

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**Informe de experiencia en el área de atención al cliente en una
empresa del rubro de Tecnología de Información**

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciada en
Psicología que presenta:

Kaori Paola Kanashiro Fukuhara

Asesora:

Angela Vera Ruiz

Lima, Perú

2024

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Angela Vera Ruiz, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Informe de experiencia en el área de atención al cliente en una empresa del rubro de Tecnología de Información, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Kaori Paola Kanashiro Fukuhara, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 25/04/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 26 de abril de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
Vera Ruiz, Angela	
CE: 000763279	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8491-3979	

Resumen

El presente informe detalla el cumplimiento y desarrollo de las competencias clave para obtener el grado de Licenciado en Psicología: diagnóstico, intervención y evaluación. En ese sentido, se ponen en evidencia las experiencias vividas durante el periodo de prácticas en una empresa del sector de Tecnología de la Información, en donde se tuvo la oportunidad de trabajar con un cliente del rubro agroindustrial que tenía como objetivo enfrentar la alta tasa de rotación del equipo operativo. De esta manera, se detalla el proceso de diagnóstico en el análisis de resultados de una encuesta de clima laboral y engagement personalizada; la intervención en el desarrollo y ejecución de los planes de acción diseñados para trabajar las dimensiones con mayor oportunidad de mejora; y la evaluación en la aplicación de un pulso para medir el impacto de los planes de acción en los colaboradores y una encuesta para conocer la percepción del equipo de gestión humana acerca de todo el trabajo realizado.

Palabras claves: Prácticas pre profesionales, Evaluación, Diagnóstico, Intervención, Clima Laboral, Engagement, Recursos Humanos, Equipo Operativo.

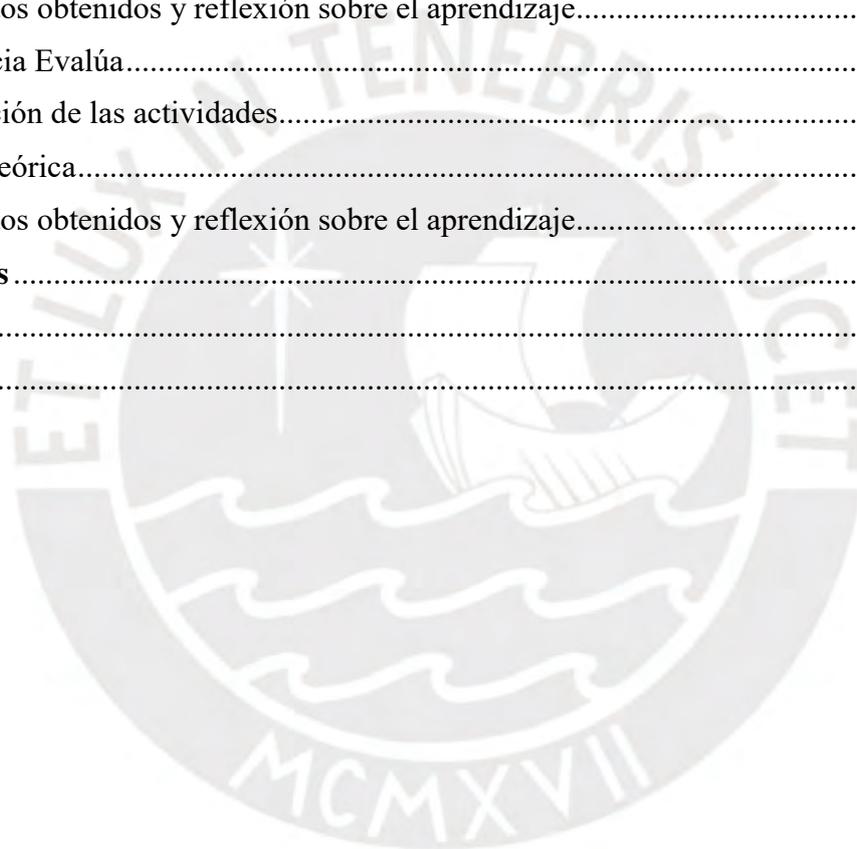
Abstract

This report details the fulfillment and development of key competencies required to obtain a Bachelor's degree in Psychology: diagnosis, intervention, and evaluation. In this regard, it highlights the experiences gained during the internship period at a company in the Information Technology sector, where the opportunity to work with a client in the agro-industrial sector aiming to address the high turnover rate of the operational team was provided. Accordingly, it outlines the diagnostic process involving the analysis of results from a personalized employee satisfaction and engagement survey; intervention through the development and execution of action plans designed to address areas with the most significant improvement opportunities; and evaluation through the implementation of a pulse survey to measure the impact of the action plans on employees and a survey to gauge the human resources team's perception of all the work carried out.

Keywords: Pre-professional internships, Evaluation, Diagnosis, Intervention, Workplace Environment, Engagement, Operational staff, Human Resource Management.

Tabla de Contenido

Presentación general	5
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	6
Competencia Diagnostica.....	6
Descripción de las actividades.....	6
Reseña teórica.....	8
Resultados obtenidos y reflexión sobre el aprendizaje.....	10
Competencia Interviene.....	13
Descripción de las actividades.....	13
Reseña teórica.....	16
Resultados obtenidos y reflexión sobre el aprendizaje.....	18
Competencia Evalúa.....	20
Descripción de las actividades.....	20
Reseña teórica.....	21
Resultados obtenidos y reflexión sobre el aprendizaje.....	22
Conclusiones	25
Referencias	27
Anexos	30



Presentación General

El presente informe detalla las experiencias vividas durante el periodo de prácticas en una prestigiosa empresa privada del sector de Tecnología de la Información, ubicada en la ciudad de Lima Metropolitana. Desde su fundación en el año 2015, esta empresa se destaca por ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras que potencian la gestión del talento humano en diversas compañías, convirtiéndose en una verdadera aliada para el éxito empresarial. En su esencia, el propósito de esta empresa es fomentar entornos laborales donde los colaboradores puedan trabajar bien y alcanzar su máximo potencial.

Durante este proceso, la labor se realizó en el área de Atención al Cliente, en donde se da la oportunidad de interactuar con una diversidad de clientes pertenecientes a la cartera asignada. Bajo la orientación de la supervisora y un equipo de trabajo cohesionado, el desempeño abarcó diversas responsabilidades y funciones. Una de las principales fue el ayudar a las diversas empresas a desarrollar una encuesta de clima laboral y engagement que esté alineada a las necesidades de la organización y que permita medir la satisfacción de la propuesta de valor. Segundo, se brindó un acompañamiento integral en la implementación y despliegue de dichas encuestas, asegurando el logro de la tasa de respuesta esperada y brindando soporte a los clientes en todo momento. Por último, en base a los resultados obtenidos, se llevó a cabo un análisis exhaustivo teniendo en cuenta tanto la información proporcionada por el cliente como las tendencias actuales en la industria. Este análisis cuantitativo se complementó a través de información recogida por diversos grupos focales, y se presentó a través de una detallada presentación de resultados dirigida a la gerencia, resaltando los hallazgos claves y compartiendo buenas prácticas del mercado para acortar las brechas de mejora encontradas.

En resumen, este informe proporciona una descripción de todas las tareas y actividades llevadas a cabo durante el periodo de prácticas, en conjunto con una reflexión detallada sobre cada una de ellas. Cada paso del proceso se analiza minuciosamente, garantizando el cumplimiento de los principios éticos establecidos y reflejando los resultados de aprendizaje establecidos por la facultad de Psicología. Además, se demuestra el dominio de las competencias del perfil de egreso: i) diagnóstica, a través de la preparación y aplicación de una encuesta de Clima Laboral & Engagement; ii) interviene, mediante la implementación de diversos planes de acción que surgieron en base al diagnóstico y iii) evalúa, a través de la aplicación de diversos instrumentos para medir el impacto realizado por las acciones ejecutadas.

