

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**CARRERA DE ESTUDIO: COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA DE ESTUDIO**

**ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
“LICENCIAMIENTO MARCA PAÍS- ESENCIAL COSTA RICA”, VALOR DE  
EXCELENCIA, EN LA EMPRESA *PERTEC GLOBAL SERVICES S.A*,  
ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE “OUTSOURCING DE TECNOLOGÍAS  
DE INFORMACIÓN”.**

**Trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura en COMERCIO Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y BUENAS  
PRÁCTICAS**

**ESTUDIANTES:**

**Edson Arias Elizondo**  
**María Quesada Guerrero**  
**Denisse Tenorio Álvarez**

**Heredia, 2021**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos que con su apoyo, motivaciones y consejos me han ayudado a lograr las metas que me he propuesto y me han enseñado que la perseverancia, compromiso, honestidad y humildad son valores primordiales para lograr el éxito. A mis compañeras Denise y María por brindarme apoyo, comprensión, motivación para seguir adelante y gracias al esfuerzo de cada uno hemos podido alcanzar esta meta profesional, ha sido un honor trabajar con ustedes y muchos éxitos en todo lo que nos planeemos en nuestra vida personal y profesional. Además de un sincero agradecimiento hacia nuestra tutora Gabriela Navarro, quien ha puesto a prueba nuestras capacidades y conocimientos, y de forma ágil nos ayudó a salir adelante.

**Edson Arias Elizondo**

Agradezco a mis papás Misael y María Eugenia y mis hermanos Jesús, Daisy, Steven y Milena por estar a mi lado motivándome en el proceso y por siempre confiar en mí.

A mis compañeros de proyecto Edson y Denisse, que juntos logramos cumplir con esta meta y por ser una fuente de motivación y de amistad en todo el proceso. Además, agradezco a nuestra la tutora Gabriela Navarro por asumir este reto con nosotros con una actitud siempre positiva y ser un pilar importante para lograr finalizar este proyecto.

**María Quesada Guerrero**

A mi familia, mi mamá Sandra y mis hermanas, que con su motivación constante me ayudaron a recordar mi potencial para culminar este proyecto académico y confían en mí para cumplir los proyectos de vida que vienen en el futuro.

A mis compañeros, Edson y Maria, que han sido incondicionales hasta el último momento de este proceso. Gracias por su amistad y por el esfuerzo para juntos lograr cumplir esta meta.

A nuestra tutora, Gabriela Navarro, por su guía, disposición y acompañamiento en todo este proyecto.

**Denisse Tenorio Álvarez**

### ACTA DE EXAMEN PÚBLICO

Sesión del Tribunal Examinador del Examen Público de Graduación, celebrada a las catorce horas exactas, del lunes veinticinco de enero del año dos mil veintiuno, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y de los estudiantes desde sus respectivas casas de habitación, con el objeto de recibir el informe oral de los sustentantes:

**EDSON ARIAS ELIZONDO, CÉDULA: 1-1409-0409**  
**MARÍA QUESADA GUERRERO, CÉDULA: 1-1588-0952**  
**DENISSE TENORIO ÁLVAREZ, CÉDULA: 1-1601-0152**

Quienes se acogen a la normativa de trabajos finales de graduación de la Universidad Nacional, y en particular a las Normas Generales de Graduación de la Facultad de Ciencias Sociales, bajo la modalidad de **PROYECTO**, para optar por la **LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS**.

Están presentes los siguientes miembros del Tribunal

|                                    |                                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------|
| MBA. Jazmín Pereira Ortega         | Representante del Decano, quien preside      |
| Mag. Roy Mora Vega                 | Representante de Dirección, Unidad Académica |
| M.Sc. Ana Gabriela Navarro Alpízar | Tutora                                       |
| MGCI. Jessica Castro González      | Lectora                                      |
| MBA. Hugo Fonseca Arguello         | Lector                                       |

#### ARTÍCULO 1

El presidente informa que el expediente de los sustentantes contiene todos los documentos de rigor, declara que la representante de la Unidad Académica dio fe de que los sustentantes cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente y, por lo tanto, se solicita que procedan a hacer la exposición.

#### ARTÍCULO 2

Los sustentantes hacen la exposición oral del trabajo de graduación: **ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD “LICENCIAMIENTO MARCA PAÍS- ESENCIAL COSTA RICA”, VALOR DE EXCELENCIA, EN LA EMPRESA PERTEC GLOBAL SERVICES S.A, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE OUTSOURCING DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.**

**ARTÍCULO 3**

Los miembros del Tribunal Examinador interrogan a los sustentantes, y una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal delibera sobre el trabajo presentado.

**ARTÍCULO 4**

El Tribunal considera el trabajo de graduación:

  X   Aprobado  
       Reprobado

y le confiere la calificación de:       9      

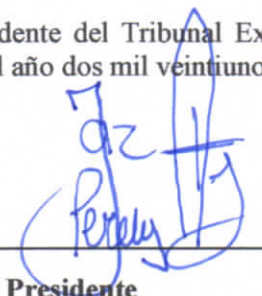
  X   Con observaciones  
       Sin observaciones

**ARTÍCULO 5**

El presidente del Tribunal comunica a los sustentantes el resultado de la deliberación y los declara acreedores al grado de **LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS.**

Se les indica la obligación de presentarse al acto público de juramentación, al que serán oportunamente convocados por la Universidad Nacional.

Se da lectura al acta que firma el presidente del Tribunal Examinador, a las **15** horas y **41** minutos del lunes veinticinco de enero del año dos mil veintiuno.



**Presidente**

Observaciones:

Las observaciones se adjuntan en documento PDF del TFG.

C: Decanato  
Unidad Académica  
Sustentantes

**ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD “LICENCIAMIENTO MARCA PAÍS- ESENCIAL COSTA RICA”, VALOR DE EXCELENCIA, EN LA EMPRESA PERTEC GLOBAL SERVICES S.A, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE OUTSOURCING DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

MODALIDAD DE PROYECTO EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES,  
CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS

**Postulantes**

**EDSON ARIAS ELIZONDO, CÉDULA: 1-1409-0409**  
**MARÍA QUESADA GUERRERO, CÉDULA: 1-1588-0952**  
**DENISSE TENORIO ÁLVAREZ, CÉDULA: 1-1601-0152**

**Miembros del Tribunal Examinador**, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y la estudiante desde sus respectivas casas de habitación.

MBA. Jazmín Pereira Ortega, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales  
Mag. Roy Mora Vega, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales  
M.Sc. Ana Gabriela Navarro Alpízar, Tutora  
MGCI. Jessica Castro González, Lectora  
MBA. Hugo Fonseca Arguello, Lector  
Lic. Edson Arias Elizondo, estudiante  
Licda. María Quesada Guerrero, estudiante  
Licda. Denisse Tenorio Álvarez, estudiante



---

**Firma del Presidente**

**25 de enero de 2021**

## CONTENIDO

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO I: EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....            | 6  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN AL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....          | 6  |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....           | 8  |
| 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                         | 11 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 12 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....                                | 12 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                           | 12 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....              | 13 |
| 2.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL .....         | 13 |
| 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MARCA PAÍS .....                | 15 |
| 2.3 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE OUTSOURCING .....            | 18 |
| 2.4 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO HUMANO .....         | 20 |
| 2.5 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ..... | 21 |
| 2.6 PERFIL DE LA EMPRESA “PERTEC GLOBAL SERVICES S.A”.....  | 22 |
| 2.7 CONCEPTUALIZACIÓN DEL “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. ..... | 25 |
| 2.8 MARCO LEGAL .....                                       | 29 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....                       | 31 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                             | 31 |
| 3.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....                  | 32 |
| 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....                             | 32 |
| 3.3.1 FUENTES PRIMARIAS .....                               | 33 |
| 3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS.....                              | 36 |
| 3.4 CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.....                     | 36 |
| 3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....                          | 39 |
| 3.5.1 ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO .....                          | 39 |
| 3.5.2 ENTREVISTAS .....                                     | 40 |
| 3.5.3 CUESTIONARIO.....                                     | 41 |
| 3.5.4 LISTA DE CHEQUEO O “CHECK LIST” .....                 | 42 |
| CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....    | 43 |

|                                                                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....                                                                                                                                                       | 43  |
| 4.1.1 Instrumento evaluativo: Entrevista sobre el proceso de aplicación de la<br>licencia de uso marca país Esencial Costa Rica en la empresa Pertec Global Services<br>S.A .....         | 44  |
| 4.1.2 Instrumento Evaluativo: Encuesta de evaluación de calidad en el sector<br>“Outsourcing de IT” en <i>Pertec Global Services S.A</i> .....                                            | 50  |
| 4.1.3 Instrumento evaluativo: Lista de chequeo de los aspectos requeridos por el<br>protocolo de evaluación del valor de excelencia de la licencia marca país Esencial<br>Costa Rica..... | 61  |
| 4.2 PROPUESTA DE APROVECHAMIENTO.....                                                                                                                                                     | 76  |
| 4.2.1 Adaptación del Cuadro de Mando Integral.....                                                                                                                                        | 76  |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                                                                                                                           | 94  |
| 5.1 CONCLUSIONES .....                                                                                                                                                                    | 94  |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....                                                                                                                                                                 | 98  |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                                                                                        | 101 |
| ANEXOS .....                                                                                                                                                                              | 105 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabla 3.1. Matriz de Actores.....</i>                                                             | <i>34</i>  |
| <i>Tabla 3.2. Categorías y subcategorías por evaluar .....</i>                                       | <i>38</i>  |
| <i>Tabla 4.1. Tabla comparativa de retos y logros de implementación de Esencial Costa Rica .....</i> | <i>46</i>  |
| <i>Tabla 4.2 Lista de Chequeo Pertec Global Services S.A .....</i>                                   | <i>62</i>  |
| <i>Tabla 4.3 Indicadores de análisis en el componente de Liderazgo y Planificación.....</i>          | <i>665</i> |
| <i>Tabla 4.4. Indicadores de análisis en el componente de Cadena de Valor .....</i>                  | <i>70</i>  |
| <i>Tabla 4.5. Indicadores de análisis en el componente de Mejora Continua .....</i>                  | <i>75</i>  |
| <i>Tabla 4.6. Tabla de Iniciativas del Cuadro de Mando Integral .....</i>                            | <i>81</i>  |

## INDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Gráfico 4.1. Conceptos relacionados a la percepción de la calidad.....</i>             | <i>51</i> |
| <i>Gráfico 4.2. Reconocimiento de los valores de Esencial Costa Rica .....</i>            | <i>53</i> |
| <i>Gráfico 4.3. Percepción de si la empresa posee aspectos de mejora en calidad .....</i> | <i>55</i> |
| <i>Gráfico 4.4. Reconocimiento de la cadena de valor del departamento.....</i>            | <i>57</i> |
| <i>Gráfico 4.5. Conocimiento sobre los objetivos estratégicos de la empresa .....</i>     | <i>59</i> |

## INDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Ilustración 4.1. Cuadro de Mando Integral.....</i>                                                  | <i>78</i> |
| <i>Ilustración 4.2. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral Pertec Global Services S.A .....</i> | <i>79</i> |

# **CAPÍTULO I: EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN AL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de globalización al que se enfrentan los países actualmente exige que se deban tomar decisiones para desarrollar los vínculos económicos, políticos y sociales entre los mercados a nivel nacional e internacional. En este sentido, los gobiernos han creado iniciativas que sean atractivas para aquellas empresas que desean proyectarse a nivel internacional y que adicionalmente, deseen hacerlo a través de la identificación con una marca o imagen.

La marca país o imagen país, es una estrategia que generalmente tiene como objetivo la proyección internacional; adicionalmente, Abó (2010) citado por Barrientos (2014), menciona que la marca puede brindar beneficios como favorecer a las marcas internacionales a ser producidas en el país, atraer inversión extranjera directa y favorecer la introducción de marcas domésticas en el exterior y así potenciar las exportaciones. (Barrientos, 2014).

La marca país Esencial Costa Rica toma protagonismo en el año 2013, año en que se desarrolla el proceso de posicionamiento internacional, sin embargo, no es hasta el año 2016 que la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), una de las entidades encargadas de la gestión de la marca, crea una estrategia de reconocimiento a nivel nacional para generar un mayor alcance en las empresas costarricenses.

A través de la Normativa de Uso de la marca país Esencial Costa Rica, se determinan valores y requisitos que las empresas candidatas y/o interesadas en aplicar al licenciamiento deben cumplir; siendo parte de esto, el cumplir a nivel operativo con el valor de “excelencia”.

Conociendo el concepto de calidad como un modelo de comportamiento y desarrollo organizacional que permite la mejora de los productos y procesos de manera continua, y

que sobre todo, se desarrolla en pro de complacer los requisitos de los consumidores (Perdomo y González, 2004), el concepto del valor de “excelencia” desarrollado a través de la investigación, representa directamente el criterio mediante el cual PROCOMER desea evaluar las prácticas de calidad de las empresas que poseen la licencia.

Con el paso del tiempo se ha hecho uso de diferentes modelos de evaluación para velar por el cumplimiento de las acciones de la gestión de la calidad a nivel operativo. Es de esta forma que el licenciamiento marca país Esencial Costa Rica, propone un protocolo de evaluación para que cuando las empresas posean el derecho de uso de la licencia, puedan ser evaluadas y de esta forma se pueda confirmar que cumplen con los requisitos de la marca. Pero ¿conocen las empresas cuáles son las prácticas que deben aplicar a su operación en torno al valor de excelencia?

Para el mes de junio de 2020, existen un total de 398 empresas del sector comercio registradas ante PROCOMER para hacer uso de la licencia de uso marca país Esencial Costa Rica, entre ellas, 179 empresas dedicadas directamente al sector servicios, las cuales representan un 45% del sector empresarial de comercio que poseen la licencia. (Prendas, 2020)

En los últimos años se ha creado una clara evolución de las empresas respecto al concepto de “servicio”, donde la importancia de la calidad del servicio cada día es mayor, entendiendo que aspectos como la creación y retención de clientes, así como la satisfacción de sus expectativas es fundamental.

La necesidad de externalizar procesos y hacer un eficiente uso de los recursos, ha fomentado que los clientes finales contraten servicios como el “outsourcing”, donde estos pagan para que otra empresa se haga cargo de parte de su actividad o producción; el sector outsourcing de recursos humanos es un ejemplo de ello al solicitar la contratación de personal para desempeñar diferentes labores o tareas directamente para el cliente, pero siendo el recurso elegido y administrado por la empresa de outsourcing.

El sector de outsourcing en recursos humanos se caracteriza por tener la flexibilidad de atraer tanto clientes locales como internacionales; es por esto por lo que los esfuerzos del

gobierno y de las instituciones que velan por el fomento del comercio y de la inversión extranjera directa, se han enfocado en hacer sobresalir el talento humano (carreras profesionales e idiomas) para fomentar el uso de este servicio.

El sector outsourcing se desenvuelve en diferentes escenarios de la globalización que van acompañados de evoluciones tecnológicas y el importante rol de los clientes. Es por esto por lo que la calidad en los procesos y la calidad en el talento humano son considerados fundamentales al ofertar este servicio.

