SOL 0.00
					SUBTOTAL:	SOL 4,800.00
					IGV:	SOL 864.00
					TOTAL:	SOL 5,664.00

Figura 23. Cotización para el servicio de coaching de liderazgo.