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso

Competencia Diagnostica

a) Descripción de las actividades

El desarrollo profesional de la competencia diagnostica se evidenciará a partir de dos actividades realizadas en el centro de prácticas con la finalidad de acompañar a un cliente en su proceso de definición, preparación y aplicación de su encuesta de Clima Laboral & Engagement. Cabe resaltar que todas las actividades se realizaron siguiendo los principios y estándares éticos establecidos por la Asociación Americana de Psicología, incluyendo el principio de responsabilidad y el manejo ético y cuidadoso de la información trabajada (American Psychological Association [APA], 2017).

Como antecedente a las actividades planteadas, el cliente tenía la intención de implementar una encuesta de Clima Laboral & Engagement, ya que deseaba evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores de su organización con respecto a la propuesta de valor que se les ofrecía. La empresa cliente se desenvuelve en el ámbito agroindustrial, especializándose en la elaboración de productos derivados del aceite y artículos procedentes de la palma. Su labor abarca distintas plantaciones y centros de procesamiento de la materia prima. Una característica sobresaliente de esta entidad es la significativa presencia de empleados con roles operativos, que incluyen puestos como trabajadores de campo, técnicos de planta y operarios de maquinaria.

La iniciativa principal que impulsó este enfoque tenía como objetivo enfrentar la problemática de la alta tasa de rotación, enfocándose especialmente en el equipo operativo. Por lo tanto, se consideró de vital importancia llevar a cabo un diagnóstico de necesidades con el objetivo de identificar las principales áreas de mejora dentro de la propuesta de valor de la compañía, y determinar los planes de acción necesarios para abordar las brechas identificadas y cerrarlas de manera efectiva. Esto, debido a que el diagnóstico proporciona información clave para entender las necesidades y expectativas de los colaboradores, lo que a su vez sirve como base sólida para diseñar estrategias de mejora y llevar a cabo las acciones correspondientes.

Debido a que el cliente mencionó que carecía de experiencia previa en la definición y aplicación de este tipo de encuesta, la primera actividad de la competencia diagnóstica corresponde al proceso de colaboración en la creación del cuestionario de Clima Laboral & Engagement. Para ello, se organizó una reunión inicial en la que se discutieron ciertos aspectos teóricos que resultan fundamentales al momento de definir un cuestionario, como la estructura, la redacción y el diseño, entre otros elementos relevantes. Durante este encuentro, se realizaron

conversaciones y se compartieron ideas con el objetivo de establecer las mejores prácticas a seguir en la elaboración de la encuesta.

Posteriormente, se utilizó una encuesta general de Clima & Engagement como referencia, la cual fue realizada por la empresa (centro de prácticas) con la finalidad de brindar a los clientes una base para iniciar con la creación de sus propias encuestas (ver anexo A). Esta encuesta buscaba medir dos variables de manera independiente; por un lado, se contaba con el clima laboral la cual estaba conformada por 14 dimensiones que se suelen considerar como parte de la propuesta de valor de una organización, tales como oportunidades de desarrollo, cultura, alineamiento estratégico, reconocimiento, relación con el jefe directo, ambiente laboral, remuneración y beneficios, relación con el equipo, entre otros. Y, por otro lado, se contaba con una dimensión del Work Engagement, conformado por distintas variables como la motivación, el compromiso, la lealtad y el orgullo.

En base a esta encuesta, se llevó a cabo una exploración exhaustiva de las dimensiones pertinentes para el cliente con el fin de personalizar el cuestionario modelo y adaptarlo a su realidad y necesidades específicas. Esta etapa implicó analizar detenidamente los aspectos que eran relevantes para el contexto laboral del cliente y ajustar la encuesta en consecuencia, asegurándose de que abarcara los elementos clave para obtener información precisa y significativa. De esta manera, al ser una empresa con población operativa puesto que tenían diversas plantas donde operaban, se adicionaron otras dimensiones importantes como la seguridad y salud en el trabajo; condiciones laborales para equipos operativos, como por ejemplo los vestidores, los servicios higiénicos con duchas, el transporte, el servicio de comedor, hospedaje, entre otros. Una vez definida la encuesta, se sometía a un proceso de revisión y validación por parte de la gerencia y, una vez aprobada, se procedía a preparar la aplicación de la encuesta.

Durante la etapa de preparación del proceso de aplicación de la encuesta, se puso un fuerte énfasis en asegurar que las respuestas de los colaboradores fueran sinceras y transparentes. Esto era crucial para identificar de manera precisa las oportunidades de mejora y fortalezas reales de la organización. Para lograr esto, se implementaron diversas estrategias destinadas a fomentar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, creando así un entorno seguro y de confianza para los participantes. Se hizo hincapié en la importancia de la honestidad en las respuestas y se destacó que el objetivo principal era obtener un diagnóstico realista de la situación actual para poder tomar medidas efectivas que fortalezcan y mejoren la propuesta de valor de la organización.

La segunda actividad relacionada con la competencia diagnóstica consistió en el análisis de los resultados obtenidos para definir los planes de acción a ejecutar. Durante este proceso, se examinaron detalladamente los resultados recopilados a partir de la encuesta para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora específicas. Con ello, se buscó comprender a fondo la situación actual de la organización, teniendo en cuenta las tendencias de la industria en el que se desarrollaba el cliente, y determinar las acciones necesarias para abordar las áreas de oportunidad identificadas.

Es importante destacar que, aunque la empresa realizaba grupos focales para profundizar en la comprensión de la satisfacción de los colaboradores con la propuesta de valor de la organización, no contaba con un mecanismo permanente para registrar la información ni identificar patrones y tendencias en los colaboradores. Esto significaba que se estaba perdiendo información valiosa dentro del proceso. Para abordar esta limitación, se implementó una guía de preguntas que no solo permitiera recopilar y analizar de manera continua la retroalimentación de los colaboradores, sino también cuáles eran las necesidades y expectativas que tenían respecto a las brechas de mejora encontradas en los resultados de la encuesta aplicada.

Esta guía de entrevista se diseñó para abordar temas específicos relacionados con las áreas de oportunidad identificadas, las cuales fueron remuneración y beneficios, confianza en los líderes, oportunidades de desarrollo, y reconocimiento; y permitía una exploración detallada de los factores clave que impactan la satisfacción de los colaboradores y las posibles soluciones para abordar esas brechas. En la guía de entrevista, se realizaron diversas preguntas enfocadas en profundizar los motivos por los cuáles existía una baja satisfacción en dichas dimensiones, y sobre las necesidades y expectativas que tenían para cada una de ellas. Al recopilar esta información adicional a través de los grupos focales, se enriqueció el proceso diagnóstico y se obtuvo una comprensión más completa de las necesidades del equipo. Esto, a su vez, facilitó la definición de estrategias y acciones concretas que respondieran de manera efectiva a dichas necesidades, contribuyendo así a fortalecer la propuesta de valor de la organización y mejorar la satisfacción general de los colaboradores.

b) Reseña teórica

En primer lugar, es relevante mencionar la definición de necesidad según Kauffman (1982), quien la describe como una discrepancia entre la situación actual y los estándares o lo que debería ser, y que se evidencian al analizar los resultados. En este sentido, el diagnóstico

de necesidades se define como un estudio sistemático que tiene como objetivo identificar y comprender un problema, y que se realiza incorporando información y opiniones de diversas fuentes, lo que permite tomar decisiones informadas sobre las acciones a seguir (Pérez, 1991).

Dentro de las organizaciones, un diagnóstico debe señalar la situación en la que se encuentra la empresa, así como analizar las relaciones entre individuos y grupos (Rodríguez, 2015). Además, es fundamental identificar tanto las potencialidades que pueden ser aprovechadas como las dificultades que enfrenta en su sistema organizacional (Rodríguez, 2015). De esta manera, el diagnóstico constituye un componente fundamental para identificar un problema y representa el punto de partida de todo el proceso de intervención (Trigueros Estrada, 2014; Rodríguez, 2015). Tanto Hernández (1995) como Pérez (1991) enfatizan la importancia de este diagnóstico como base para iniciar cualquier acción de mejora o intervención.