El sector empresarial costarricense es considerado un actor importante en el desarrollo nacional y regional por ser grandes generadores de empleo y por tener una orientación dirigida a la mejora de su producto y/o servicio, sin embargo, las empresas se desarrollan en ambientes de vulnerabilidad ante los cambios del mercado y en su mayoría no poseen planes de gestión de procesos ni de capacitación al personal.

La revisión de acciones en torno al liderazgo y planificación, cadenas de valor y mejora continua, es fundamental para que las empresas costarricenses puedan confirmar que aplican en su totalidad prácticas de calidad que les exige el licenciamiento y que adicionalmente, les ayude a asegurar que pueden ser mucho más competitivas a nivel nacional e internacional.

La proyección internacional es fundamental para el desarrollo económico y social de una empresa; pero la práctica en el día a día de acciones que ayuden a gestionar la calidad es indispensable para que la empresa comprenda su operación y busque oportunidades de mejora en su sector empresarial.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Tal como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2010), la justificación de la investigación se conforma de exponer las razones del porqué y el para qué es importante (pág.39). Para efectos de este proyecto se tomarán en cuenta dos criterios para evaluar la importancia del tema de estudio.

El primero de ellos es la **conveniencia**; es decir, para qué es importante el tema de estudio. Durante los últimos años, el gobierno se ha enfocado en promover acciones que ayuden a fortalecer al sector empresarial costarricense, tales como beneficios en zonas francas, alianzas público-privadas, acercamiento a agencias de desarrollo e inversión, capacitaciones varias desde diversos organismos, entre otros; y como parte de esta iniciativa se da la creación de la marca país Esencial Costa Rica.

Al ser la marca país una licencia de uso limitado, solamente aquellas empresas que logren cumplir los requisitos establecidos podrán obtener la licencia de uso y gozar de los beneficios que la marca ofrece, entre ellos mayor visibilidad a nivel nacional e internacional, posibilidad de exponer sus productos a mayores mercados, competitividad, fomento de las exportaciones, atracción de inversión extranjera, entre otros de carácter cultural y social.

Como requisito para obtener dichos beneficios, es necesario el cumplimiento de la normativa de uso y los valores de la marca; entre ellos el valor de excelencia. Basado en tres áreas principales: planificación y liderazgo, cadena de valor y mejora continua, el valor de excelencia es la representación de la marca de solicitar calidad en los procesos de aquellas empresas que tengan interés en obtener la licencia o bien de conservarla.

*Es indispensable y necesario* analizar si las empresas que poseen la licencia de uso de la marca país Esencial Costa Rica conocen el significado de gestionar la calidad o bien, gestionar el valor de excelencia dentro de su operación, especialmente en aquellas empresas consideradas dentro del sector de servicios, ya que el medir o entender la “calidad del servicio” es más complejo que medir la calidad a nivel de producción de bienes.

La presente investigación se considera útil y necesaria para identificar las prácticas en torno a la calidad que están siendo implementadas diariamente en una empresa de servicios usuaria de la licencia marca país Esencial Costa Rica y así poder proponer desde una visión profesional en el área, aspectos de mejora o buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad de esta iniciativa y el crecimiento económico y social de la empresa en estudio.

El segundo criterio bajo el cual se justifica la importancia del tema de investigación es la **relevancia social**. Se puede definir la relevancia social como la transcendencia o proyección que tendrá el tema y si existen personas, entidades, u otros sujetos que podrán beneficiarse del estudio (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 40).

La presente investigación se enfoca en el sector de servicios el cual según datos de la Cámara de Servicios Corporativos (CAMSCAT) para el 2019, la venta de los servicios corporativos representó el 7.6% del Producto Interno Bruto (PIB), además el 49% del total de exportaciones correspondió a dicho sector y en temas de fuerza laboral representa un total de 72 559 empleos en el país, lo que refleja su importancia a nivel económico.

En específico se desarrollará el servicio de outsourcing o tercerización del cual es importante destacar que según datos de la Consultora Internacional Tholons en su estudio de Índice de Globalización de Servicios 2019, el cual enfoca su investigación en empresas de Outsourcing en Procesos de Negocio y Outsourcing de Tecnologías de la Información, Costa Rica se encuentra en la posición número 28 de 50 posibles posiciones, lo cual coloca al país entre los principales mercados a nivel mundial para este tipo de servicios. (Quesada, 2020).

Su impacto en la economía, además de la complejidad que produce al existir una relación laboral de triangulación, incentiva a visibilizar las prácticas que se desarrollan en el día a día de sus operaciones y para efectos de esta investigación, específicamente en el sector de recursos humanos y tecnología, el cual se llamará como “Outsourcing de Tecnología de la Información (TI)”.

El presente proyecto se considera de alta relevancia social ya que se desea realizar un acercamiento al sector de outsourcing a través del estudio de la operación de la empresa *Pertec Global Services S.A*, específicamente en su área de trabajo de outsourcing. La búsqueda de prácticas utilizadas respecto a la calidad, desde las aristas del valor de excelencia, permitirán al sector de outsourcing en Costa Rica con licencia de uso marca país, identificar áreas de mejora en sus operaciones y ubicarse con mayor competitividad ante los nuevos modelos de negocio al que se enfrenta el país.

Adicionalmente, la importancia de utilizar como caso de estudio una empresa de servicios con licencia de uso marca país, permite visualizar posibles aspectos de mejora en torno a la administración pública de la licencia, ya que parte de la problemática de la presente investigación, se basa en los criterios normativos indicados por la Promotora de Comercio Exterior, al confirmar que esta como entidad administradora no puede garantizar la efectividad o calidad de las prácticas implementadas por las empresas licenciadas.

El identificar posibles mejoras tanto a la licencia marca país como a las estrategias implementadas a nivel operativo por la empresa, se identifica como un precedente que puede ser utilizado por empresas del mismo sector de outsourcing o bien del sector servicios, con el fin de aplicar la calidad internamente; al mismo tiempo que PROCOMER con funciones administrativas sobre la licencia, podrá observar y conocer las acciones implementadas a nivel de excelencia y confirmar si responden a lo solicitado por sus criterios de evaluación.

El desarrollar una propuesta de valor junto con acciones estratégicas que fomenten el mayor aprovechamiento de la licencia como sistema de gestión de calidad, es fundamental para los sustentantes de esta investigación ya que se considera que las investigaciones de comercio contemporáneas deben enfocarse en necesidades empresariales con una orientación práctica que además permita fortalecer el contexto social y financiero en el que se desarrollan.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las prácticas que aplica la empresa *Pertec Global Services S.A*, específicamente en su área de *Outsourcing de Tecnologías de Información*, como recursos para fortalecer el uso del valor de excelencia de la licencia de uso marca país Esencial Costa Rica?

Adicionalmente, se abordan aspectos paralelos tales como: ¿Cómo podría el sector de outsourcing en recursos humanos y tecnología implementar mejores prácticas de calidad para considerarse un sector competitivo y atractivo para clientes internacionales?

Es preciso determinar la correlación que permite el licenciamiento Esencial Costa Rica en las buenas prácticas que implementan las empresas licenciadas, al garantizar el cumplimiento de los componentes de calidad establecidos en el valor de excelencia, adicionalmente, es de importancia destacar las prácticas donde se permita percibir aspectos de mejora resaltando la percepción de positivismo.

Por tanto, existe una necesidad de desarrollar una herramienta que permita evaluar y medir aspectos de mejora a las prácticas organizacionales y de liderazgo implementadas a nivel empresarial, mediante una propuesta de aprovechamiento y a su vez generando acciones estratégicas que ayuden a la obtención de mayores beneficios del uso de la licencia.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la implementación de prácticas de calidad por motivo de uso de la licencia marca país Esencial Costa Rica en el área de trabajo de *Outsourcing de Tecnologías de Información* de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa Rica.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las prácticas de liderazgo y planificación requeridas por la licencia de uso marca país Esencial Costa Rica, que se encuentran implementadas en el área de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de Información de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa Rica.
2. Identificar el reconocimiento por parte del área de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de Información de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa

Rica de los procesos que componen la cadena de valor de su departamento y los recursos utilizados para su trazabilidad y medición.

3. Conocer las acciones implementadas para identificar, gestionar y eliminar no conformidades en los procesos del área de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de Información de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa Rica.
4. Desarrollar una propuesta de aprovechamiento del valor de “excelencia” desde sus tres pilares, planificación y liderazgo, cadena de valor y mejora continua para el uso de la licencia marca país Esencial Costa Rica en las empresas costarricenses del sector de outsourcing o tercerización.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

---

### **2.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

El término “calidad total” es un concepto que se ha generado a partir de teorías y prácticas empresariales a través del tiempo. De acuerdo con la literatura y tal como lo indican Carro y González (2012), se ha determinado que aproximadamente desde la Segunda Guerra Mundial se hablaba de la calidad con respecto a la fabricación y el uso de la inferencia estadística para lograr controlarla; además, investigadores como William Deming y Joseph Juran, mostraron en sus investigaciones la importancia en ese momento de la detección de la “mala calidad” en los años cincuenta y sesenta.

Posteriormente, a partir de los años setenta se presentó un nuevo planteamiento con respecto a la calidad, el cual consideraba aspectos como la motivación del personal y la participación de los operarios en la correcta fabricación, es decir, se involucraron temas de responsabilidad al realizar las tareas para lograr disminuir las unidades defectuosas. (Carro y González, 2012).

En los años ochenta, al inicio de la industrialización, los aportes de las empresas industriales japonesas fueron primordiales en moldear el concepto de “calidad total”; asimismo, Carro y González (2012) mencionan pensamientos como los del autor Philip Crosby, el cual consideraba que la calidad era gratuita y que a través del compromiso de la

alta dirección y los colaboradores se podrían lograr grandes resultados en torno al mejoramiento de la calidad.

De esta manera, se puede determinar que la calidad tradicional tomaba en cuenta solamente la fabricación del producto y la detección de errores, mientras que a partir de los años ochenta y hasta la actualidad, se comprende que es necesario el involucramiento de todos los miembros de la organización para lograr la calidad.

A partir de este razonamiento, es necesario definir el término “gestión” para posteriormente abarcar el concepto de “Gestión de la Calidad Total”. Según Pedro Dominguez en su escrito *Introducción a la Gestión Empresarial* (2008) se indica que gestión o bien, gestionar, se apoya y funciona a través de la eficiencia de los miembros de la organización, para poder lograr resultados en el progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garantice su desarrollo y resista los cambios del tiempo y del mercado.

A diferencia de la administración, que básicamente se concentra en planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos en una actividad, la gestión es una coordinación interna de trabajos o roles en el marco de la organización, la cual implica una articulación de procesos y resultados, responsabilidad y toma de decisiones en cuanto a la visión empresarial que se plantee.

Es por esto, que para efectos de la presente investigación, se entiende como “gestión de la calidad total”, la interrelación de todos los elementos que en conjunto ayudan a lograr la calidad: gerencia, colaboradores, determinación de procesos, elaboración de procedimientos, cultura de calidad dentro de la organización, uso de herramientas para medir la calidad, procesos de control de resultados, entre otros aspectos, que, unidos en un objetivo común proveen conformidad en los productos o servicios que se le brindan al cliente.

En función de lograr lo conceptualizado como calidad total se han creado iniciativas a nivel mundial que buscan determinar la calidad en las compañías; entre ellas existen certificaciones o licenciamientos en los cuales se pretenden evaluar criterios determinados

como esenciales para asegurar la calidad tanto de los procesos como del producto o servicio final.

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MARCA PAÍS**

Una marca país es una estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país. El objetivo es incentivar la reputación por medio del turismo, inversiones o la adquisición de productos a través de las exportaciones. (Promotora de Comercio Exterior, 2018).

En Costa Rica, existe la marca país “Esencial Costa Rica”, la cual tiene como objetivo generar competitividad en el país y aumentar los estándares de las empresas que poseen la licencia. Las organizaciones se someten a un protocolo de evaluación que abarca diferentes aristas que se suponen de gran importancia para poder representar al país a nivel mundial. (Promotora de Comercio Exterior, 2018).

La marca país nace del Decreto Ejecutivo N° 37669-RE-COMEX-TUR del 22 de marzo de 2013, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 91 del 14 de mayo de 2013, con la intención de mantenerla lejos de lo político, de lo religioso y del Estado como tal, se construye una gobernanza que está conformada por 6 instituciones del estado, las cuales son:

- Instituto Costarricense de Turismo (Titular) - ICT
- Promotora de Comercio Exterior (Titular) - PROCOMER
- Ministerio de Comercio Exterior - COMEX
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo - CINDE
- Cancillería de la República
- Ministerio de Cultura y Juventud

Solo dos instituciones son titulares: PROCOMER e ICT que son las únicas que pueden otorgar la marca. Las dos instituciones trabajan en conjunto en función de la marca y su fortalecimiento y administración. (Prendas, 2020).

La marca país Esencial Costa Rica se basa en dos criterios: **posicionamiento país** en el que se pretende mostrar características que definen a la cultura costarricense y **competitividad país** con el fin de cumplir la promesa de garantizar al mundo lo creado en el país. Asimismo, de acuerdo con la Promotora de Comercio Exterior se plantean cinco valores que trabajan como ejes principales en el licenciamiento, los cuales son:

- ❖ Sostenibilidad
- ❖ Innovación
- ❖ Excelencia
- ❖ Progreso Social
- ❖ Origen Costarricense

Para efectos de la presente investigación, se hará énfasis en el valor de “**excelencia**”, ya que a través de criterios claves, busca cumplir con la gestión de la calidad total en las organizaciones. La Promotora de Comercio Exterior (2018) en su reglamento de uso define el valor de excelencia como:

... la calidad superior o valor agregado que hace a un producto, servicio u organización digno de singular aprecio y estimación. Con el valor excelencia se busca que las organizaciones ofrezcan productos con valor agregado, selectos y refinados, que evidencien el talento, el ingenio y la especialización del recurso humano costarricense, y que demuestren excelencia en sus productos, servicios, procesos e infraestructura. (p.5)

Los tres criterios del valor de excelencia de acuerdo con Esencial Costa Rica son:

1. **Liderazgo y planificación** en el cual se plantea que los líderes de la organización tienen la tarea de crear un plan estratégico que incluya los pilares de la empresa (misión, visión, valores, objetivos, políticas, indicadores de gestión, etc.); así como realizar un estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a los

que se podrían enfrentar para poder determinar el cumplimiento de la estrategia organizacional planteada.

En este criterio se establece una responsabilidad en función del recurso humano, en el que se plantea la necesidad de poseer perfiles de puestos, procedimientos que identifiquen cómo las compañías se enfrentan a las brechas en el conocimiento de los colaboradores, entre otros. Además, es fundamental la medición y seguimiento del desempeño y la motivación de los colaboradores; esto en función de crear un ambiente laboral que permita elaborar y gestionar de forma total la calidad.

Según (Villalobos, 2017) se destacan dos requisitos fundamentales: a) planificación estratégica, hacia dónde va la empresa y cómo lo va a lograr, y b) competencia del personal, empoderamiento de los colaboradores en sus funciones para cumplir expectativas de todas las partes.