Asimismo, Vendrell (2002) menciona que el análisis de necesidades implica no solo un proceso de recoger información del contexto y analizar los datos, sino también de recoger otro tipo de percepciones de los grupos o los usuarios objeto del análisis de necesidades. Es así que, si bien el cuestionario es la técnica más usual al momento de realizar una evaluación de necesidades puesto que proporciona datos críticos y útiles, es importante complementarlo con otros instrumentos, como lo pueden ser las entrevistas, las cuales aumentan la profundidad de las necesidades y se gana una mayor perspectiva (Álvarez et al. 1991; Bausela, 2007).

En relación al clima laboral, esta es definida como la calidad o combinación de las condiciones ambientales que son percibidas o experimentadas por los miembros de una organización, y ejerce una fuerte influencia en su comportamiento (Chiavenato, 2009). La importancia de este constructo radica en que un alto nivel de satisfacción del clima laboral ayuda a lograr un trabajo armónico y a desarrollar un ambiente de confianza y estabilidad, que favorecen el vínculo emocional que tienen los colaboradores con la organización, lo cual los lleva a incrementar los niveles de compromiso, motivación, entre otros (Aldaz et al., 2022; Chanca, 2021).

Además, es importante resaltar que el clima laboral está conformado por distintos factores, los cuales pueden variar según las organizaciones y la propuesta de valor que esta tenga (Pilligua y Arteaga, 2019). Por ejemplo, Reyes (2010) describe seis factores relevantes para el clima laboral: comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y condiciones laborales físicas. De esta manera, si bien cada organización puede tener algunas características en común con otras, también poseen factores únicos y exclusivos que la distinguen de las demás.

Una de las consecuencias más estudiadas del clima laboral en los colaboradores, es el impacto que genera sobre el work engagement. Este constructo es definido por Schaufeli et al. (2002) como un hecho positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que está caracterizado por tres variables: el vigor, la absorción y la dedicación. El vigor se refiere a los altos niveles de energía disponible y la resiliencia mental, además de la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo sin fatigarse tan fácilmente; la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo al mismo tiempo que se experimenta sentimientos de motivación, orgullo, entusiasmo y pasión en las tareas; y la absorción es un estado placentero de total inmersión en las tareas del trabajo, que está caracterizado por el paso rápido del tiempo y la incapacidad de despegarse del trabajo (Schaufeli y Salanova, 2007).

Durante el desarrollo de la variable work engagement, múltiples investigadores han identificado sus efectos significativos en las variables organizacionales, como el aumento en la productividad, la satisfacción de los clientes o el desempeño, y la disminución de accidentes o mermas, rotación y ausentismo, entre otros (Korn Ferry, 2019; Gallup, 2020; Harvard Business, 2022). Además, estas consecuencias en las variables organizacionales, finalmente repercuten en mayores ganancias, así como en la disminución de los costos, lo que implica mayores utilidades para las empresas (Korn Ferry, 2019; Gallup, 2020). De esta manera, el clima laboral funciona como un medio a través del cual se puede potenciar el work engagement de los colaboradores, con el fin de impactar de manera positiva en los indicadores de negocio.

c) Resultados obtenidos y reflexión sobre el aprendizaje

En cuanto a los resultados obtenidos, la encuesta reveló un nivel de satisfacción del 81% utilizando la metodología de *top two box*. Este método indica la proporción de colaboradores que seleccionaron las respuestas más favorables, representadas por los valores 4 y 5 en la escala Likert, sobre el total de respuestas recibidas. Por lo tanto, un 81% de satisfacción implica que un poco más de 8 de cada 10 personas que participaron en la encuesta se sienten satisfechas o muy satisfechas con la propuesta de valor de la organización. Las dimensiones con una mayor oportunidad de mejora, ordenados de mayor a menor, fueron: i) reconocimiento, ii) oportunidades de desarrollo, iii) confianza en los líderes y iv) remuneración y beneficios.

Sumado a ello, el grupo focal tenía como objetivo profundizar y complementar los resultados cuantitativos y, debido a que la mayor insatisfacción se presentó en el equipo operativo, se realizaron diversos espacios con ellos. El grupo focal arrojó información valiosa

respecto a las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente, las cuales detallo a continuación. En primer lugar, en relación al reconocimiento, se mencionó que se busca que este venga más por parte de los líderes de mandos altos, y que sea también de manera personal y pública. Además, se mencionó que, para ellos, la muestra de preocupación por su salud y bienestar, sobre todo por parte de los líderes directos (supervisores), también es una forma de reconocimiento.

En segundo lugar, en relación a la dimensión de oportunidades de desarrollo, se encontró que los canales de comunicación no eran los adecuados, puesto que la información se transmitía a través de correos electrónicos o videollamadas del corporativo. Sin embargo, muchas veces estos correos no eran revisados por el día a día. Asimismo, se mencionó que si bien podían enterarse de cuáles eran las oportunidades de desarrollo, el flujo de postulación no quedaba claro y no existía una persona en planta que pueda realizar un acompañamiento más cercano o aclarar las dudas que podían surgir durante el proceso.

En tercer lugar, respecto a la confianza en los líderes, se encontró como punto clave que estos sean personas con habilidades de comunicación y empatía, y que se esperaba una mayor cercanía por su parte. Además, se comentó que existe una falta de habilidades blandas en la mayoría de supervisores, por lo que hacía falta reforzar el liderazgo y la gestión de equipos.

Por último, en relación a la remuneración y beneficios, se mencionó que no conocían la existencia de bandas salariales, ni entendían la forma en la que se calculan sus salarios básicos o sus bonos de productividad. Asimismo, los beneficios que se brindaban actualmente no respondían a las necesidades que ellos tenían como colaboradores, por lo que muchas veces no se utilizaban o no les interesaba. Los operarios buscaban beneficios que puedan utilizar con sus familias o que les brinda espacios de crecimiento y aprendizaje.

Con todo lo encontrado, se procedió a realizar un informe que no solo contenía un resumen de los hallazgos, sino también algunas buenas prácticas de planes de acción que estén alineadas a las necesidades identificadas, y que se podían aplicar dentro de la organización para acortar las brechas de mejora.

Este proceso me ha enseñado mucho y estoy segura de que estas lecciones serán muy útiles en mi vida profesional y personal. En primer lugar, quiero destacar la valiosa oportunidad que tuve de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi experiencia académica en diversos cursos, especialmente el de investigación cualitativa. Gracias a lo aprendido en este curso, pude

llevar a cabo la preparación y ejecución del focus group con una sólida base teórica, lo que me permitió obtener información de alta calidad y relevante para el diagnóstico.

Asimismo, el curso de técnicas de observación y entrevista desempeñó un papel fundamental en mi desempeño durante las conversaciones con los colaboradores. Los conocimientos adquiridos en esta materia me permitieron recopilar información detallada y relevante, prestando atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal. Esto resultó esencial para obtener una visión integral de la situación y las dinámicas dentro de la organización.

Esta experiencia no solo me permitió aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, sino que también me brindó la oportunidad de enfrentarme a desafíos reales y tomar decisiones basadas en el contexto empresarial. Esta inmersión en un entorno empresarial auténtico fue enriquecedora, ya que me permitió comprender cómo se aplican los conceptos teóricos en la práctica y cómo interactúan en el mundo empresarial. De esta manera, el aprendizaje obtenido durante esta experiencia fue fundamental para mi crecimiento profesional, puesto que pude desarrollar mis habilidades en la interpretación de datos y la generación de recomendaciones estratégicas, así como mejorar mis habilidades de comunicación y trabajo en equipo al colaborar con el cliente.

Además, al analizar los resultados del diagnóstico y buscar acciones para recomendar al cliente, tuve la oportunidad de profundizar mis conocimientos en el ámbito del liderazgo. En particular, encontré información teórica relacionada con el Liderazgo Situacional, lo que me permitió analizar las características del equipo con el que trabajaba y, en base a ello, proponer una estrategia adecuada y personalizada. Esta oportunidad de aplicar teorías relevantes a situaciones reales fue altamente enriquecedora y me proporcionó una mayor confianza en mis habilidades al momento de liderar un proyecto.

Competencia Interviene

a) Descripción de las actividades

El desarrollo profesional de la competencia Interviene se evidenció a través de la implementación de diversos planes de acción, las cuales fueron creadas luego de realizar el diagnóstico con el cliente mencionado anteriormente. Es importante destacar que la mayoría de estos planes fueron ejecutados por los líderes y colaboradores de la propia organización objeto del diagnóstico. Sin embargo, algunos de ellos fueron realizados por el equipo de trabajo del centro de prácticas, lo cual me brindó la oportunidad de participar activamente.

Tal como se mencionó previamente, se identificaron oportunidades de mejora clave para el cliente, centrándose en cuatro dimensiones fundamentales: i) reconocimiento, ii) desarrollo profesional, iii) confianza en el liderazgo y iv) remuneración y beneficios. Sin embargo, considerando la priorización estratégica de la organización, se tomó la decisión de concentrar los esfuerzos en las dimensiones de desarrollo profesional y confianza en el liderazgo. Estas dimensiones fueron seleccionadas por sus impactos directos en la retención y el compromiso de los colaboradores, lo que, a su vez, contribuiría al éxito general de la empresa.

Siguiendo esta línea, los pasos subsiguientes se enfocaron en elaborar planes de acción estrechamente vinculados a las dimensiones seleccionadas como prioritarias. En lo que respecta a las dimensiones restantes, concretamente el reconocimiento y los aspectos relacionados con remuneración y beneficios, se proporcionó al cliente un documento que incluía una serie de buenas prácticas implementadas por otras empresas con las cuales se había tenido la oportunidad de trabajar. Esta elección se basó en la premisa de no dejar de lado las dimensiones de reconocimiento y remuneración y beneficios, y aprovechar la experiencia y los éxitos previamente constatados en diversos contextos, adaptándolos con eficacia a la realidad y cultura arraigada en la empresa cliente.

En una primera etapa, con el propósito de sensibilizar a los líderes acerca de la importancia de abordar las brechas identificadas, se llevó a cabo un taller de embajadores. En este taller participaron todos los gerentes y líderes encargados de supervisar equipos de al menos tres personas, considerando la confidencialidad de los resultados. Estos líderes fueron denominados embajadores, ya que asumirían el papel de promotores del clima laboral en sus respectivos equipos.

El taller abarcó tanto un componente teórico sobre el clima laboral y la participación activa, resaltando su impacto en los grupos de trabajo y el rendimiento de los colaboradores,

como una sección práctica. En esta última, se capacitó a los líderes en la interpretación de los resultados cuantitativos obtenidos en la encuesta y en la manera de registrar sus planes de acción utilizando la plataforma empleada para el diagnóstico. De esta forma, se empoderó a los líderes y se les confirió la responsabilidad de tomar medidas basadas en los resultados específicos de sus propias áreas y gestiones.

Como segundo plan de acción, se colaboró con el cliente para definir su modelo de evaluación de desempeño, el cual se compuso de objetivos y competencias. Esta medida se adoptó con el fin de no solo evaluar el cumplimiento de las metas y resultados de cada colaborador, sino también entender cómo se alcanzaban dichos logros. Para llevar a cabo este proceso, se realizó una sesión de co-creación del modelo de competencias, teniendo como base los valores, el propósito y las características de la organización, las cuales fueron mencionadas en el apartado de la competencia diagnóstica.

Durante esta fase, el rol que se tuvo consistió en proporcionar información teórica sobre las características clave a tener en cuenta para definir su modelo, así como ofrecer apoyo en compartir buenas prácticas o revisar la estructura y redacción de las competencias finales. De este modo, el diseño final del modelo no fue realizado exclusivamente para el cliente, sino que fue el resultado de un esfuerzo colaborativo entre ambas partes.

Asimismo, se proporcionó acompañamiento al cliente durante el proceso de implementación, dirigido a los colaboradores de la organización. Para ello, se dividió el proceso en tres etapas para su primera ejecución: i) despliegue del proceso y definición de objetivos, ii) evaluación semestral de desempeño y iii) feedback y planes de desarrollo. El objetivo era establecer un flujo inicial ágil, permitiendo que los colaboradores se familiaricen gradualmente con el proceso y adopten una cultura de evaluación.

Para iniciar con la etapa del despliegue del proceso y definición de objetivos, se llevaron a cabo dos talleres. El primero consistió en un espacio de alineamiento dirigido por el cliente, pero complementado por nuestro equipo. Durante este taller, se presentó y explicó la información clave del proceso de evaluación de desempeño. Se discutió la definición y la importancia de este proceso, así como las variables que serían evaluadas, proporcionando detalles sobre cada una de ellas, y las etapas y fechas tentativas del proceso.

Posteriormente, se llevó a cabo un taller de definición de objetivos, en el cual se explicó detalladamente su importancia tanto para los colaboradores como para la organización. Durante este taller, se presentó la metodología SMART, que hace referencia a las condiciones que los objetivos de una empresa deben cumplir para ser considerados inteligentes y eficaces (Qualtrics, 2023). Esta metodología indica que los objetivos deben ser Específicos (Specific),

Medibles (Measurable), Alcanzables (Achievable), Realistas (Realistic) y de Tiempo específico (Time-bound) (Qualtrics, 2023). Para ello, se proporcionó un ejemplo concreto sobre cómo redactar un objetivo siguiendo esta metodología, y se brindó una capacitación sobre el flujo para definir objetivos dentro de la plataforma utilizada en el proceso de evaluación de desempeño. Este taller permitió que los participantes comprendieran cómo establecer objetivos claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo definido, con el propósito de impulsar el éxito y el rendimiento tanto a nivel individual como organizacional.

En la segunda etapa, la evaluación de desempeño, se llevó a cabo un taller enfocado en la importancia de este proceso para los colaboradores, los líderes y la organización. Durante esta sesión, también se compartieron buenas prácticas que deben tenerse en cuenta al momento de realizar las evaluaciones, como evitar sesgos, considerar todo el periodo de evaluación y no solo las últimas semanas de trabajo, y pensar en ejemplos concretos para lograr una evaluación objetiva, entre otros aspectos relevantes. Además, se brindó una detallada explicación sobre cómo llevar a cabo el proceso de evaluación dentro de la plataforma utilizada, proporcionando a los participantes la orientación necesaria para realizar el procedimiento de manera eficiente y efectiva. Este taller se enfocó en fortalecer la comprensión y habilidades de los involucrados en el proceso de evaluación, lo que contribuyó a un proceso más transparente, justo y valioso para el desarrollo profesional y la mejora continua de la organización.

Para cerrar el proceso, en la tercera etapa, se llevó a cabo un taller de retroalimentación dirigido a los líderes responsables de su ejecución, el cual se estructuró en una parte teórica y otra práctica. En la parte teórica, se explicó la definición y la importancia de la retroalimentación tanto para los líderes como para los colaboradores. Además, se presentaron las etapas clave para llevar a cabo una retroalimentación efectiva, y se compartieron buenas prácticas que deben considerarse antes, durante y después del proceso de retroalimentación.

La parte práctica consistió en una dinámica donde se presentó una frase y se pidió a los líderes que identificaran qué aspectos mejorarían y qué cambios realizarían en dicha frase, aplicando los conocimientos adquiridos en la parte teórica. Esta actividad permitió poner en práctica los conceptos aprendidos y reforzar su comprensión.