2. **Cadena de valor** la cual se entiende como la suma de todos los procesos dentro y alrededor de una organización los cuales deben ir en función de las expectativas de los clientes y tomando en cuenta el enfoque del mercado en términos de competitividad.

El concepto de cadena de valor es desarrollado por Michael Porter en 1987 en el cual se describe el desarrollo de las actividades que componen una organización con el fin de generar valor. Porter indica que existen dos tipos de actividades; las primarias y las de apoyo las cuales se deben respaldar mutuamente para lograr una función óptima de la organización. (Canto, 2013).

En la creación de este concepto, Porter también establece que estas actividades son interdependientes y están relacionadas por nexos que generan ventajas competitivas de dos formas: la optimización y la coordinación. (Canto, 2013).

Debido a esto se plantea que la organización debe conocer e identificar opciones para aumentar la competitividad, fortaleciendo la cadena de valor, determinando cada uno de los procesos, generando una secuencia e identificando como se interrelacionan.

En conclusión, los requisitos esenciales de este componente son: a) enfoque al cliente y mercado, para así identificar diferencias, errores, mejoras y necesidades que permitan mayor diferenciación y competitividad; y b) enfoque en los procesos, identificando los pasos a seguir en los diferentes procesos de la organización y así establecer de manera más eficiente las mejoras frente a la competencia. (Villalobos, 2017).

3. **Mejora continua** el cual es el factor común en cualquier teoría de calidad, en él se establece que no se puede hablar de excelencia si no hay una mejora continua de procesos y de iniciativas. Sobre este componente se establecen dos requisitos, a) no conformidades y acciones correctivas, las cuales se interpretan como las consecuencias de las anormalidades del proceso que requieren identificación de las causas raíz y acciones correctivas para evitar que vuelvan a suceder. En este requisito es importante tomar en cuenta el criterio del consumidor para poder establecer los parámetros de aceptación y rechazo de los productos logrando con ello que se cumplan los requerimientos de ley, así como la demanda del mercado. Además, b) la toma de decisiones basadas en resultados, para lo cual se determina la necesidad de utilizar métricas y datos que permitan comparar y gestionar todo el proceso asegurando así la satisfacción de las partes involucradas. (Villalobos, 2017).

El seguimiento y revisión periódico son esenciales para la verificación de que lo ocurrido no vuelva a suceder, así como la actualización del proceso y la búsqueda de la mejora continua en cada uno de ellos.

## 2.3 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE OUTSOURCING

Según Romero (2003), se conoce el outsourcing como “es la contratación de proveedores ajenos a las empresas, con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a estos ciertos productos u operaciones”.

El outsourcing, según el autor en el artículo, “La externalización de Actividades Laborales” (2003),

Se trata de un método organizativo y de producción por el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Se entiende por “habilidades principales, centrales o medulares” todas aquellas que integran el negocio nuclear de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con relación a la competencia. (pág.123)

La tercerización de labores, más conocida como outsourcing son estrategias empresariales implementadas para la optimización, mejora de rendimientos, generar valor y cumplir con las necesidades de la organización; su versatilidad es de gran relevancia ya que puede ser implementada en cualquier tipo de empresa.

Según la Cámara de Servicios Corporativos existen 3 tipos de enfoques en las estrategias empresariales para este tipo de externalización de actividades.

- BPO (Business Process Outsourcing) que se enfocan en vender un servicio a otras compañías, con una visión de negocio.
- Servicios Tercerizados de Procesos que se enfocan en atender a su propio corporativo y se destacan en la reducción de costos y no una visión de negocio.
- Tecnología Digitales enfocada a la parte de tecnología de las compañías y pueden desarrollarse en cualquiera de las dos modalidades anteriormente mencionadas.

Este tipo de práctica ha generado un importante avance en el país, datos suministrados por la Coalición Costarricense de Iniciativa de Desarrollo (CINDE), evidencia que Costa Rica ha evolucionado, pasando de funciones transaccionales a procesos multifuncionales sofisticados que incluyen análisis financiero, centros regionales, desarrollo de software y Tecnología de Información, así como ingeniería y diseño, entre otras muchas oportunidades de negocio, proporciona un ambiente de negocios maduro para ejecutar procesos operativos complejos y se destaca como el exportador número uno en servicios de valor agregado en América Latina, sobrepasando a Chile, Brasil, Argentina y Perú. (CINDE, 2020).

El outsourcing busca concentrar recursos y esfuerzos en las actividades centrales de la empresa con el fin de mejorar la competitividad al dedicarse a los aspectos fundamentales, lo que se transforma en una ventaja competitiva que permite adaptarse a los cambios con

mayor agilidad y rapidez, para lograr esto es importante que la gerencia realice un análisis profundo de las tareas que se deben subcontratar y son de apoyo a la gestión del funcionamiento de la empresa.

## **2.4 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano se define como, el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño, además de ser el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009, p. 9).

Por lo que se toma en consideración aún más la importancia que tiene el colaborador dentro de la organización, pasando de ser solamente un recurso pasivo, estático e inerte a un recurso invaluable de la organización, por lo que la era del conocimiento, fomenta una actualización de este concepto, donde se forman como agentes activos e inteligentes, que aportan un gran desarrollo y valor.

Para Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión del Talento Humano” considerando las nuevas prácticas en la gestión del talento y el interés de generar valor a la organización, además de mejorar las condiciones de sus colaboradores, los equipos de recursos humanos deben de enfrentarse a una transformación donde se tienen que adaptar a las nuevas condiciones, debido a que se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.

A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente

negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. (Chiavenato, 2009, pág. 9).

La gestión del talento humano resalta cada vez más la importancia de generar conocimiento por medio de capacitaciones, actualización de conocimiento, permitir a los colaboradores tener la libertad y responsabilidad de una mejor gestión de sus funciones, enfocándose en la esencia del negocio y generar valor.

## **2.5 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es un concepto que los diferentes autores han trabajado desde la década de los noventa. Serna, Álvarez y Calderón (2012) mencionan pensamientos como los de los autores Cameron y Quinn los cuales plantearon que la cultura se entiende como un modelo de valores y creencias compartidos entre los individuos que ayuda a comprender el funcionamiento organizacional y les provee las normas para comportarse en una organización.

Adicionalmente, se puede comprender que la cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los colaboradores de una organización; de acuerdo con Guerrero y Silva (2017, p.111), citando a Denison, la cultura corporativa puede llegar a tener un impacto tan fuerte que ayuda a fomentar la participación de los miembros de la empresa, su compromiso y su nivel de productividad. Es decir, la cultura organizacional al ser un aspecto relacionado con el comportamiento humano puede ayudar a generar compromiso en los empleados e inclusive reforzar la organización como un ecosistema social integral.

De acuerdo con Camisón y Dalmau (2009) citando a Zornoza, Porta y García se plantean dos enfoques distintos para explicar el concepto de cultura dentro de las empresas; el primero de ellos, un enfoque funcional, el cual entiende la cultura como algo propio de las organizaciones, siendo una característica que puede verse, medirse y relacionarse con otras variables de la empresa, como por ejemplo la selección o el despido del recurso, el

desempeño, liderazgo y promoción; y el segundo enfoque, un enfoque constructivista, contempla que las organizaciones son construidas socialmente a través de interacciones y que no poseen cultura, sino que son culturas; por ende, al ser organizaciones creadas por medio de relaciones, experiencias y comportamientos, será difícil que los altos mandos puedan gestionar la cultura de manera interna.

El concepto de cultura organizacional, si se entiende bajo un enfoque funcional, se puede considerar como un aspecto que sí se puede administrar y gestionar; con respecto a la responsabilidad empresarial para aplicar dicha administración de la cultura, existen diferentes estudios que han planteado una relación directa entre la cultura organizacional y las gerencias de recursos humanos como aquellos encargados de fomentar y reforzar este concepto a nivel interno.

Serna, Alvaréz y Calderón (2012), plantean dos premisas que se desprenden del análisis de dichas hipótesis, en el que mencionan que (1) la cultura organizacional incide significativamente en los procesos de gestión de recursos humanos, especialmente en cómo estas se llevan a cabo; y (2) la gestión de recursos humanos incide significativamente en las culturas organizacionales, ya que se afirma que da forma a un sentido colectivo, las personas se sienten miembros de una organización y por ende, se desarrolla la cultura organizacional.

## **2.6 PERFIL DE LA EMPRESA “PERTEC GLOBAL SERVICES S.A”.**

La empresa *Pertec Global Services S.A*, inicia sus operaciones desde el año 2000, desarrollando herramientas y soluciones necesarias con el objetivo de brindar servicios y crear productos con estándares mundiales. Dentro de sus servicios, se ubican tres áreas:

1. **Desarrollo de Software:** los especialistas de la empresa se concentran en desarrollar productos de software empresarial a la medida y de acuerdo con los requisitos de sus clientes. Utilizan tecnologías complementarias que ayudan a

potenciar sus servicios y obtener un alto desempeño en cronogramas, funcionalidad del producto, interfaz de usuario y rendimiento. Parte de los beneficios del hacer uso de este servicio son:

- a. Obtener una herramienta personalizada que garantiza una solución al problema del cliente.
  - b. Automatizar procesos y, por ende, aumentar la productividad.
  - c. Adaptar el software a las necesidades del negocio y/o actividad.
  - d. Incorporar análisis y procesos basados en experiencias del equipo desarrollador.
2. **Servicios de Infraestructura:** este servicio consiste en que los especialistas certificados analizan el estado actual del proceso y diseñan la mejor solución de infraestructura en la nube para el servicio existente. Haciendo uso de herramientas como: NOC, Microsoft, Backup y Site Recovery, Office, entre otros, *Pertec Global Services S.A* busca garantizar el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica del cliente, protegerla de accidentes internos y salvaguardar la información de la compañía.
3. **Outsourcing de TI:** También llamado Tercerización de Servicios de Tecnologías de Información, *Pertec Global Services S.A* posee una amplia trayectoria proveyendo especialistas en tecnologías de la información para entregar servicios tercerizados, tanto en el área de soporte y también en el área de desarrollo de software. La empresa se encarga de brindar servicios como:
- Desarrolladores de software
  - Gestión y administración de mesas de servicio
  - Soporte en sitio
  - Back Office
  - Servicio Multilingüe

La empresa posee un sólido y consolidado proceso de reclutamiento que se basa en el modelo de gestión de competencias, el cual permite identificar al candidato ideal para cada una de las posiciones. La comunicación con sus clientes, el monitoreo

periódico de sus servicios y la transparencia, se consideran fuentes de éxito en el sector de Outsourcing de TI.

La empresa *Pertec Global Services S.A* ubica parte de sus operaciones en Zona Franca “Zeta” en Cartago, Costa Rica; sin embargo, por motivos de un cambio en el modelo de negocios, las áreas de desarrollo de software, ventas y reclutamiento trabajan de manera remota.

Para efectos de la presente investigación, es necesario destacar que *Pertec Global Services S.A* obtuvo la licencia de uso corporativo de la marca país Esencial Costa Rica en febrero de 2019, por tanto, ha hecho uso de ella por más de un año completo y no se han sometido a ningún proceso de evaluación posterior por parte de los auditores de la licencia.

Adicionalmente, es necesario aclarar que, para efectos de esta investigación, se trabajará en el área de “Outsourcing de Tecnologías de Información” y para ello, es fundamental determinar quiénes comprenden este servicio:

1. Colaboradores que son contratados por *Pertec Global Services S.A* y prestan un servicio a los clientes finales en las instalaciones del cliente o en las instalaciones de *Pertec*. (aproximadamente 250 personas).
2. Equipo de supervisión de servicios de Outsourcing de Tecnologías de Información: se comprende por cuatro personas que supervisan el trabajo de los colaboradores que brindan el servicio al cliente final.

Asimismo, el área de Outsourcing de Tecnologías de la Información se apoya en diversos equipos para poder brindar este servicio; sin embargo, para el desempeño de este proyecto, el equipo de investigación trabajará en conjunto con el:

3. Equipo de Reclutamiento y Selección de Personal: se comprende por una persona supervisora, cuatro generalistas en recursos humanos y una persona evaluadora de idioma. Algunas de sus tareas se enfocan en conocer las expectativas del cliente, aplicar los procesos de reclutamiento y selección, contratación y diferentes

procesos administrativos como por ejemplo supervisión de planilla, procesos disciplinarios, programación de capacitaciones, entre otras.

## **2.7 CONCEPTUALIZACIÓN DEL “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”.**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite controlar e implementar las estrategias de la organización, este método permite contribuir en la implementación de la estrategia empresarial para lograr el cumplimiento de las metas planteadas.

El Cuadro de Mando Integral es un método de gestión que contribuye a la implementación de la estrategia de la empresa haciéndola extensible a todos los niveles de la organización y dotándola de la eficiencia necesaria para alcanzar la consecución de las metas que se han planteado y en el plazo que se ha previsto para ello. El Cuadro de Mando Integral debería ser inherente a la estrategia en tanto facilita la definición del marco de actuación, simplifica el proceso de implementación, automatiza la estructuración práctica de la misma, impulsa la visión única a través de su propia configuración y del glosario de negocio que a él se asimila. (Logicalis Group, 2013).

Según Costa, Dominguez, Hernandez, Leiva, y Verdu (2003), se define el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral está conformado por diferentes perspectivas que dependerán de las necesidades de cada empresa, esta hará una selección de indicadores diferentes que se derivarán de los objetivos estratégicos y los valores de éxito (Logicalis Group, 2013). Los autores Robert Kaplan y David Norton establecen que las principales perspectivas son Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

### **1. Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera es el principal eje bajo la filosofía de Kaplan y Norton sobre el uso y el objetivo del Cuadro de Mando Integral. Los autores consideran que esta

perspectiva genera efectos directos en el resto de las perspectivas al incluir en su estudio los objetivos estratégicos de la organización y su visualización a largo plazo.

De acuerdo con Romero (2015), las medidas y los objetivos financieros definen la actuación financiera que se espera de la estrategia; es decir, se traduce dicha estrategia de manera tangible en términos financieros, con el objetivo de observar resultados económicos sobre el capital de la inversión.

Los objetivos financieros para toda organización representan un objetivo a largo plazo, al ser determinantes para poder proporcionar rendimientos con respecto al capital de la empresa; tal como lo establecen Kaplan y Norton, los objetivos financieros se relacionan de manera directa con el aumento e intensificación de los ingresos, rentabilidades y rendimientos de los activos.

En esta perspectiva, la empresa debe visualizar desde la alta dirección de qué manera se podrá evaluar el éxito a largo plazo, enfocándose en un tema de competitividad en el sector económico, generando un entorno más competitivo y determinando las estrategias que se tomen con respecto al crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y reducción de costos, la utilización de activos y la gestión del riesgo.

Según lo indican los autores, esta perspectiva debe vincularse al resto y no deben ser objetivos aislados sino más bien integrales. En el caso de algunas organizaciones, los temas financieros ya mencionados pueden proporcionar los vínculos necesarios para que el cuadro de mando tenga éxito. Sin embargo, es necesario mencionar que esto no es igual para todas las empresas, todo dependerá de la realidad y de las necesidades reales que posea la organización.