Finalmente, el taller concluyó con una capacitación sobre cómo llevar a cabo la retroalimentación de manera efectiva, utilizando también la plataforma para complementar este proceso. Esta capacitación garantizó que los líderes estuvieran preparados para brindar una retroalimentación valiosa y constructiva, fortaleciendo así la comunicación y el crecimiento profesional dentro de la organización.

b) Reseña teórica

En un primer aspecto relevante, conviene destacar la definición y el propósito de los planes de acción. El plan de acción se configura como un conjunto de acciones planificadas y estructuradas a mediano plazo, orientadas a resolver un problema que amenaza la efectividad de la organización (Ortega, 2022). En esta perspectiva, la implementación de planes de acción que se alineen con las necesidades intrínsecas de la organización conlleva a que los colaboradores evolucionen hacia una mejora en su manera de interactuar y colaborar. Este avance, a su vez, permite a la entidad operar con mayor eficiencia y solidez en búsqueda de los objetivos planteados (Vergara, 2015). De esta manera, cuando los planes de acción se ocupan de manera integral de los componentes del clima laboral y gestionan la interrelación y las variables que lo conforman y afectan, los resultados de la encuesta experimentan mejoras significativas y sostenibles como consecuencia directa (Vergara, 2015).

Aparte del clima laboral, uno de los procedimientos más significativos para comprender y esclarecer múltiples factores que influyen en el desarrollo y éxito de las empresas es la evaluación de rendimiento (Choy et al., 2018). El desempeño laboral hace referencia a la efectividad que un empleado muestra al ejecutar sus tareas, y esta capacidad es esencial en el entorno empresarial, convirtiéndose así en un activo competitivo para las compañías en la actualidad (Chiavenato, 2011). Así, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta destinada a evaluar el óptimo desempeño del colaborador en su respectivo puesto de trabajo dentro del ámbito productivo, y en la actualidad, una evaluación de desempeño en sí es clave puesto que el rendimiento laboral se erige como un elemento fundamental para impulsar la eficacia y el logro de objetivos en las organizaciones (Bautista et al., 2020).

Dado que la evaluación de desempeño es considerada un constructo multidimensional, su propósito es identificar los aspectos clave que determinen el rendimiento que permitan crear estrategias que apunten a lograr los objetivos establecidos por las organizaciones (Bautista et al., 2020). De esta manera, se puede considerar la evaluación de cumplimiento de objetivos, así como también de habilidades esperadas por el empleador, que buscaría obtener la información de cómo se logran dichos objetivos planteados (Bautista et al., 2020; Gil et al., 2015).

Asimismo, los objetivos, al ser un factor clave en la evaluación del desempeño de los colaboradores, deben estar definidos de manera precisa para asegurar una medición precisa y efectiva. Por esta razón, una de las metodologías más empleadas para asegurar una adecuada redacción y definición de los objetivos es la conocida como SMART (Qualtrics, 2023). Este

término proviene del acrónimo inglés de “specific” (específico), “measurable” (medible), “attainable” (alcanzable), “relevant” (relevante) y “timely” (oportuno), y se refiere a las condiciones que deben cumplir los objetivos empresariales para ser considerados inteligentes y eficaces (Qualtrics, 2023). En consecuencia, la metodología SMART representa una modalidad de enfoque estratégico que se concentra en la elaboración y logro de metas.

Dado que el rendimiento en el trabajo es fundamental para alcanzar la eficacia y el éxito empresarial, los gerentes están motivados a no solo evaluar, sino también a potenciar el desempeño de sus equipos de trabajo (Pedraza et al., 2010). De esta manera, el resultado obtenido en un proceso de evaluación de desempeño brinda la información base para dar retroalimentación a los colaboradores, ayudándoles a entender cuán eficientes son. Esto hace que se sientan valorados y tomados en cuenta por su empresa, además de ser un apoyo para los trabajadores (Bautista et al., 2020). Asimismo, es importante tener en cuenta que la retroalimentación, dependiendo de su calidad de acuerdo a las formas, los detalles, los tipos y los tiempos, tiene una influencia muy poderosa para el aprendizaje (Canabal y Margalef, 2017).

Por último, un concepto importante a tener en cuenta en este apartado es el de liderazgo, puesto que como instrumento de dirección incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial (Jaramillo et al., 2018). El liderazgo se define como una relación influyente entre líderes y seguidores, que persigue cambios con objetivos compartidos, donde el líder, en su posición dentro de un grupo, ejerce influencia y dirección para mantener la integridad y lograr metas colectivas, desempeñando un rol crucial al orientar, guiar y motivar (Rost, 1991; Raven y Rubin, 1983). Schermerhorn (2004) categoriza el liderazgo en tres perspectivas, una de las cuales es la perspectiva situacional o contingente, que reconoce la interacción entre los rasgos y comportamientos del líder junto con las circunstancias situacionales. Por lo tanto, según el contexto en el que se encuentre, el líder necesitará acentuar ciertos rasgos o comportamientos específicos.

En esta misma línea, cobra relevancia el enfoque del liderazgo situacional, donde el líder modula su comportamiento en consonancia con la creciente madurez de sus subordinados (Bordas, 2016). Esto subraya cómo las competencias efectivas del líder se moldean de acuerdo al contexto y surgen de la interacción dinámica entre líderes y seguidores. En esencia, la eficacia del liderazgo reside en la capacidad de los empleados para adaptarse y responder ante variadas circunstancias y cambios en el entorno (Bordas, 2016; Álava et al., 2017). Así, el enfoque del liderazgo situacional promueve la capacidad de los miembros del equipo para ajustarse a las diversas situaciones que puedan surgir en su cotidianidad.

c) Resultados obtenidos y reflexión sobre el aprendizaje

Respecto a los resultados alcanzados, se logró culminar todas las actividades de manera exitosa, y los líderes expresaron una retroalimentación positiva en relación a las distintas sesiones. Tanto en el taller de embajadores como en los talleres llevados a cabo durante el proceso de evaluación de desempeño, los líderes resaltaron la dinámica en la que se desarrollaron, lo que contribuyó a mantener el compromiso de los participantes. Además, resaltaron la utilidad de los numerosos ejemplos prácticos que sirvieron para conectar la teoría con situaciones reales y concretas.

Además, el equipo de gestión de recursos humanos del cliente informó que se logró una participación total del 100% en el proceso de evaluación de desempeño, con la implicación de todos los colaboradores de la organización. Estos logros se convirtieron en el fundamento sobre el cual se tomaron decisiones posteriores en relación a diversos temas, como reconocimiento, incrementos salariales, desarrollo profesional y bonificaciones. Al mismo tiempo, este éxito contribuyó a desvanecer la percepción de favoritismo que previamente existía dentro de la organización.

A lo largo de este proceso, es importante destacar la valiosa influencia del curso de Gestión de Recursos Humanos de la universidad, que me proporcionó una sólida base de conocimientos y herramientas esenciales. Los diversos conceptos y procesos que adquirí en este curso no solo enriquecieron mi comprensión, sino que también me brindaron la confianza necesaria para aplicarlos de manera efectiva en la implementación de los planes de acción. Fue como si cada lección y cada aprendizaje se fusionaran en acciones concretas, permitiéndome convertir teoría en práctica de manera fluida y coherente. En esencia, este curso actuó como una guía a medida que trabajaba en la mejora de la organización y me impulsó a alcanzar resultados sólidos y valiosos.

Además, mi participación en la creación de un sistema de evaluación de desempeño, con la definición de objetivos precisos y competencias clave, me permitió adentrarme en diversos conceptos y enfoques, como el método SMART. Esta experiencia enriqueció mi comprensión teórica sobre el proceso y me brindó una visión concreta de cómo las teorías cobran vida en el ámbito empresarial. Asimismo, al proporcionar asesoramiento a los líderes sobre cómo brindar retroalimentación efectiva, también tomé conciencia de la importancia vital que tiene el feedback en el desarrollo y crecimiento de las personas, y es algo que actualmente estoy aplicando en mi carrera profesional con las personas de mi entorno.

En lo que respecta a los estilos de liderazgo, obtuve valiosas lecciones sobre la necesidad de que los líderes sean adaptables. Comprendí que no existe una solución única para todas las situaciones; por el contrario, cada enfoque debe ajustarse según las particularidades del contexto. En este sentido, aprendí que el comportamiento del líder se moldea en función de la "madurez" de los colaboradores, considerando su competencia, experiencia, motivación e interés en sus roles y responsabilidades. Esta perspectiva destaca la importancia de la adecuación y asunción de responsabilidad por parte del líder en función de las circunstancias y la dinámica del equipo.

Esta experiencia de aprendizaje y crecimiento me ha brindado la valiosa oportunidad de poner en práctica mis habilidades al implementar planes de acción en un entorno real. He colaborado activamente en la formulación y ejecución de estrategias para mejorar una organización, trabajando de cerca con su equipo y líderes. Este proceso no solo ha fortalecido mis capacidades, sino que también ha impulsado mi confianza al interactuar con colaboradores de diversos niveles jerárquicos, desde el personal operativo hasta los gerentes y líderes. A lo largo de este trayecto, siento que mi primer logro ha sido cultivar la confianza en mí misma y en mis propias habilidades para enfrentar estos desafíos. Aunque los nervios previos a una presentación aún persisten, he notado una evolución en mi habilidad para comunicarme, guiar al público y, sobre todo, tomar decisiones de manera más decidida.

Por último, es esencial destacar que, aunque se logró la ejecución de todos los planes de acción diseñados para ser implementados por el equipo de gestión de recursos humanos en colaboración con nuestro equipo, he identificado un aspecto de mejora. En relación a los líderes de equipos operativos, se presentó un desafío en cuanto a alcanzar el 100% de participación debido a las rotaciones de horarios laborales que algunos seguían. Aunque se pudo grabar las sesiones y posteriormente compartirlas para su revisión y repaso, considero que esta modalidad podría no tener el mismo impacto que la participación sincrónica en los talleres.

Una recomendación valiosa sería considerar la implementación de dos horarios diferentes para cada taller, con el propósito de brindar a todos los participantes opciones flexibles para elegir cuándo desean participar. Esta iniciativa tendría como objetivo garantizar que cada persona tenga la oportunidad de estar presente en al menos uno de los talleres. De esta manera, se busca asegurar una mayor inclusión y participación, abordando las posibles limitaciones de horario que puedan surgir debido a las responsabilidades laborales y rotaciones de turno.

Competencia Evalúa

a) Descripción de las actividades

El desarrollo profesional de la competencia evalúa se evidenciará a partir de la aplicación de diversos instrumentos para medir el impacto realizado por las acciones ejecutadas en la intervención, las cuales se mencionarán a continuación.

En primer lugar, es importante resaltar que, al finalizar los distintos talleres brindados, tanto para el proceso de clima laboral con el taller de embajadores, como para el proceso de evaluación de desempeño con los talleres de objetivos, de evaluación o de feedback, se enviaba un formulario para recopilar la retroalimentación. Este formulario permitió al equipo de gestión humana evaluar el nivel de satisfacción, utilizando una escala tipo Likert del 1 hasta 10. Consta de cuatro enunciados centrados en evaluar la percepción del contenido, la calidad de la participación fomentada en el espacio, la efectividad del expositor y la utilidad de los recursos compartidos. Además, se ofreció la opción de incluir comentarios de manera voluntaria, lo que permitió recopilar sugerencias para mejorar la experiencia.

En segundo lugar, se llevó a cabo una evaluación adicional destinada a analizar el progreso en la implementación y seguimiento de los planes de acción por parte de los líderes. Es relevante mencionar que estos planes de acción se evalúan de manera independiente de aquellos implementados por el equipo de gestión humana del cliente, en colaboración con nuestro equipo. Este indicador adquiere una significativa importancia al proporcionar una visión más completa acerca de la implicación de los líderes en la mejora del clima laboral en sus respectivos equipos. Además, este análisis refleja la efectividad en la ejecución del taller de embajadores, subrayando la relevancia de una mayor conciencia y compromiso por parte de los líderes en el desarrollo y fomento de un entorno laboral positivo y productivo.

Para cuantificar este indicador, se segmentaron a los líderes en dos categorías: i) líderes a cargo de equipos operativos y ii) líderes a cargo de equipos administrativos. Esta división se fundamentó en la disparidad tanto en los perfiles de los colaboradores como en las condiciones laborales y las necesidades que podrían presentar. Además, es pertinente destacar que el nivel de satisfacción del equipo operativo se identificó como menor en comparación con el grupo administrativo. En consecuencia, se decidió poner un mayor énfasis en validar y asegurar la efectiva implementación de los planes de acción dirigidos específicamente a la población del equipo operativo.

Por último, con el fin de validar si los planes de acción ejecutados tuvieron el impacto que se buscaba, se decidió llevar a cabo una encuesta de pulso de clima laboral, centrándose

en las dimensiones que fueron abordadas a través de los planes de acción: i) desarrollo profesional y ii) confianza en el liderazgo. A diferencia de una encuesta general de clima laboral, esta encuesta de pulso se concentra no solo en medir aspectos específicos, sino que también contiene menos preguntas y está dirigida a un segmento particular de la población.

Para esta ocasión, se utilizaron los mismos enunciados para ambas dimensiones con el fin de tener un comparativo con la encuesta general. Adicionalmente, en cuanto a los participantes, es relevante destacar que la encuesta se limitó al 50% de los empleados en funciones operativas y al 25% de los empleados en funciones administrativas. Esta selección se fundamentó en la prioridad otorgada a la implementación de planes de acción destinados al equipo operativo.

b) Reseña teórica

En primer lugar, es crucial destacar el papel fundamental de la gestión de recursos humanos en la vida laboral, ya que se erige como uno de los cimientos para fomentar el bienestar de los trabajadores (Sumba et al., 2022). En esta misma línea, la evaluación de diversos aspectos del comportamiento organizacional, como el clima laboral, el liderazgo o la evaluación del desempeño, proporciona información objetiva que resulta invaluable para la toma de decisiones y, especialmente, para la formulación de planes de acción y desarrollo destinados a abordar las áreas de mejora identificadas (Iglesias y Torres, 2018; Sumba et al., 2022).

A menudo, las empresas realizan encuestas de clima laboral una vez al año. Sin embargo, este proceso suele ser costoso, complejo de implementar y analizar, y requiere un gran esfuerzo para presentar los resultados (Daud, 2021; eb Consulting, 2020). Por esta razón, surgen las "mediciones de pulso" con el propósito de obtener información de manera más rápida y detallada (Daud, 2021). Estos enfoques brindan a las organizaciones y a los departamentos de recursos humanos una comprensión más precisa de cómo están evolucionando aspectos clave como el ambiente de trabajo, el compromiso de los empleados y la cultura empresarial (Daud, 2021; eb Consulting, 2020).

Según Daud (2021), las encuestas de pulso se destacan por su frecuencia, brevedad y su capacidad para analizar aspectos clave en un formato más accesible y práctico. De esta manera, mientras que las encuestas anuales proporcionan una instantánea puntual, las de pulso realizan mediciones en tiempo real de aspectos críticos del entorno laboral y ofrecen un punto de referencia o comparación respecto a la medición de clima anual (eb Consulting, 2020). Estas

encuestas brindan información valiosa a los equipos de recursos humanos y líderes organizacionales sobre el progreso en diversas áreas y el impacto de eventos y políticas en las percepciones de los empleados (Daud, 2021; eb Consulting, 2020).