Si sus objetivos financieros y los resultados de estos han dado éxitos y, aun así, siguen fallando ciertos aspectos a nivel organizacional, es necesario determinar bajo el cuadro de mando integral, como se pueden fortalecer el resto de las perspectivas y generar un vínculo entre ellas para fortalecer la estrategia.

## **2. Perspectiva Cliente:**

En esta perspectiva la organización trata de medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios; ya sea para obtener resultados económicos o responder a un fin social. Además, aprovecha el uso sistemas de investigación de marketing, que permiten conocer las preferencias de los clientes, las tendencias del mercado y los movimientos de los clientes.

Para diseñar la proposición de valor de la organización, es necesario que esta tenga bien identificada su cadena de valor y pueda definir dentro de la misma cuáles son los procesos que más aportan, teniendo en cuenta su mercado y sus clientes. Es en este momento donde radica el vínculo principal entre las perspectivas clientes y procesos internos, pues cada una de las elecciones que realice la organización conllevará una acción diferente en cuanto a los procesos que debe desarrollar. (Malpartida, 2015).

Como lo indica la autora Malpartida (2015), se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que son más importantes para los mismos y que más los satisfacen. La relación de los procesos que más generan valor para los clientes sirve como guía a la hora de elegir los procesos claves de la organización y serán por tanto los procesos que deberán estar representados en la perspectiva de procesos internos. Para lograr esto es primordial entender las necesidades de los clientes, con el fin de ofrecer productos de mayor calidad que satisfagan la necesidad de la organización.

Para Costa et al (2003), se debe aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, y además, definir objetivos concretos basados en el mercado y en los clientes, identificando los segmentos de mercado en las poblaciones de clientes existentes y potenciales. Por lo que hay que tomar en consideración que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio por lo que se debe definir objetivos diferentes para cada uno de los segmentos seleccionados.

### **3. Perspectiva Procesos Internos:**

Se identifican en esta perspectiva los procesos clave de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades y deseos de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir el propósito de la organización y estableciendo los objetivos específicos que garanticen la satisfacción del cliente. (Malpartida, 2015).

Según Malpartida (2015), la organización puede determinar cuáles de sus procesos son clave para el logro de la estrategia y por tanto deben estar representados en el Cuadro de Mando Integral; para ello es necesario que la organización tenga como mínimo identificados los procesos en sus diferentes departamentos. Cuando se desarrolla una estrategia, los implicados logran identificar procesos críticos dentro del grupo de procesos organizacionales y estos procesos críticos son los que le permiten a la organización sustentar sus ventajas competitivas y garantizar el cumplimiento de los factores clave de éxito para el sector.

El objetivo de esta área es analizar las expectativas del cliente y derivar a partir de ellas los indicadores. Es de gran importancia desarrollar indicadores adaptados a las necesidades de cada organización con el fin de evitar crear y brindar productos o servicios no conformes y procesos de baja calidad, los cuales provocarían pérdidas y daño de imagen.

#### **4. Perspectiva Formación y Crecimiento**

Esta perspectiva según lo plantean Kaplan y Norton como autores de la metodología es primordial debido a que proporciona una infraestructura que permite el alcance y desarrollo de los objetivos que se determinaron en las demás perspectivas, además, los autores agregan que la capacidad de una compañía para cumplir sus metas dependerá de la formación y crecimiento de la organización.

La consecución de resultados económico-financieros, satisfacción del cliente y la mejora de los procesos no podría lograrse sin las personas, siendo igualmente importantes los sistemas de información para la ejecución de los objetivos deseados para la estrategia (Romero F. , 2015); esta perspectiva no solo está enfocada en el personal, sino

que también está vinculada con los sistemas de la compañía, lo que demuestra la integridad de esta.

Esta es la perspectiva de mayor atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo, aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor. De acuerdo con Camacho (2015) se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Por último, es importante mencionar que algunos objetivos planteados en esta perspectiva pueden estar relacionados con liderazgo, aumento de la motivación, valores, tecnologías y sistemas de información, fomentar la innovación, mejora de procesos de reclutamiento, entre otros. (Romero F. , 2015), sin embargo, lo más importante es que resulten herramientas claves para el desarrollo de los objetivos.

## **2.8 MARCO LEGAL**

La marca país Esencial Costa Rica se fundamenta legalmente en el “Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica”, el cual fue aprobada en el mes de octubre del año 2013, mediante el Decreto Ejecutivo N° 37669-RE-COMEX-TUR y Reforma Reglamento para la implementación y uso de la Marca País Costa Rica N° 38356-RE-COMEX-TUR en el mes de mayo del 2014.

El Reglamento define el término marca país como una “herramienta de competitividad y mercadeo, que permite promover de manera integral, coordinada y colaborativa, la atracción de turistas, inversionistas y compradores extranjeros al país”. (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, 2018).

Además, se considera necesario mencionar que el Reglamento define tres tipos de licenciamiento los cuales son:

1. Uso corporativo u organizacional
2. Uso en productos

### 3. Usuarios especiales y/o eventos

La empresa *Pertec Global Services S.A*, hace uso de la licencia de uso corporativo u organizacional, la cual se define de acuerdo con el Artículo 16 del Reglamento como:

...el uso de la marca país a nivel corporativo u organizacional por personas físicas o jurídicas que realizan actividades económicas. Este tipo de licencias comprende los siguientes usos: medios de comunicación de la entidad licenciataria tales como página web, papelería en general, material promocional de distribución gratuita, publicidad referida a la trayectoria de la entidad o a la prestación de sus servicios (no en productos), entre otros. (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, 2018, pág. 11)

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 19 del Reglamento, las Unidades Ejecutoras de la implementación, promoción y uso de la marca país son las siguientes:

- a) El Instituto Costarricense de Turismo (ICT) para temas relacionados con turismo.
- b) La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) para los temas relacionados con exportaciones y atracción de inversiones.

Asimismo, es necesario mencionar, que, bajo el Reglamento, PROCOMER como unidad ejecutora es encargada de:

- a) El otorgamiento, renovación y revocación de las licencias de la marca país.
- b) La administración y control de las licencias de uso de la marca país.
- c) Implementación de las estrategias, lineamientos y acciones sustantivas de la marca país de acuerdo con su competencia.
- d) Gestión de los recursos para la promoción, implementación y ejecución de la marca país.
- e) Emisión de los procedimientos de otorgamiento de las licencias de uso de la marca país, aplicables al sector o área de su competencia legal, en coordinación con el Comité de Marca País.

Dentro del contexto de la investigación, se considera necesaria la implementación de estrategias por parte de la unidad, así mismo, la gestión de los recursos con los que cuente la empresa *Pertec Global Services S.A* para ejecutar las acciones de excelencia propuestas dentro de las guías y protocolos.

Una vez definidos los conceptos de marca país y las funciones de PROCOMER como unidad ejecutora del licenciamiento, se espera que la investigación cuente con base legal suficiente para fundamentar la información. Asimismo, se considera necesario recalcar el problema de la investigación haciendo uso del contenido del Capítulo IV “Licencias de Uso”, el cual indica que:

...El otorgamiento de una licencia de uso de conformidad con los términos de este Reglamento, no implicará ni podrá interpretarse en el sentido de que PROCOMER garantiza, avala o respalda la calidad, efectividad, puntualidad ni ninguna otra característica de los licenciarios, ni de los productos que estos venden o los servicios que estos brindan.

De acuerdo con el texto anterior, se comprende que PROCOMER velará solamente por revisar requisitos previos para la obtención del licenciamiento y por ejecutar el proceso de control posterior a este y asimismo, que no existen procedimientos documentados para gestionar que las empresas licenciadas estén ejecutando y brindando al mercado prácticas éticas y competitivas en pro del uso de la licencia, el posicionamiento y la competitividad nacional e internacional y por tanto no hay respaldo de estas acciones ni garantía de su efectividad.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

---

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación por su naturaleza es una investigación cualitativa, ya que busca analizar procesos, resultados y seguimiento. De acuerdo con los objetivos de la investigación, es un estudio descriptivo y explicativo, en la cual se desea conocer y detallar los procesos de evaluación y de seguimiento de la marca Esencial Costa Rica enfocado propiamente en su valor de excelencia el cual se orienta en la gestión de la calidad.

Por medio de la investigación descriptiva, descrita por Sampieri (2014) como el tipo de investigación que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o población, por lo que en este caso se busca especificar datos generales del licenciamiento de la marca país, así como evaluar el sistema de gestión de la calidad especificado en el mismo.

Es una investigación explicativa, la cual se conoce como el tipo de investigación que pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian (Sampieri, 2014), esto debido a que se detalla la marca país “Esencial Costa Rica”, su proceso, retos, actores y beneficios; además, se realiza un análisis de la efectividad de la gestión de la calidad basados en el valor de excelencia de la marca, dentro del contexto de la empresa *Pertec Global Services S.A* la cual brinda un servicio de outsourcing de tecnologías de información.

### **3.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio está comprendido específicamente en la marca país Esencial Costa Rica y en el análisis de su valor de excelencia, el cual se enfoca en los lineamientos relacionados a la gestión de la calidad, esto en la empresa *Pertec Global Services S.A* específicamente en el área de Outsourcing de Tecnologías de Información. La empresa se especializa en brindar el servicio de tercerizado de recursos humanos en la rama de Tecnología de Información en el área de soporte y de desarrollo de software en la región.

La investigación se limita a estudiar el área de Outsourcing de Tecnología de la Información ya que los otros dos servicios que brinda no tienen relación directa con la tercerización y adicionalmente porque el área de Outsourcing de TI es el servicio que genera mayores ganancias monetarias a la empresa.

### **3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

En este apartado se determinan las fuentes de información de la investigación, los cuales se seleccionan en relación con el aporte que le pueden agregar, con la visión de que

respondan a los objetivos planteados y que aporten validez a los datos e información a exponer.

### **3.3.1 FUENTES PRIMARIAS**

De este tipo de fuentes se obtiene información de primera mano, desde el área de donde se hará la exploración; las personas que ayudan a sustentar esta investigación son las mencionadas en la matriz de actores.

#### **a) Actores**

Es fundamental aclarar que, para efectos de la presente investigación, se trabaja en conjunto con los siguientes equipos de *Pertec Global Services S.A.*:

1. Equipo de Supervisión de Outsourcing de Tecnologías de la Información
2. Equipo de Reclutamiento y Selección

Así mismo, se destaca la participación de los estudiantes como los principales actores de la investigación. Además, existen fuentes de apoyo como lo es la Escuela de Relaciones Internacionales, en la cual se destaca la participación de Gabriela Navarro Alpizar quien es la tutora de investigación; los lectores internos profesionales de la Escuela de Relaciones Internacionales y en adición, se mencionan los estudiantes encargados del desarrollo de la investigación.

A continuación, se presenta bajo un modelo de matriz de datos las principales instituciones y fuentes de información de la presente investigación, identificando sus características, relación con la temática, aporte y expectativas en relación con el presente estudio.

**Tabla 3.1. Matriz de Actores**

| Actores                                      | Sub actores                                                         | Características                                                                                                                                                        | Relación con el proyecto                                                                                                                                                                                     | Aporte a la investigación                                                                                                                                                                             | Expectativas                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pertec Global Services S.A</b>            | Colaboradores del área de Reclutamiento y Selección Outsourcing TI. | Empresa especializada en brindar servicios de outsourcing de Servicios de Tecnologías de la Información tanto en el área de soporte de como en desarrollo de software. | Es la empresa objeto de estudio a la cual se le aplicarán los diferentes instrumentos de evaluación que permitirán identificar la implementación de prácticas en torno al valor de excelencia de marca país. | Permite abarcar la visión del sector privado sobre la marca país, sus beneficios, alcance y oportunidades de mejora. Además, son la principal fuente para alcanzar los objetivos de la investigación. | Disponibilidad para aportar información de la empresa y del proceso de licenciamiento.                                                                                                                                               |
|                                              |                                                                     |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                       | Transparencia y veracidad de la información brindada.                                                                                                                                                                                |
|                                              |                                                                     |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                       | Aplicar los instrumentos al personal involucrado para así abarcar temáticas fundamentales para el desarrollo de la investigación.                                                                                                    |
| <b>Escuela de Relaciones Internacionales</b> | Gabriela Navarro Alpizar, tutora académica del proyecto.            | Unidad académica encargada de formar profesionales en las áreas de Comercio y Negocios Internacionales y Relaciones Internacionales.                                   | Garantizar el respaldo y guía académica para garantizar la seriedad del estudio.                                                                                                                             | Visión académica de una iniciativa que posee la madurez suficiente para enfocar estudios serios que aporten a lo escrito sobre el tema.                                                               | Brindar apoyo conceptual y metodológico en el desarrollo de la presente investigación.                                                                                                                                               |
|                                              | Investigadores: Edson Arias, María Quesada y Denisse Tenorio.       |                                                                                                                                                                        | Elaborar el proyecto de graduación el cual estudie la gestión de la calidad de la marca país por medio de su valor excelencia en una empresa de gestión de talento humano.                                   | Asegura la veracidad y propiedad de la información planteada en esta investigación.                                                                                                                   | Anuencia a evaluación y seguimiento de la investigación. Compromiso y entrega para obtener resultados y proponer mejoras que posean un fundamento académico, que genere un análisis eficaz que aporte valor a todos los involucrados |

|  |  |  |  |                                                                                                                                 |                                                                                         |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>Aportar una visión especializada en gestión de la calidad a una iniciativa que posee dicho enfoque, pero no es el único.</p> | <p>Garantizar el respaldo y guía académica para garantizar la seriedad del estudio.</p> |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: *Elaboración propia*

## **b) Instrumentos**

Las fuentes de información de la presente investigación se basan en fuentes primarias, por medio de entrevistas estructuras y semiestructuradas y cuestionarios, las cuales se dirigen a los informantes directamente relacionados con el objetivo de estudio de la investigación, los cuales son, los colaboradores de la empresa *Pertec Global Services S.A* específicamente el área de Outsourcing de Tecnologías de Información como el caso práctico que determina el actuar y el proceso puesto en marcha.

### **3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS**

En el presente estudio se utilizaron con mayor relevancia los siguientes materiales:

- Libros, artículos académicos, artículos de revista sobre gestión de calidad total, manejo de la cultura organizacional, estrategias para aplicación de metodologías de calidad dentro de las empresas, entre otros temas.
- Datos estadísticos generados de la aplicación de los instrumentos primarios de recolección de información como encuestas y entrevistas.
- Documentos académicos publicados en internet que sean útiles para el estudio de la investigación.

### **3.4 CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las categorías de estudio de la investigación se definen con el objetivo de guiar el proceso de recolección de la información. Las categorías mencionadas a continuación se desprenden de los tres pilares del valor de excelencia de la licencia Esencial Costa Rica en los cuales se desea enfocar esta investigación.

#### **A) Categoría 1: Uso de prácticas enfocadas en el liderazgo y la planificación.**

Son las acciones ejecutadas por el área de trabajo de Outsourcing de TI para cumplir con (1) la competencia del personal y la disminución de brechas de desarrollo y (2) la planificación estratégica, entendiéndose como el proceso de evaluación de los objetivos, estrategias y asignación de recursos de la organización.