Por último, como se ha mencionado anteriormente, el liderazgo desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que influye directamente en el desarrollo de la actividad empresarial e impacta en el clima organizacional de manera significativa (Jaramillo et al., 2018; Pereyra, et al., 2022). Por lo tanto, la medición del liderazgo mediante encuestas se convierte en un paso crucial para recopilar datos sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores. Esto, a su vez, facilita la creación de planes de acción destinados a abordar áreas de mejora identificadas.

c) Resultados obtenidos y reflexión sobre el aprendizaje

Con relación a los resultados obtenidos, en primer lugar, en las encuestas realizadas para medir la satisfacción de los talleres realizados, el promedio resultante de las calificaciones otorgadas fue de 9.4 sobre 10, lo cual claramente refleja la satisfacción por parte del cliente. Este proceso de evaluación nos brindó información valiosa acerca de cómo se percibieron y el impacto que tuvieron las acciones emprendidas en la organización.

En segundo lugar, con relación a la evaluación del progreso de los planes de acción tanto para los líderes de los equipos operativos como administrativos, los resultados revelaron de manera concluyente que los líderes a cargo de equipos operativos lograron una implementación más sólida de los planes de acción en comparación con sus contrapartes administrativas. En detalle, los líderes de equipos operativos demostraron un notable 89% de ejecución efectiva de los planes, superando significativamente el 75% registrado por los líderes de equipos administrativos. Es relevante subrayar que ambas categorías de líderes generaron casi la misma cantidad de planes de acción, lo que destaca la eficacia y el compromiso de los líderes de equipos operativos en la aplicación concreta de las estrategias propuestas.

Por último, en cuanto a la aplicación de la encuesta pulso de clima laboral, los resultados arrojaron un incremento en la satisfacción en ambas dimensiones para el equipo operativo. Hubo un aumento de dos puntos porcentuales en la dimensión de desarrollo profesional, pasando de 63% a 65%, y de tres puntos porcentuales en la dimensión de confianza en los líderes, aumentando de 66% a 69%. Estos puntos porcentuales reflejan el aumento en la proporción de personas satisfechas con respecto a la dimensión evaluada en comparación con la medición anterior.

No obstante, el impacto no fue igual para el equipo administrativo. A pesar de una mejoría en la satisfacción, esta fue más moderada en comparación con el primer equipo. Para el resultado de los administrativos se registró un aumento de un punto porcentual en ambas dimensiones. La dimensión de desarrollo profesional pasó del 71% al 72%, y la dimensión de confianza en los líderes aumentó del 72% al 73%. Esto indica que, aunque hubo mejoras en ambos grupos, el equipo operativo experimentó un mayor aumento en comparación con el equipo administrativo.

Durante mi progreso en la competencia Evalúa, uno de los mayores aprendizajes que adquirí fue la valoración significativa de la implementación de herramientas de medición después de ejecutar diferentes planes de acción. Aunque había obtenido conocimientos sólidos a lo largo de mi trayectoria académica, especialmente en asignaturas como Diseño de Programas e Investigación y Estadística, la aplicación práctica en mi experiencia profesional me brindó una visión más profunda sobre la importancia real de los procesos de evaluación. Esta experiencia me demostró la capacidad que tienen para identificar cambios necesarios en la ejecución e incluso en la dirección de los planes de acción, en caso de no lograr los resultados esperados.

Asimismo, el plan de evaluación realizado me permitió evidenciar la habilidad de análisis de resultados, la cual está intrínsecamente ligada a la competencia Evalúa. Tener la oportunidad de no solo aplicar las encuestas, sino también de evaluarlas minuciosamente y extraer insights significativos, fue una experiencia enriquecedora que fortaleció mi capacidad para interpretar datos de manera efectiva. Esta habilidad de análisis se convierte en un puente fundamental entre la teoría y la práctica, ya que me permitió comprender cómo los resultados numéricos pueden traducirse en recomendaciones tangibles para la toma de decisiones informadas.

Durante este proceso de evaluación, se detectó como una oportunidad de mejora una limitación que podría surgir al utilizar una encuesta de pulso de clima laboral para medir los planes de acción dirigidos a la dimensión de confianza en los líderes. Cabe destacar que el propósito principal de esta encuesta es medir la satisfacción de los colaboradores con respecto a la propuesta de valor de la organización. Por lo tanto, los enunciados están más dirigidos a nivel del estilo de liderazgo que se puede presentar en la empresa, y los resultados se representan en gráficos desglosados por áreas o departamentos. Sin embargo, una encuesta específicamente de liderazgo se centra en medir el nivel de satisfacción en relación con las habilidades de los líderes, y está dirigida a un líder en particular, con nombre y apellido. En este contexto, es viable considerar que una evaluación de liderazgo podría ser más precisa

después de haber implementado planes de acción específicos destinados a fortalecer la confianza en el liderazgo. Por lo tanto, se sugiere realizar la encuesta con una planificación que evite una frecuencia excesiva para evitar la fatiga de los colaboradores, lo cual podría influir en respuestas sesgadas.

Asimismo, otra oportunidad de mejora detectada es la aplicación de la encuesta de satisfacción para los talleres ejecutados. Esta encuesta de satisfacción tenía preguntas genéricas como el nivel de satisfacción y un campo para colocar comentarios cualitativos. Sin embargo, sería ideal desarrollar una propuesta de evaluación de satisfacción con encuestas diferenciadas por talleres, puesto que todos tienen objetivos y contenidos distintos. De esta manera, elaborar y ejecutar un instrumento de medición el cual responda específicamente al objetivo de los espacios y al contenido de los mismos, permitiría recoger información más puntual.

Además, en cuanto a la implementación de la encuesta de satisfacción para los talleres realizados, se identificó otra oportunidad de mejora. Esta se relaciona con el hecho de que la encuesta fue dirigida al equipo de gestión humana, que si bien no fue el ejecutor directo de los talleres, desempeñó un papel fundamental en la organización y coordinación de dichos espacios. Esta dinámica podría potencialmente influir en una distorsión de los resultados. En vista de esto, se sugiere considerar la posibilidad de diseñar una versión de la encuesta específicamente dirigida a los participantes de los talleres. Esto permitiría obtener una percepción más precisa y directa de la experiencia de los asistentes y brindaría una visión más completa de la efectividad de los talleres en sí.

Finalmente, en lo que respecta a la implementación de todas las evaluaciones mencionadas, es notable que se emplearon herramientas de enfoque cuantitativo. En este sentido, se sugiere considerar la utilización complementaria de instrumentos cualitativos, los cuales añadirían un nivel de comprensión y profundidad adicional al capturar los sentimientos y percepciones de los colaboradores de manera más detallada.

Conclusiones

El presente informe permite resumir mi experiencia de ocho meses como practicante en el departamento de Customer Success de una empresa de tecnología. En este proceso he detallado cada tarea y éxito que he logrado, lo que me brindó la oportunidad de reflexionar sobre mi desempeño, los desafíos que enfrenté y lo que he aprendido de cada proyecto en el que trabajé. De esta manera, este informe muestra cómo he mejorado mis habilidades para diagnosticar problemas (diagnostica), implementar soluciones (interviene) y evaluar resultados (evalúa), lo cual está alineado con mi formación en Psicología y mi preparación para el futuro profesional.

A lo largo de mi período de prácticas, tuve la valiosa oportunidad de llevar a cabo un análisis exhaustivo de diversas variables organizativas en la empresa cliente. En un principio, a través de la herramienta de evaluación Diagnostica, pude identificar áreas críticas de mejora. Estas áreas incluyeron la carencia de oportunidades de desarrollo, la necesidad de fortalecer habilidades y la confianza en el liderazgo, así como la baja satisfacción de los empleados dentro del equipo operativo. Este proceso sentó una sólida base para la planificación de intervenciones específicas, y lo que más resalto es el aprendizaje que obtuve acerca de la importancia de recopilar datos sólidos y objetivos como fundamento para futuras intervenciones y decisiones estratégicas.