**B) Categoría 2: Reconocimiento de procesos internos, su trazabilidad y medición.**

En esta categoría se comprende el conocimiento que posee el equipo de Outsourcing de TI sobre los procesos internos que comprenden su cadena de valor y la conformidad con el servicio que se brinda con el fin de identificar si dichas actividades pueden potenciar la ventaja competitiva.

**C) Categoría 3: Uso de acciones para identificar, gestionar y eliminar las no conformidades.**

Entendiendo que la excelencia se logra desde la mejora continua, se pretende reconocer la manera en que el equipo de Outsourcing de TI identifica las no conformidades en sus procesos, las acciones correctivas que se toman, la evaluación sobre dichas acciones correctivas y las decisiones posteriores a este proceso de mejora.

En la Tabla 3.2 se pueden observar las subcategorías que se evalúan para cada una de las categorías presentes en esta investigación. Las subcategorías se desprenden del Protocolo de Evaluación del valor de excelencia de la marca país Esencial Costa Rica, con el objetivo de identificar las acciones en torno al valor y a la práctica de la gestión de calidad dentro del departamento.

**Tabla 3.2. Categorías y subcategorías por evaluar**

| CATEGORÍAS                                                      | SUBCATEGORÍAS POR EVALUAR                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uso de prácticas enfocadas en el liderazgo y la planificación   | Promoción y difusión de misión, visión y valores de la organización.                              |
|                                                                 | Existencia de un plan operativo para cumplir la estrategia de la organización.                    |
|                                                                 | Existencia de perfiles de puesto y evaluación de competencias de los colaboradores.               |
|                                                                 | Promoción de inducciones, capacitaciones, planes de formación para colaboradores.                 |
|                                                                 | Evaluación de la eficacia de inducciones y planes de formación.                                   |
|                                                                 | Revisión periódica del nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores y de los clientes. |
|                                                                 | Documentación de requisitos de los clientes.                                                      |
|                                                                 | Validación de recursos para brindar el servicio.                                                  |
|                                                                 | Existencia de canales de comunicación con los clientes.                                           |
| Reconocimiento de Procesos Internos, su trazabilidad y medición | Procesos internos que componen la cadena de valor.                                                |
|                                                                 | Requisitos de diseño y desarrollo de los procesos.                                                |
|                                                                 | Existencia de diagramas de flujo y otra herramienta para la interrelación de procesos.            |
|                                                                 | Existencia de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia de los procesos.                  |
|                                                                 | Reconocimiento y documentación de requisitos legales y normativos aplicables al proceso.          |
|                                                                 | Implementación de mediciones para la aceptación y el rechazo del servicio.                        |
|                                                                 | Implementación de prácticas para identificar la trazabilidad del servicio.                        |
| Uso de acciones para identificar,                               | Identificación de salidas no conformes en el servicio.                                            |

|                                       |                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| gestionar y eliminar no conformidades | Registro y gestión de salidas no conformes en el servicio.                              |
|                                       | Acciones para eliminar las no conformidades.                                            |
|                                       | Análisis de la causa raíz de las no conformidades.                                      |
|                                       | Análisis de la eficacia de las acciones correctivas para eliminar las no conformidades. |
|                                       | Análisis periódico de la información para tomar decisiones.                             |

Fuente: *Elaboración propia*

### 3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen las técnicas de investigación que se utilizan en el presente estudio, indispensable para el desarrollo y el alcance de los objetivos planteados.

#### 3.5.1 ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

La revisión bibliográfica es un instrumento importante en la investigación, ya que permite consultar y estudiar diferentes fuentes de información que aportan a la investigación, como, por ejemplo, libros, revistas, periódicos, artículos científicos, informes, documentales, planes, documentos informativos, reglamentos, entre otros. Lo anterior permite a los autores acercarse y comprender la realidad en la que se encuentra sometido el objetivo de estudio y con ello, en adición a otros instrumentos de recolección de datos dar respuesta a la problemática planteada.

El análisis bibliográfico que comprende esta investigación se basa en los siguientes temas: gestión de la calidad total, marco legal y normativo de la marca país Esencial Costa Rica, gestión del recurso humano, importancia de la cultura organización en el desarrollo organizacional y empresarial y la metodología de calidad del cuadro de mando integral.

Este es un método fundamental para la incorporación de la conceptualización de términos esenciales para la investigación, lo que permite el análisis de la información en función a lograr un aterrizaje teórico de la delimitación conceptual de la indagación. Es por

estas razones que la literatura consultada es seleccionada de manera estratégica, evaluando información como fecha de publicación, contenido relacionado con el tema, problemática de la investigación, veracidad de fuentes y fundamentación científica.

### **3.5.2 ENTREVISTAS**

La presente investigación se desarrolla con el instrumento de recolección de datos llamado entrevista el cual es definido como un instrumento de la investigación cualitativa que permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico (Jiménez, 2012).

En esta investigación se aplica entrevista semiestructurada con interrogantes abiertas, en la cual el esquema se basa en preguntas no rígidas, que permitan al entrevistador incluir preguntas que se manifiesten en el desarrollo de la entrevista, también permite al entrevistado exponer ampliamente su percepción o respuesta a la pregunta. Además, este instrumento aporta información importante para el objeto de estudio, la cual no se encuentra en la web o posee un acceso restringido, así como aclaraciones y enriquecimiento informativo de fuentes primarias, los cuales son claves para el desarrollo de la investigación.

- **Entrevista 1:**

- Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología (CAMSCAT)
- Entrevistado: Erick Diaz Quesada
- Puesto: Director Ejecutivo de la CAMCAST
- Objetivo: Obtener datos sobre el sector servicios además de posibles oportunidades de mejora para la marca país desde el punto de vista de este sector.

- **Entrevista 2:**

- Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)
- Entrevistado: Cinthya Prendas Cubillo
- Puesto: Ejecutiva de Marca País

- Objetivo: Obtener datos actualizados y exactos sobre las empresas licenciadas en el sector servicios y así también comprender la importancia del valor excelencia para PROCOMER.
- 
- **Entrevista 3:**
  - *Pertec Global Services S.A*
  - Entrevistado: Alexa Cascante Picado
  - Puesto: Gerente de Calidad
  - Objetivo: Conocer el proceso de implementación de la licencia de uso Esencial Costa Rica, retos y cambios a partir del uso de la licencia.
- **Entrevista 4:**
  - Entrevistado: Marianela Calderón Guzmán
  - Puesto: Gestora de Cultura Organizacional
  - Objetivo: Conocer la importancia de la cultura organizacional dentro de una empresa, sus retos y formas de fortalecerla.

### 3.5.3 CUESTIONARIO

Para la presente investigación se va a hacer uso de este método de recolección de datos que se determina por ser un conjunto de preguntas que tiene como objetivo obtener información de las fuentes identificadas. La elaboración de las preguntas está sujeta al objetivo de la investigación y la información que se requiere recolectar.

Los cuestionarios son administrados por el equipo de investigación y se envían vía correo electrónico a los colaboradores de Reclutamiento y Selección y a los supervisores del servicio de outsourcing (un total de 11 personas). El cuestionario comprende preguntas abiertas y cerradas, que permitan obtener respuestas que aporten a la investigación evitando sesgo de la información.

#### **3.5.4 LISTA DE CHEQUEO O “CHECK LIST”**

En el presente proyecto de investigación se hace uso de la lista de chequeo o también llamado en inglés “Checklist”. Este instrumento ayuda a validar diferentes aspectos con las respuestas de “Sí” o “No” y así determinar si existe o no cumplimiento con la subcategoría evaluada.

El instrumento permite identificar acciones que no se estén ejecutando o bien, identificar oportunidades de mejora al hacer el cuestionamiento de manera directa a los encargados de promover la excelencia dentro del departamento y se aplica de manera virtual. Los aspectos por evaluar se desprenden del Protocolo de Evaluación del valor de excelencia de la marca país Esencial Costa Rica, elaborado por PROCOMER.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

---

En este capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos de los instrumentos aplicados; Hernández et ál (2010, pág.522), destacan que la presentación de resultados en una investigación cualitativa debe ofrecer una respuesta al planteamiento del problema en donde a su vez, se mencionen las estrategias y/o herramientas que se utilizaron para abordarlo, los datos recolectados, la interpretación y el análisis de estos a cargo de los investigadores.

Los principales hallazgos hacen alusión al desempeño de la organización en conocer e implementar las acciones que se desprenden del protocolo de evaluación del valor de excelencia de la marca país Esencial Costa Rica, los retos para aplicarlas, las mejoras que ha visto la organización y los retos actuales en torno a la calidad para una operación de “outsourcing”; además, se recopila información sobre la percepción de la calidad y la excelencia que poseen los colaboradores de Reclutamiento y Selección y de Supervisión del área de trabajo de Outsourcing de TI, específicamente para realizar un análisis del aspecto de cultura organizacional y cumplimiento de requisitos de calidad.

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Con el fin de obtener información sobre las prácticas realizadas por la compañía *Pertec Global Services S.A* específicamente en su área de trabajo de Outsourcing de TI, en relación con el cumplimiento de los lineamientos del valor de excelencia de la marca país Esencial Costa Rica, se ejecutan tres tipos de métodos de recolección de datos, los cuales son: entrevista, encuesta y aplicación de la lista de chequeo o “checklist”; el resultado de estos métodos se presenta a continuación así como comentarios y percepciones sobre la aplicación de estas prácticas.

El objetivo de este diagnóstico es plantear el escenario actual de la compañía en relación con lo indicado en los objetivos específicos de la investigación, además, realizar un análisis crítico de lo planteado con el fin de indicar mejoras en las prácticas realizadas por la compañía enfocadas en un mejor aprovechamiento del licenciamiento.

#### **4.1.1 Instrumento evaluativo: Entrevista sobre el proceso de aplicación de la licencia de uso marca país Esencial Costa Rica en la empresa Pertec Global Services S.A**

En el presente instrumento de evaluación, en el que se le realiza la entrevista a la Gerente de Calidad Alexa Cascante, permite comprender las necesidades de la empresa *Pertec Global Services S.A* en el momento de implementar la licencia marca país Esencial Costa Rica y adicionalmente, comprender a nivel interno, cuáles fueron los retos durante la implementación de prácticas de calidad al ser una empresa operadora bajo la modalidad de outsourcing.

Para ello, es necesario nombrar las principales razones de interés que motivaron a la empresa a iniciar el proceso de licenciamiento marca país Esencial Costa Rica, entre ellas:

- Fortalecer la cultura costarricense.
- Gozar de los beneficios de la exposición que brinda PROCOMER a las entidades con licencia de uso.

Adicionalmente, al despertarse el interés en optar por la licencia de uso Esencial Costa Rica, Cascante (2020) menciona que se hizo uso del servicio de autoevaluación, habilitado por PROCOMER a través de su página web, para identificar el porcentaje de cumplimiento de la empresa con cada uno de los valores de la marca; una vez finalizada la evaluación, se pudo obtener una nota final entre 1% y 100%.

Se destaca que el proceso de implementación se empezó a llevar a cabo sin el acompañamiento de PROCOMER, haciendo uso solamente de los Protocolos de Evaluación, documentos que indican los aspectos que las empresas deben cumplir en cada uno de los valores de la marca país.

Para efectos de esta investigación se considera apropiado mencionar que los Protocolos de Evaluación son de carácter público, a los cuales las empresas que poseen interés pueden tener acceso inmediato y utilizarlos como el parámetro real con el que Esencial Costa Rica estaría midiendo o evaluando sus procesos. Esto genera un peso importante en los Protocolos de Evaluación, ya que, a diferencia de otras certificaciones, Esencial Costa Rica anuncia esta información de manera pública por lo que dichos documentos deberán contener los requisitos específicos de cada criterio y asimismo, en caso de que existan cambios, estos deberán ser comunicados directamente a las empresas con licencia de uso o bien, ingresar los documentos actualizados a través de su portal web.

En la siguiente tabla comparativa se presentan los retos y/o problemáticas que la empresa identificó a través del proceso de autoevaluación en el portal digital de PROCOMER y a su derecha, se indican los logros respectivos a cada reto una vez que se hizo la implementación de la licencia Esencial Costa Rica.

**Tabla 4.1. Tabla comparativa de retos y logros de implementación de Esencial Costa Rica**

| Retos y/o problemáticas previo a la implementación de Esencial CR                                          | Logros después de la implementación de Esencial CR                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se encontraban identificados los objetivos estratégicos de la empresa.                                  | Creación de objetivos estratégicos y un plan periódico para su revisión.                                                 |
| No se poseía un análisis FODA.                                                                             | Ejecución de un FODA y determinación de un periodo para su revisión.                                                     |
| No se tenían identificados los procesos de la cadena de valor a través de diagramas de flujo o matrices.   | Creación de diagramas de procesos e interrelación entre ellos.                                                           |
| Los procesos no se encontraban documentados a través de procedimientos o instrucciones de trabajo.         | Documentación de todos los procesos determinados a través de los diagramas.                                              |
| No existía un plan periódico de capacitación ni un plan de presupuesto para designar dinero para este fin. | Asignación de presupuesto dedicado a la capacitación y formación de los colaboradores, así como un plan de capacitación. |
| Solamente un departamento implementaba prácticas para brindar seguimiento al desempeño del personal.       | Implementación de indicadores de desempeño para todos los departamentos en general.                                      |
| No existían encuestas de satisfacción dirigidas a los clientes.                                            | Aplicación de encuestas de satisfacción al cliente de manera periódica.                                                  |

Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista*

La tabla anterior permite identificar que la mayoría de los retos y/o problemáticas pertenecen al valor de excelencia, identificando así una oportunidad clara de mejora en este valor.

Según el Reglamento de Uso de la Marca País Costa Rica, el porcentaje mínimo de cumplimiento para el valor de excelencia es de un 85%, siendo este el mayor porcentaje en comparación con el resto de los valores (“sostenibilidad” un 75%, “progreso social” 80%, “innovación” 70% y “origen”, para el cual solicitan tener origen costarricense).

Prendas (2020) ejecutiva de la marca país Esencial Costa Rica, indica que a pesar de que todos los valores son importantes, el valor de excelencia se considera particular ya que va alineado a aspectos de competitividad y evalúa internamente aspectos organizacionales y administrativos de la empresa, a la vez que promueve aspectos de carácter social, al asociar temas de brechas de cualidades profesionales, perfiles de puesto y el aspecto financiero, al encontrarse criterios referidos a la rentabilidad y estabilidad.

De acuerdo con lo externado por Cascante (2020) respecto a temas de compromiso empresarial y gerencial, se identifica que *Pertec Global Services S.A* tiene el compromiso en implementar de manera integral el valor de excelencia en sus tres ejes (planificación y liderazgo, cadena de valor y mejora continua), resaltando los siguientes compromisos:

- ✓ La alta gerencia tiene deseo de mejorar constantemente.
- ✓ La empresa decidió realizar la implementación de la licencia Esencial Costa Rica de manera responsable y ejecutando cambios y no solamente creando documentación que no iba a ser utilizada y/o implementada.
- ✓ Se identifican estrategias empresariales tomando en cuenta riesgos, procesos y el contexto interno y externo de la organización.
- ✓ Todos los procesos se mantienen estructurados y las personas de la organización identifican claramente las entradas y salidas de los procesos.
- ✓ Poseen un sistema para ingresar, analizar y trabajar las salidas no conformes.
- ✓ Poseen el pensamiento de la mejora continua arraigado, considerando que una organización no es, ni será “perfecta” ya que siempre posee aspectos cambiantes y además, las mejoras en los procesos dan resultados y se multiplican en los diversos departamentos.

Es notable que desde los altos mandos existe una visión de compromiso en cumplir con los requisitos de calidad, lo cual se demuestra no solamente a través de la tabla comparativa 4.1 al observar los logros posteriores a la implementación, sino a través de la percepción de lo externado por la Gerente de Calidad al notar que existe una visión integral de la excelencia y que existe apertura por parte de la gerencia en atacar brechas existentes dentro de la empresa.

Durante el proceso de entrevista, Cascante afirma que la marca país Esencial Costa Rica ha agregado valor a la compañía, funcionando como la motivación inicial para querer optar por la implementación de un sistema de gestión. Lo consideran como una “radiografía” inicial para que cualquier empresa pequeña, mediana o grande que nunca se ha tomado el tiempo de estandarizar o controlar sus procesos, pueda hacerlo de una manera sencilla.

Revela Cascante (2020), que actualmente la empresa se encuentra en el proceso de implementación de otra certificación de calidad siendo esta la Norma ISO 9001 y al tener conocimiento de los requisitos de dicha certificación, sugiere que los requisitos de Esencial Costa Rica son menos estrictos en comparación con otras certificaciones o licencias.

Sobre la afirmación anterior, Prendas (2020), asegura que el proceso de Esencial Costa Rica permite realizar gestiones apoyándose en la estandarización y documentación, a la vez que promueve que las empresas puedan prepararse desde todos los departamentos para los cambios y generar bases en la que podrán construir pilares de disciplina y someterse a otras certificaciones de calidad en un futuro, si así lo desean.

Por último, Cascante (2020) menciona que, con respecto a la calidad y la excelencia, se identifican tres grandes retos actualmente dentro del área de Outsourcing de Tecnologías de la Información:

1. Proceso de digitalización: Debido a la realidad mundial actual donde se enfrenta la pandemia del virus Covid-19, el equipo de Reclutamiento y Selección (encargado de proveer los recursos para laborar en el área de Outsourcing de TI), ha tenido que enfrentarse a una digitalización en sus procesos en un periodo de uno o dos meses, cuando este cambio se esperaba implementar en alrededor de 2 años.
2. Pérdida de Cultura Organizacional: *Pertec Global Services S.A* contrata recursos que trabajan directamente en las locaciones de sus clientes, esto fomenta que las personas contratadas tengan un apego mayor a la cultura de la empresa para la que brindan sus servicios. Esto se considera un gran reto ya que los clientes manejan estos recursos como “productos”; sin embargo, estos recursos son **personas** y se

pueden sentir más identificados con una u otra cultura empresarial, según esta se maneje.

3. Revisión del desempeño por parte del cliente: la operación de cada uno de los clientes es diferente, por ello, los supervisores de Outsourcing se apegan a los procesos de cada uno de ellos y a los requisitos que solicitan: la manera en que desea su recurso, la forma en que se ejecuta su proceso en sitio, la medición y evaluación del proceso y el servicio, etc. Al ser las evaluaciones del desempeño directamente elaboradas y ejecutadas por el cliente, se posee un riesgo de que exista una mala medición; si esto sucede, esto afectaría de manera directa a *Pertec Global Services S.A.*

Con respecto al primer reto, es fundamental comprender el alcance de la empresa en temas de digitalización de los procesos, especialmente de aquellos que se manejaban de forma física, tales como archivo de expedientes y generación y firma de contratos laborales. Adicionalmente, se considera primordial enfatizar que el equipo de Reclutamiento y Selección deberá mantener una comunicación asertiva en todo el proceso de reclutamiento de un recurso, ya que las brechas de distancia podrían afectar el proceso, a la vez que el equipo normaliza las nuevas formas de trabajo.

Sobre el segundo reto que se menciona, es necesario asimilar que una relación donde existe triangulación de actores, tal como lo es la modalidad de outsourcing, requiere compromiso adicional por parte de la empresa empleadora para que su colaborador pueda sentirse identificado e incluido. Esto es parte no solamente del fortalecimiento de la cultura organizacional, sino de los objetivos estratégicos de la empresa, ya que un colaborador motivado y apegado a la cultura empresarial, es posible que pueda brindar mejores resultados laborales y fomentar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Sobre el tercer reto, es un aspecto en el que la empresa no tiene el control directo ya que se encuentra relacionado a las formas de evaluación del servicio de su cliente; este es un reto en el que la empresa deberá trabajar desde aristas internas tales como el monitoreo del desempeño de los colaboradores a través de su equipo de supervisión.

Una vez terminada la aplicación de la entrevista a la Gerente de Calidad de *Pertec Global Services S.A*, se finaliza la primera parte del diagnóstico a la empresa en estudio. Los resultados obtenidos resultan útiles para ser comparados con los instrumentos posteriores, ya que estos incluirán aspectos de cumplimiento de los requisitos de excelencia y criterios de percepción de los colaboradores.

#### **4.1.2 Instrumento Evaluativo: Encuesta de evaluación de calidad en el sector “Outsourcing de IT” en *Pertec Global Services S.A***

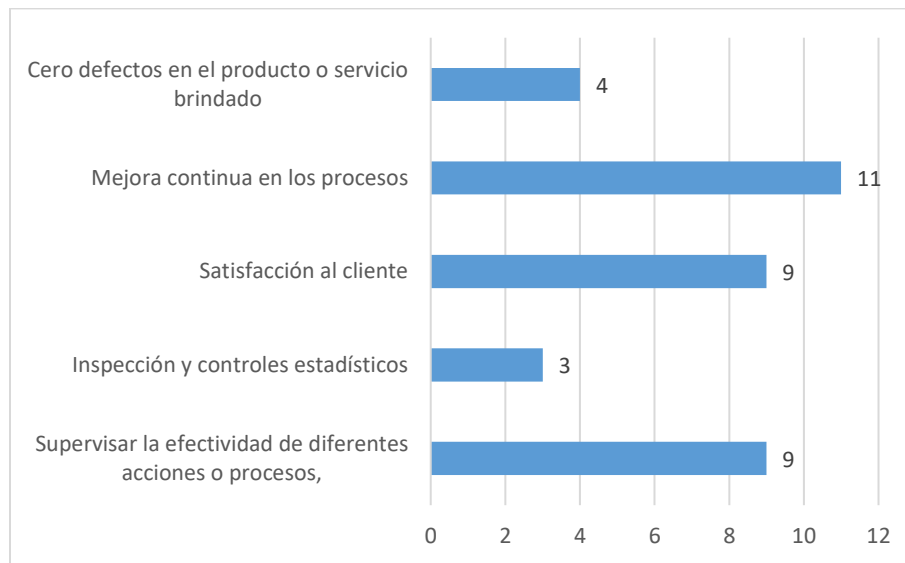
El segundo instrumento de evaluación es un cuestionario que fue creado y aplicado para conocer la percepción de los equipos de Reclutamiento y Selección de personal y el equipo de Supervisión de Outsourcing de TI (un total de 11 personas) con respecto a las prácticas de calidad implementadas en el área de outsourcing. El instrumento posee 15 preguntas en las que los colaboradores detallan su percepción a través de preguntas cerradas y abiertas sobre temas relacionados a la aplicación de la calidad; este cuestionario puede ser ubicado en el Anexo 5.

Se inicia con la evaluación de la percepción de la calidad, tal como se evidencia en el gráfico 4.1.

El concepto de inspección y controles estadísticos es identificado por un 27% de los entrevistados y un 36% identifican la calidad como un criterio de “cero” defectos en el producto o servicio. Es importante resaltar que ambas percepciones se relacionan con los conceptos de calidad utilizados por los autores como Edward Deming y Phillip Crosby en la década de los años ochenta y noventa, donde la filosofía que apremiaba era el control de la calidad a través de datos estadísticos y la estandarización de procesos productivos para la prevención de errores.

Asimismo, el 100% de la muestra encuestada identifica la calidad como un aspecto donde existe la mejora continua de procesos; cada una de las categorías de supervisión de la efectividad de procesos y la satisfacción al cliente poseen un porcentaje de percepción de un 81,8% por parte de los encuestados.

**Gráfico 4.1. Conceptos relacionados a la percepción de la calidad**



Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

Esto denota que actualmente mayor cantidad de personas comprenden la calidad como un concepto integral y de cambio continuo, pero siempre bajo el criterio de supervisión; mientras que conceptos como los cero defectos o los controles de inspección pueden considerarse de cierta manera difíciles de cumplir, ya que se enfocan en un aspecto de producción sin defectos más que de comprensión de requisitos internos y externos de la organización.

Asimismo, el 100% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa *Pertec Global Services S.A* trabaja con calidad; sobre esta afirmación, los colaboradores confirman que la empresa cuenta con procesos establecidos, trabaja continuamente en la actualización y estandarización, busca satisfacer los requerimientos de los clientes, da valor al concepto de “servicio” y ha creado los espacios, las herramientas y los controles necesarios para la búsqueda de la mejora continua.

Esta pregunta se encuentra directamente relacionada a los comentarios de Cascante (2020), Gerente de Calidad de la empresa, quien a través del instrumento de evaluación

uno, indica que la empresa se encuentra comprometida de una manera integral con el cumplimiento de la calidad. Es importante destacar que los equipos encuestados determinan que las buenas prácticas de estandarización y el buen manejo del servicio son fundamentales para la modalidad de outsourcing ya que sus comentarios ubican ambos criterios.

Sin embargo, a pesar de que el 100% de las personas encuestadas consideran que la empresa trabaja con calidad, un 27,3% afirma nunca haber recibido alguna capacitación o curso referente a la calidad; a su vez que el restante 72,7% que confirma si haber estado presente en capacitaciones de calidad, no identifican claramente el tema o especialidad del curso recibido.

A partir de las respuestas de los encuestados indicando “no recordar” el nombre del curso o mencionando de manera muy general haber recibido “charlas de calidad”, se puede inferir que existe duda en sus respuestas y que las capacitaciones o cursos brindados pudieron no ser exitosas en su contenido o explicación, ya que, una vez hecha la consulta, los colaboradores no recuerdan con detalle el tema o especialidad de la capacitación.

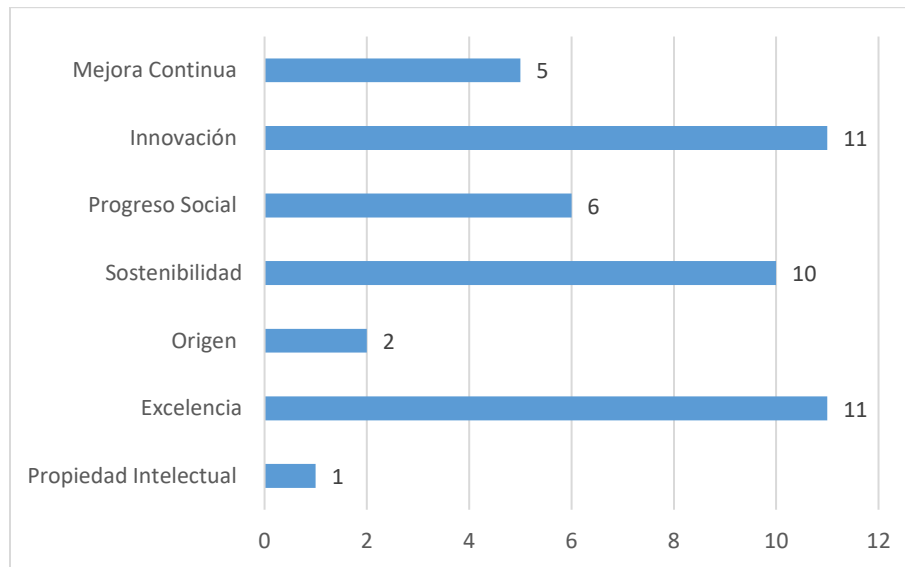
Adicionalmente, es interesante determinar que a pesar de que los colaboradores reconocen que la empresa trabaja con calidad al implementar prácticas relacionadas al servicio y a la creación de procesos, es probable que no reconozcan la capacitación como una buena práctica, la cual se podría fomentar a través de cursos especializados en metodologías de la eficiencia del tiempo, detección de errores y principalmente, entendimiento de los conceptos relacionados a la calidad.

Con respecto al conocimiento de la licencia de uso marca país Esencial Costa Rica, el 100% de los colaboradores encuestados afirman conocer la marca país y a su vez, con el interés de comprender si el conocimiento sobre la marca es más profundo, se plantea una pregunta respecto a los valores de la marca, como se evidencia en el gráfico 4.2.

Dentro de las opciones brindadas a los colaboradores en la encuesta, el grupo de investigación decidió incluir aspectos que no son considerados valores de Esencial Costa

Rica: propiedad intelectual y mejora continua. Los cinco criterios restantes si son considerados valores de la marca.

**Gráfico 4.2. Reconocimiento de los valores de Esencial Costa Rica**



Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

Para efectos de esta investigación, es necesario resaltar que el 100% de los colaboradores identifican la excelencia como un valor de la marca país Esencial Costa Rica y a pesar de no ser un valor de la marca, pero si un aspecto directamente relacionado a la calidad y la excelencia, el 45,5% identifica la mejora continua como parte de los criterios requeridos por Esencial Costa Rica.

Los resultados obtenidos permiten identificar que los colaboradores encuestados reconocen la excelencia como un aspecto fundamental dentro de los requisitos de Esencial Costa Rica, e inclusive su reconocimiento se da por encima de otros valores reales de la marca. Sin embargo, es probable que las personas encuestadas no conozcan que el valor de excelencia es el criterio que requiere obtener un mayor porcentaje de cumplimiento según el Reglamento de Evaluación de la marca país, sin embargo, se infiere que por medio de la ejecución de sus tareas diarias se procura practicar la excelencia o al menos lo consideran como un aspecto que debe implementarse en sus acciones laborales y que dan como resultado los datos obtenidos.

Asimismo, un detalle importante de mencionar es que tal como se recalcó en el instrumento evaluativo número uno, una de las principales razones por las que la empresa dió inicio con la implementación de la licencia de uso fue el fortalecimiento de la cultura costarricense, aspecto que busca el valor de “origen”, el cual es identificado por solo un 18,2% de los encuestados como un requisito de Esencial Costa Rica, siendo el criterio con menor porcentaje de identificación. A través de este dato se puede deducir que la empresa podría no estar reforzando el criterio de origen costarricense con sus departamentos y/o colaboradores o bien, los departamentos no lo consideran como una prioridad dentro de los valores que exige la marca.