Asimismo, en la competencia Interviene, tuve la oportunidad de centrarme en la implementación de acciones correctivas y estrategias de mejora. Se llevaron a cabo talleres de capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo y ayudarlos con el análisis y la gestión de sus propios resultados, se promovió la comunicación abierta y se diseñaron planes de acción personalizados para abordar las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico. Estas intervenciones no solo brindaron a los líderes y empleados las herramientas necesarias para un mejor desempeño, sino que también generaron un cambio positivo en el clima laboral y la cultura organizacional. Por mi parte, el proceso llevado a cabo para la competencia Interviene me enseñó la importancia de la comunicación abierta y la colaboración en el diseño e implementación efectiva de soluciones, y en la creación de un entorno laboral más positivo.

Por último, la competencia "Evalúa" permitió medir el impacto de las acciones implementadas. Los resultados revelaron una alta satisfacción del equipo de gestión humana con los talleres, con una calificación promedio de 9.4 sobre 10. Además, se destacó que los líderes de equipos operativos lograron una implementación más sólida de los planes de acción en comparación con los líderes de equipos administrativos, con un 89% de ejecución efectiva frente al 75%. La encuesta de pulso de clima laboral también reflejó un aumento en la

satisfacción en las dimensiones de desarrollo profesional y confianza en los líderes, especialmente en el equipo operativo. Durante el proceso llevado a cabo para la competencia Evalúa, aprendí que la evaluación constante es esencial para determinar si las intervenciones están teniendo el efecto deseado y para realizar ajustes cuando sea necesario. Asimismo, destaco la importancia de adaptar las encuestas y herramientas de evaluación según el contexto y los objetivos específicos de cada intervención.

En resumen, mi periodo de prácticas en el área de Customer Success fue un desafío en el que me enfrenté a situaciones y problemas reales que a menudo generaban momentos de tensión e incertidumbre. Sin embargo, considero que esta experiencia fue altamente enriquecedora, ya que me permitió aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante mi formación en Psicología. De esta manera, cursos como Técnicas de Observación y Entrevista, Diseño y Evaluación de Programas, Comportamiento de la Organización, Investigación y Estadística, Investigación Cualitativa, entre otros, me otorgaron la base teórica que me permitió desarrollarme dentro de mi centro de prácticas. Como resultado, experimenté un significativo crecimiento en mis competencias de diagnóstico, intervención y evaluación.

Este proceso me hizo comprender la importancia de un enfoque holístico que abarca desde la identificación de problemas hasta la implementación de soluciones efectivas y la medición del impacto. A través de esta experiencia, adquirí habilidades esenciales para identificar y abordar problemas de manera efectiva, así como para evaluar el éxito de las intervenciones implementadas.

Referencias

- Álava, F., & Vega, M. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *Revista de la Universidad Internacional de Ecuador*, 2(10), 17-43.
- Aldaz, A., Alvarado, W., Castro, N., & Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). Doi: 10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bausela, E. (2007). Análisis de Necesidades en el Proceso de Diseño de un Programa de Orientación. *Revista electrónica de Educación y Psicología*, 3(5), 1-33.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(2), 149-170
- Chanca, J. (2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Científica*, 6(22), 270-290. Doi: 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: Clima organizacional*. Monterrey, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2018). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377–389.
- Daud, G., & Solimano, C. (marzo, 2021). Clima Laboral... ¿medir la temperatura, la sensación térmica o el pulso? LinkedIn <https://es.linkedin.com/pulse/clima-laboral-medir-la-temperatura-sensaci%C3%B3n-t%C3%A9rmica-o-guillermo-daud>
- eb Consulting. (julio, 2020). ¿Es buena idea introducir Pulsos a la gestión de clima organizacional? <https://www.ebconsulting.cl/blog/es-buena-idea-introducir-pulsos-a-la-gesti%C3%B3n-de-clima-organizacional>
- Gallup. (2020). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Meta-Analysis (10th edition). Washington DC.

- Gil, I., Patricio, G., & Castro, M. (2015). *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial*. (Tesis para el grado de magíster). Universidad del Pacífico.
- Harvard Business Publishing. (2022). *Leading the way: Ideas and insights from Harvard Business Publishing Corporate Learning*. <https://www.harvardbusiness.org/employee-engagement-our-favorite-reads/>
- Hernández, F.L. (1995). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1).
- Jaramillo, S., & Neira, C. (2018). Liderazgo en las empresas y su importancia. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 2(4), 1–12. <https://doi.org/10.33970/eetes.v2.n4.2018.96>
- Kauffman, R. (1982). *Identifying and solving problems: A system approach*. University Associates. San Diego: California.
- Korn Ferry. (2019). *Winning with enthusiasm: How employee engagement drives business success*.
- Ortega, M. (2022). *Plan de acción para la mejora del clima organizacional de una institución educativa particular de Lima*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal-administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Pérez-Campanero, M.P. (1991). *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. Madrid: Narcea de Ediciones.
- Pereyra, E., Rey de Castro, D., & Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1). <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Qualtrics. (s. f.). *Gestión de la experiencia del empleado: Objetivos SMART*. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleados/objetivos-smart/>
- Raven, B., & Rubin, J. (1983). *Social psychology; People in group. Liderazgo Empresarial*. New York: Zayas.

- Reyes, S. (2010). *El clima y cultura laboral*. En: Portal de innovación educativa. http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional: Octava edición actualizada*. Ediciones Alfaomega UC. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YtJTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=diagnostico+organizacional&ots=nZFiUWTO45&sig=R3pCk7058Kk11xhLrlpXclQcgTY#v=onepage&q&f=false>
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schermerhon, J. R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Trigueros Estrada, P. E. (2014). *Diagnóstico Empresarial*. Jutiapa: URL
- Vendrell, J. (2002). Los análisis de necesidades en la intervención psicopedagógica. *Educación XXI*, 5(1), 139-151
- Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: Una manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones Universidad Católica de Chile

Anexos

Anexo A

Dimensión	Definición
Alineamiento estratégico	Percepción de los colaboradores sobre el alineamiento que mantiene con la empresa a nivel de misión, visión y metas comunes. Incluye un factor fundamental para este alineamiento: la comunicación.
Confianza en los líderes	Engloba la percepción del colaborador en relación a qué tan preparados (en habilidad e integridad) se encuentran los líderes para asumir este rol fundamental en la empresa. Esta preparación deriva en la confianza que tiene el colaborador en el liderazgo de la compañía.
Relación con jefe directo	Hace alusión a la relación interpersonal que mantiene el colaborador con su líder directo, tanto a nivel profesional como personal.
Relación con el equipo	Refiere a las relaciones interpersonales desarrolladas con los compañeros de trabajo tanto a nivel profesional como personal.
Oportunidades de desarrollo	Engloba la percepción del colaborador en relación a las oportunidades profesionales que le brinda la empresa. Incluye línea de carrera como aprendizaje continuo.
Reconocimiento	Refiere a la apreciación y reconocimiento verbal explícito que le brinda la compañía al colaborador en relación a los logros y metas alcanzadas.
Impacto	Hace alusión al significado que le brinda el colaborador a sus funciones directas y trabajo global como compañía. Este significado va de lo personal hasta trascender a un impacto global en la sociedad.
Remuneración y beneficios	Refiere a la percepción y nivel de satisfacción que tiene el colaborador sobre las compensaciones (económicas y simbólicas) que recibe. Así como al nivel de transparencia, imparcialidad y justicia que derivan de estos procesos.
Empoderamiento	Engloba la percepción que tiene el colaborador sobre la autonomía y libertad que se le brinda para llevar a cabo sus responsabilidades. Implica empoderarse en cada acción que toma.
Ambiente laboral	Refiere a la percepción que tiene el colaborador respecto a los recursos y espacios que le brinda la compañía para desempeñar su trabajo.

Cultura	Hace referencia al nivel de identificación que tiene el colaborador con los valores culturales de la compañía y cómo esta los aplica en el día a día.
Engagement	Engloba el vínculo emocional que tiene el colaborador con la empresa. Es la respuesta que brinda el colaborador a la propuesta de valor.
Preguntas Cualitativas	Recoge fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la empresa a través de comentarios cualitativos.