Adicionalmente, entre los aspectos de evaluación que se tomaron en cuenta en este cuestionario se destaca el reconocimiento de los sistemas de gestión de calidad, en el cual un 90.9% de los colaboradores indican que si los conocen y entre las definiciones suministradas se destacan las siguientes:

- ✓ Es la estructuración de las actividades de una empresa con el fin de entregar servicios de calidad para la satisfacción del cliente.
- ✓ Es una herramienta que permite analizar, gestionar y evaluar de forma objetiva las actividades de una organización.
- ✓ Es un sistema integral, es decir, un sistema que incluye a todas las áreas de la empresa y sus responsabilidades correspondientes. Bajo este sistema se crean, se evalúan y se retroalimentan diferentes procesos de la empresa; se toma en cuenta la opinión tanto de los clientes como de los colaboradores sobre procesos y servicios ofrecidos para analizar inconformidades o reconocimientos. Además, se capacita a todos los involucrados sobre los procesos lo que permite ir generando una mejora continua.
- ✓ Es un sistema de manejo de incidencias, procesos de calidad y satisfacción en el servicio hacia el cliente.
- ✓ Son acciones que intentan evitar o corregir errores, con el fin de mejorar procesos.

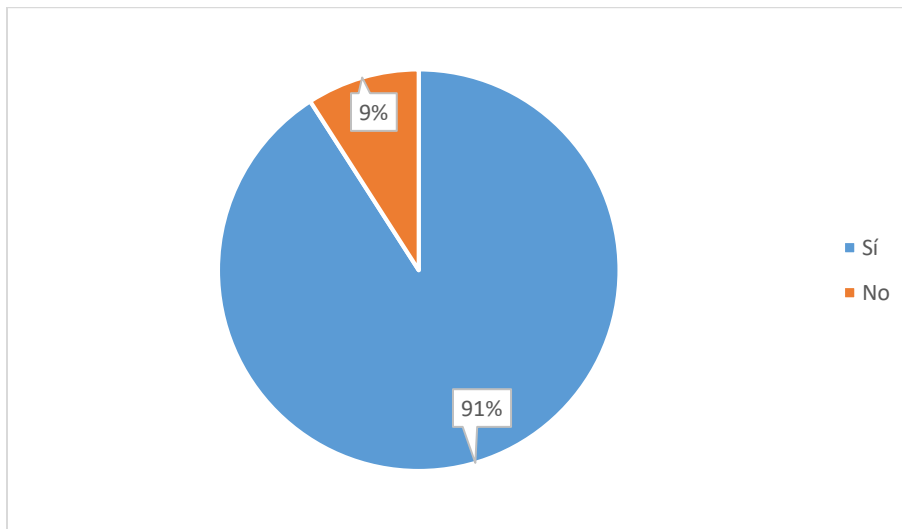
Si bien el concepto de sistemas de gestión de calidad es amplio y los resultados obtenidos permiten identificar que los colaboradores poseen una noción conceptual del

término y que a pesar de que no todos mencionan exactamente un concepto, si señalan fragmentos relacionados a los sistemas de gestión de calidad. Esto permite afirmar que los colaboradores si identifican el sistema de gestión; por otro lado, el 9.1% de los encuestados indicaron no conocer el sistema de gestión por lo que no lo conceptualizaron.

Con estos resultados se demuestra el conocimiento del concepto del sistema de gestión por la mayoría de los colaboradores, sin embargo, también evidencia una posible oportunidad de mejora debido a que existe un porcentaje que afirma no identificarlo, por lo que realizar una campaña de refrescamiento de estos conceptos puede aportar una comprensión colectiva del término en todos los colaboradores.

Tomando en cuenta la importancia de la mejora continua en los sistemas de gestión de calidad se identifica la oportunidad de conocer la percepción de los encuestados sobre si la empresa posee aspectos de mejora en términos de calidad; a continuación, el gráfico 4.3 con los resultados obtenidos.

**Gráfico 4.3. Percepción de si la empresa posee aspectos de mejora en calidad**



Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

De acuerdo con el gráfico 4.3 la mayor parte de los colaboradores indican que si existen mejoras a realizar en la compañía en temas de calidad, además, entre las justificaciones de las respuestas se destacan como las más comunes aquellas que indican que el tema de

calidad es un proceso de mejora continua y ligado a la innovación, adicionalmente, el hecho de que la empresa está creciendo y adoptando nuevas certificaciones y licenciamientos los reta a mantenerse en la búsqueda constante de la mejora. Con respecto a temas de desempeño, los encuestados mencionan que se puede fortalecer el tema de métricas fomentando mayor periodicidad para revisar los indicadores de desempeño, así como su implementación. Se infiere con estos comentarios que los colaboradores están culturalizándose con el tema de la calidad y de la intención de la empresa de mejorar e involucrarlos en el proceso.

Además, se interpreta que el 9.1% que indica que la empresa no posee aspectos de mejora justifica que la misma ya evalúa y brinda soluciones para evitar los errores comunes, sin embargo, en procesos de calidad la capacidad de mejorar es una característica fundamental, por lo que es importante que los colaboradores posean una visión de mantenerse siempre en busca de la mejora de los procesos con el fin de obtener mejores resultados; es indiscutible que el porcentaje que posee este pensamiento es la minoría, sin embargo, es importante trabajar en que toda la compañía esté anuente y comprenda la importancia de siempre mantener un pensamiento abierto y en busca de la mejora.

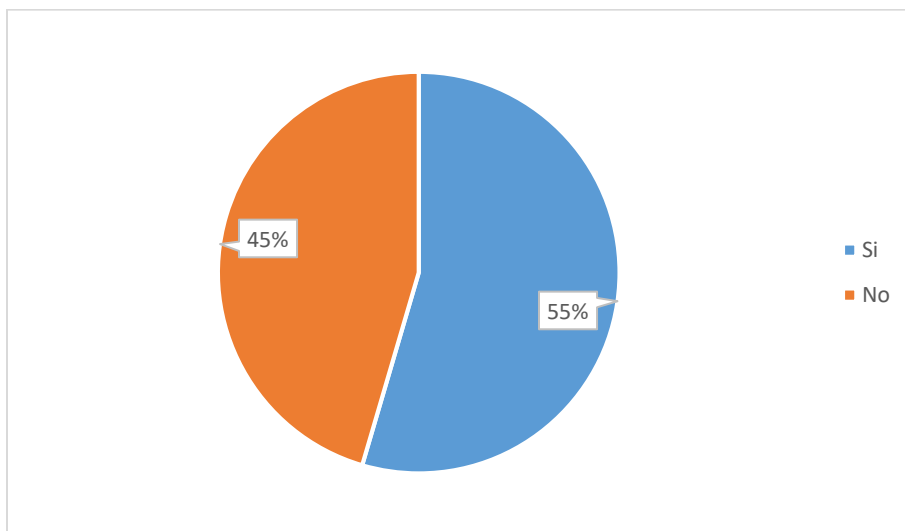
Una vez identificada la percepción sobre los aspectos de mejora en la compañía, se considera de importancia consultar si los altos mandos de la empresa están abiertos a recibir retroalimentación sobre las mejoras en el proceso, dando como resultado que un 100% de los encuestados asegura que los altos mando si están anuentes a ello; estos resultados son valiosos en términos de gestión de la calidad, debido a que uno de los principales factores de evaluación es el involucramiento de los altos mandos, como fortalecedores del discurso de identificar la calidad como un aspecto prioritario para toda la compañía en todos los departamentos y sin excepciones.

Este resultado es justificado por los colaboradores debido a que indican que si existen los canales y espacios para hacer dicha retroalimentación. Además, se menciona que desde que se iniciaron los procesos de mejora continua la empresa ha asimilado de mejor manera los comentarios de los colaboradores y se establece que la gerencia ha estado involucrada en el proceso y se encuentra anuente a mejorar las actividades de la empresa en busca de

mayor competitividad; esto demuestra que las compañías que incursionan en la gestión de la calidad entienden la importancia de que se escuche a los colaboradores ya que los mismos son la principal fuente de mejoras para sus procesos.

Conociendo la importancia del involucramiento de los colaboradores en los procesos se considera necesario obtener más información sobre su conocimiento de aquellos que integran la cadena de valor del departamento, a continuación, el gráfico 4.4 con los resultados.

**Gráfico 4.4. Reconocimiento de la cadena de valor del departamento**



Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

Un 54.5% de los encuestados indican que sí reconocen los procesos, pero cuando se les solicita especificarlos, estos se mencionan de manera incompleta o se indica que no los recuerdan con exactitud, lo que permite determinar que no hay un reconocimiento real de la cadena de valor del departamento, el restante 45.5% reconoce que no tiene conocimiento de cómo está integrada y por ende no menciona los procesos; con esta información se puede concluir que la empresa debe trabajar en que los colaboradores comprendan los procesos que conforman la cadena de valor debido a que esta es una visualización de la operación de la compañía.

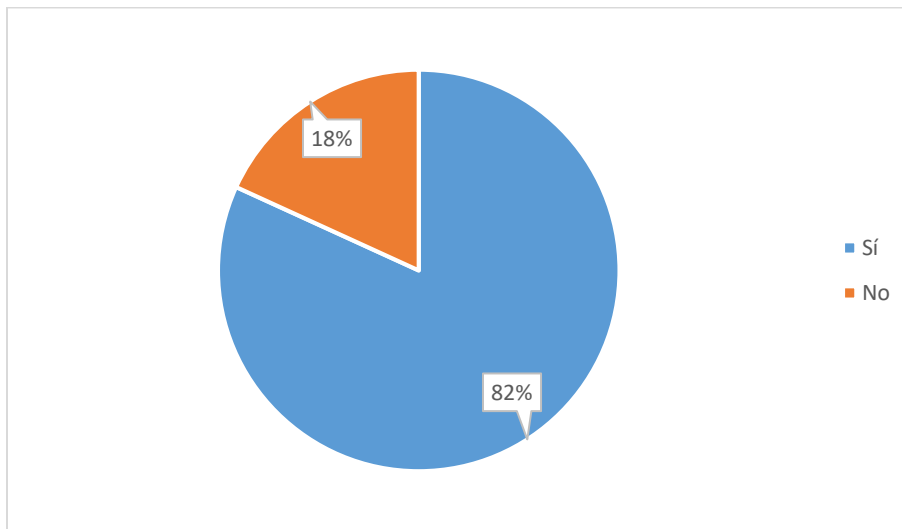
El comprender la importancia de sus funciones en dicha cadena les permite a los colaboradores enfocarse en realizarlas de manera eficiente con el fin de obtener resultados valiosos como lo son la satisfacción de los clientes y la ejecución de los procesos con excelencia. Con estos resultados sobre la cadena de valor se evidencia que la compañía aún se encuentra en fase de implementación de la gestión de la calidad como una filosofía laboral. Estos resultados obtenidos son importantes debido a que con ellos se permite identificar cual es una de las áreas que requiere refuerzo en términos de comunicación y de comprensión por parte de los colaboradores.

En términos de identificar aspectos relacionados a la planificación estratégica, se procede a consultar si el colaborador conoce la misión, visión y valores de la compañía, dando como resultado que el 100% de los encuestados responden que sí los conocen. Con este resultado se infiere que la compañía ha comunicado dicha información a los colaboradores, o bien, mantiene actualizados estos aspectos a través de otros medios como por ejemplo su página web, por lo que puede ser sencillo para sus colaboradores ubicarlos.

Asimismo, y en relación con el conocimiento de los colaboradores encuestados sobre los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario hacer referencia al gráfico 4.5. El 81,8% de ellos conocen dichos objetivos, en contraste al 18,2% que no los conocen.

Es necesario recordar que previo a la implementación, una de las problemáticas que la empresa pudo determinar era que no se encontraban identificados los objetivos estratégicos, por lo que, al realizar el proceso de obtención de la licencia marca país, fue necesaria la creación de dichos objetivos y asimismo, de realizar un proceso de comunicación de ellos entre los colaboradores. Es de fundamental importancia para la empresa comprender que los objetivos son las metas que se pretenden lograr en un periodo determinado de tiempo y que las acciones que se ejecuten son directamente relacionadas al cumplimiento de la misión y visión establecidas.

**Gráfico 4.5. Conocimiento sobre los objetivos estratégicos de la empresa**



Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

Asimismo, la finalidad de esta mejora es que al crear e identificar los objetivos estratégicos, los colaboradores podrán orientarse en la misma dirección a la que se dirige la empresa para la creación de valor. Esta orientación permitirá que de manera conjunta se puedan lograr los objetivos estratégicos planteados, fomentando a su vez el trabajo en equipo y logrando motivar a los colaboradores al cumplir las metas establecidas.

De la misma forma los objetivos estratégicos permitirán a los altos mandos facilitar la toma de decisiones, identificando que las acciones y procesos de las cadenas de valor de la empresa y del área de trabajo de Outsourcing de TI tengan relación con las metas empresariales definidas.

Con el fin de determinar posibles mejoras en la compañía a través de los propios colaboradores, se realiza la pregunta dentro de la encuesta sobre si los colaboradores se sienten a gusto o satisfechos en su lugar de trabajo, las respuestas indican que 54,5% de ellos se siente satisfecho y el 45,5% se siente muy satisfecho y además el 63,6% considera que el ambiente laboral es muy bueno y un 36,4% considera que es excelente, lo que permite apreciar que los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente que les ofrece la empresa y con su desempeño en ella.

Según la entrevista realizada a la psicóloga laboral Marianela Calderón, este tipo de evaluación positiva permite que los colaboradores sean muy productivos, competentes, con altos niveles de desempeño, además que fomenta que sean más valorados y a su vez se evita la pérdida de personal capacitado en la empresa y la fuga de conocimiento. Adicionalmente, el colaborador puede identificarse con la empresa, fomentando así realizar las labores con excelencia, permitiéndole obtener mejoras en la productividad y mayor rentabilidad.

Se afirma por medio de la encuesta, que el personal en un 100% considera que puede dar “la milla extra” en sus funciones, siendo la motivación de los mismos un aspecto que puede llevar a la empresa a ser líderes en el mercado, ya que este mismo porcentaje considera que la empresa tiene los recursos necesarios para satisfacer los requisitos de los clientes, resaltando un capital humano capaz de brindar soluciones ya que poseen gran capacidad técnica, experiencia y adaptabilidad a las necesidades de los clientes.

No obstante, a pesar de que el personal se encuentre motivado, considere que el ambiente laboral es bueno y afirme que pueden dar más a la empresa para Calderón (2020) es importante determinar cuáles colaboradores son promotores, detractores y pasivos. Los promotores son aquellos que están muy identificados y se sienten a gusto de trabajar en la empresa y generan motivación positiva en el ambiente laboral, por otro lado, los detractores los cuales se encuentran insatisfechos, no desean estar en el lugar de trabajo, generan desmotivación al entorno laboral y no se encuentran identificados con la empresa para el logro de los objetivos, por último los pasivos, los cuales tienen una posición neutral y pueden ser influenciados por algunas de las partes.

Por ende, al existir un alto porcentaje de personal motivado, se puede considerar que la mayoría de ellos pueden ubicarse en la categoría de promotores, lo que permitiría encontrar a los líderes que generarían un impacto positivo y motivacional en los demás, al mismo tiempo que permite mantener la orientación a lograr resultados para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Siendo estos líderes quienes colaboren en mantener una comunicación abierta para generar una integración de todos los colaboradores fomentando el compromiso, confianza y responsabilidad para realizar con dedicación y esfuerzo sus labores cotidianas.

Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que las respuestas obtenidas son propiamente de colaboradores internos, es decir, no se tiene conocimiento del nivel de satisfacción de los colaboradores de outsourcing con respecto a la satisfacción del ambiente laboral en *Pertec Global Services S.A.* El obtener este dato podría brindar información útil para ser comparada con las respuestas de los colaboradores internos y poder determinar si el sentimiento de satisfacción es homólogo en ambos sectores.

#### **4.1.3 Instrumento evaluativo: Lista de chequeo de los aspectos requeridos por el protocolo de evaluación del valor de excelencia de la licencia marca país Esencial Costa Rica.**

Los resultados obtenidos en este apartado son determinados a partir de un diagnóstico realizado a los departamentos de Calidad y de Reclutamiento y Selección enfocado en el área de outsourcing, mediante una lista de chequeo o “checklist”, lo cual permitió visualizar la situación de la empresa con base en los requisitos del Protocolo de Evaluación del valor de excelencia de la licencia marca país Esencial Costa Rica.

Es primordial reforzar que la lista de chequeo se dividió en los tres ejes principales del valor de excelencia: liderazgo y planificación, cadena de valor y mejora continua, y estos ejes a su vez, se subdividieron en requisitos específicos e indicadores, según lo requiere el Protocolo de Evaluación.

La lista de chequeo consta de veintiséis preguntas en total, siendo respondidas mediante “SI” o “NO”, y existiendo un espacio abierto dentro de la conversación para que la empresa pudiera brindar mayor detalle, si así lo consideraba necesario. A continuación, se muestra la lista de chequeo aplicada a los departamentos de Calidad y Reclutamiento y Selección con sus respectivas respuestas.

**Tabla 4.2. Lista de Chequeo Pertec Global Services S.A**

| <b>LISTA DE CHEQUO (CHECK LIST)</b>                                                             |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| <b>DIAGNÓSTICO SOBRE APLICACIÓN DEL VALOR DE EXCELENCIA: EMPRESA PERTEC GLOBAL SERVICES S.A</b> |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |           |
| Fecha: Viernes 31 de Julio de 2020    Verificador: Denisse Tenorio                              |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |           |
| <b>Componente</b>                                                                               | <b>Requisito</b>                 | <b>Indicador</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Cumplimiento</b> |           |
|                                                                                                 |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>SI</b>           | <b>NO</b> |
| <b>Liderazgo y Planificación</b>                                                                | <b>Planificación Estratégica</b> | La organización posee una misión, una visión y valores establecidos y documentados.                                                                                                                                                                               | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | La organización posee prácticas implementadas para la promoción o difusión de su misión, visión y valores hacia sus colaboradores en los diferentes niveles de la organización.                                                                                   | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | La organización cuenta con prácticas implementadas para la revisión periódica de su misión, visión y valores.                                                                                                                                                     | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | El departamento posee objetivos estratégicos que vayan acorde a los objetivos generales de la empresa y se mantiene como información documentada.                                                                                                                 | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | Para la determinación de la estrategia, la organización ha determinado a través de un FODA los aspectos que puedan afectar positiva o negativamente su capacidad para lograr los objetivos organizacionales previstos.                                            | X                   |           |
|                                                                                                 | <b>Competencia del Personal</b>  | El plan operativo incluye indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos planteados.                                                                                                                | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | La organización se asegura que sus colaboradores son competentes basándose en su educación, formación y experiencia.                                                                                                                                              | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | La organización cuenta con perfiles de puesto documentados que incluyan los requisitos de educación, formación y experiencia que deben cumplir los colaboradores de la organización.                                                                              | X                   |           |
|                                                                                                 |                                  | Cuando existen brechas entre los perfiles de puestos de trabajo y las competencias de las personas, la organización toma acciones tales como, inducción, formación, capacitación, tutorías, entre otras para que la persona adquiera las competencias necesarias. | X                   |           |

|                 |                                 |                                                                                                                                                                                                                            |   |  |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| Cadena de Valor |                                 | La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas para el cierre de brechas, mediante evaluaciones de aprendizaje y desempeño o mejora de indicadores para demostrar que las brechas se han cerrado o disminuido. | X |  |
|                 |                                 | La organización cuenta con prácticas implementadas para el seguimiento y la medición del desempeño del personal.                                                                                                           | X |  |
|                 |                                 | La organización cuenta con prácticas implementadas para revisar periódicamente el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores con relación al cumplimiento de los objetivos de la organización.                | X |  |
|                 | Enfoque al cliente y al mercado | La organización posee prácticas implementadas para determinar los requisitos de los clientes y el mercado para el servicio que se va a ofrecer.                                                                            | X |  |
|                 |                                 | La organización posee prácticas implementadas para revisar los requisitos del servicio antes de comprometerse con el cliente, para así asegurar que existe capacidad para cumplir con dichos requisitos.                   | X |  |
|                 |                                 | La organización posee canales de comunicación adecuados con los clientes para obtener información relativa al servicio, incluyendo retroalimentación del cliente o quejas.                                                 | X |  |
|                 | Enfoque a procesos              | La organización ha determinado los procesos necesarios que componen su cadena de valor. El equipo de reclutamiento IT Outsourcing identifica cuáles son sus procesos.                                                      | X |  |
|                 |                                 | La organización ha determinado la secuencia e interacción de los procesos así como las entradas y salidas de cada uno de ellos.                                                                                            | X |  |
|                 |                                 | La organización ha determinado y mantiene implementados indicadores de desempeño para evaluar la eficacia de los procesos y alcanzar los resultados deseados.                                                              | X |  |
|                 | Conformidad del servicio        | La organización ha determinado la forma de documentar los requisitos legales y reglamentarios, así como otros aplicables a sus servicios: leyes, normas, códigos, requisitos contractuales.                                | X |  |

|                 |                                          |                                                                                                                                                                                                   |   |  |
|-----------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
|                 |                                          | La organización ha establecido inspecciones documentadas sobre la aceptación o rechazo del servicio para verificar que los requisitos se están cumpliendo en las etapas adecuadas.                | X |  |
|                 |                                          | La organización cuenta con prácticas implementadas para identificar la trazabilidad durante la prestación del servicio.                                                                           | X |  |
| Mejora Continua | No conformidades                         | La organización logra identificar las salidas no conformes en el servicio.                                                                                                                        | X |  |
|                 |                                          | La organización trata las salidas no conformes del servicio mediante uno o más maneras tomando acciones para eliminar las no conformidades detectadas.                                            | X |  |
|                 |                                          | Cuando hay no conformidades, incluidas las originadas por una queja, la organización la controla, la corrige y analiza la causa raíz de la no conformidad para asegurar que no vuelva a ocurrir.  | X |  |
|                 |                                          | La organización verifica que las acciones correctivas son eficaces ya que la no conformidad no es recurrente.                                                                                     | X |  |
|                 | Toma de decisiones basados en resultados | Se analiza de manera periódica datos e información para la toma de decisiones orientada a la mejora de temas como quejas, satisfacción al cliente, clientes perdidos, tiempos, rendimientos, etc. | X |  |

Como parte de los resultados, se determina que:

1. Los veintiséis indicadores fueron contestados por la empresa con la respuesta “SI”; es decir, existe cumplimiento de los requisitos e indicadores establecidos en la lista de chequeo en un 100%.
2. La empresa brindó detalles adicionales en ocho indicadores en específico, los cuales el equipo de investigación considera necesario incluir en el presente capítulo para su respectivo análisis. Estos ocho indicadores corresponden a un 30,76% del total de requisitos del Protocolo de Evaluación del valor de excelencia para los cuales se identifican áreas de mejora.

Para presentar el análisis de los indicadores del criterio de Liderazgo y Planificación, es necesario visualizar la Tabla 4.2.

**Tabla 4.3. Indicadores de análisis en el componente de Liderazgo y Planificación**

| COMPONENTE                | REQUISITO                 | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                           | COMENTARIOS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo y Planificación | Planificación Estratégica | La organización posee prácticas implementadas para la promoción o difusión de su misión, visión y valores hacia sus colaboradores en los diferentes niveles de la organización.                                                                                     | Se comunica en la inducción y una vez al año se envía un correo con la información a todos los colaboradores internos y externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Liderazgo y Planificación | Competencia del Personal  | Cuando existen brechas entre los perfiles de puestos de trabajo y las competencias de las personas, la organización toma acciones tales como, inducción, formación, capacitación, tutorías, entre otras para que la persona adquiriera las competencias necesarias. | Se realiza un estudio de necesidades de los colaboradores internos para poder establecer el plan de capacitaciones. Sin embargo, el personal outsourcing no cuenta con este proceso por el volumen y rotación; sí hay un presupuesto para capacitaciones para estos puestos, pero son capacitaciones aleatorias y en función de la necesidad del cliente, pero no hay un programa formal de capacitación para ellos.                                                                                                                                                                                                                             |
| Liderazgo y Planificación | Competencia del Personal  | La organización cuenta con prácticas implementadas para el seguimiento y la medición del desempeño del personal.                                                                                                                                                    | Sí, cada área tiene indicadores y métricas especializadas. En el caso de Outsourcing de TI se mide por las métricas que vienen del cliente. Además, se miden métricas de cumplimiento de los requerimientos de los clientes con métricas más globales. En el caso de Reclutamiento y Selección, se mide el tiempo productivo en el día y tiempo de contratación y días de atraso. Los reportes de Outsourcing de TI se generan desde las plataformas de los clientes y para reclutamiento se posee un “sharepoint” donde se registra la información del proceso y la información de ambas fuentes se traslada a Excel para generar los cálculos. |

|                           |                          |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo y Planificación | Competencia del Personal | La organización cuenta con prácticas implementadas para revisar periódicamente el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores con relación al cumplimiento de los objetivos de la organización. | Sí, existen estas prácticas. El instrumento se pasa una vez al año para medir motivación y satisfacción a los colaboradores en modalidad outsourcing. Para los colaboradores internos se utiliza el instrumento de clima laboral. |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

Dentro del criterio de Liderazgo y Planificación se observan cuatro indicadores con necesidad de analizar. El primero de ellos son las prácticas implementadas para la promoción o difusión de la misión, visión y valores de la organización. El departamento de Reclutamiento y Selección es el departamento responsable de administrar esta acción; para ello, comunican la misión, visión y valores una vez que la persona ingresa a la empresa como colaborador por medio de la inducción y, posteriormente se refuerza una vez al año por medio de correo electrónico.

Uno de los principales retos que se consideran dentro de una operación de outsourcing es el fortalecimiento de la cultura empresarial con los colaboradores externos; Calderón (2020), indica que el objetivo de la empresa empleadora debe ser trabajar fuertemente el tema de “marca”; es decir, reforzar con el colaborador que a pesar de que su puesto de trabajo se ubique en las locaciones del cliente, *Pertec Global Services S.A* es la empresa que le está ofreciendo una oportunidad laboral y por tanto, es la que debe velar por reforzar esta comunicación entre empleador-colaborador.

Como se indica en los comentarios de la empresa, la difusión de aspectos fundamentales como la misión, visión y valores se comunica en primera instancia en la inducción laboral, espacio en el que el colaborador recibe mucha información y se puede inducir que no recordará con detalle estos tres aspectos; adicionalmente, se comunican por medio de correo electrónico una vez al año, práctica que se considera se debería reforzar a través de la comunicación periódica en más de una oportunidad anualmente.

La misión, visión y valores de la empresa, como se ha reforzado en los instrumentos evaluativos anteriores, se encuentran directamente ligados a los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales los colaboradores son responsables de cumplir a través de la ejecución y orientación de sus funciones.

Adicionalmente, el segundo aspecto necesario de analizar dentro de la categoría de Liderazgo y Planificación es el indicador de las prácticas implementadas para disminuir las brechas entre los puestos de trabajo y las competencias del personal, a través de herramientas como inducciones, planes de formación, capacitación, tutorías, entre otras.

Al realizar las consultas respectivas sobre el cumplimiento de este indicador, la empresa comenta que en efecto sí existe un plan de capacitación y un presupuesto determinado para cumplirlo; sin embargo, este plan de formación y capacitación tiene el presupuesto dividido para capacitar a los colaboradores de departamentos internos y externos.

A pesar de que existe dentro del plan de presupuesto la iniciativa de incluir a los colaboradores trabajando en modalidad de outsourcing, las tutorías o capacitaciones no se llevan a cabo por el volumen y la rotación de los colaboradores y en caso de que se aprobara la capacitación, debe ser el cliente el que lo solicite directamente a *Pertec Global Services S.A* por una necesidad interna de su operación, siendo entonces, un plan de capacitación inexistente para los colaboradores de outsourcing y sujeto a las decisiones del cliente, no de su empleador.

De acuerdo con Marianela Calderón (2020) psicóloga laboral, para el fortalecimiento de la cultura organizacional es clave el reconocimiento a los colaboradores a través de espacios donde se pueda comunicar las herramientas que requiere el colaborador en el desempeño de sus funciones. Dentro de *Pertec Global Services S.A* el responsable de esta función es el equipo de supervisión, el cual debería funcionar como un articulador de las necesidades de los colaboradores con su empleador.

Adicionalmente, es importante tomar en cuenta que el colaborador de outsourcing convive en su lugar de trabajo con personas consideradas como “colaboradores fijos” los

cuales si obtienen beneficios directos al trabajar con el cliente. *Pertec Global Services S.A* como la empresa empleadora de las personas de outsourcing tiene la responsabilidad de administrar sus recursos económicos para apoyar a sus colaboradores a disminuir las brechas profesionales y de esta forma evitar que exista insatisfacción o un sentimiento de “no pertenencia” por parte del colaborador.

El tercer indicador necesario de analizar en la categoría de Liderazgo y Planificación, son las prácticas con que cuenta la empresa para el seguimiento y la medición del desempeño del personal. Para ello es importante indicar que la empresa posee internamente prácticas implementadas con indicadores de desempeño y métricas para los colaboradores internos de Reclutamiento y Selección y para los supervisores de outsourcing. Sin embargo, debido a la tercerización del servicio, para los colaboradores de outsourcing su desempeño se mide a través de las plataformas y herramientas de los clientes.

Este aspecto es fundamental de analizar, ya que dentro del instrumento evaluativo uno, se considera como un riesgo determinante del área de trabajo de Outsourcing de TI. La empresa empleadora depende directamente de las métricas generadas por el cliente; es decir, *Pertec Global Services S.A* no tiene control de estas prácticas ya que sus colaboradores son externos y desempeñan sus servicios en las oficinas del cliente.

Los instrumentos de medición del desempeño utilizados por los clientes son diferentes entre sí, ya que cada uno va a depender de las necesidades y de los requisitos de sus operaciones; es por ello que el equipo de supervisión de outsourcing es el contacto directo entre el cliente y la empresa empleadora y son las personas responsables de comprender dichos requisitos y comunicarlos con los colaboradores de outsourcing para que estos puedan entenderlos, interiorizarlos, aplicarlos en sus tareas y cumplir con lo que exige el cliente.

De esta forma, se podría tener un impacto positivo en las exigencias del cliente a través del desempeño que brinda el colaborador de outsourcing y si esto se logra, posteriormente las mediciones del servicio por parte del cliente podrían arrojar igualmente resultados positivos sobre el servicio brindado.

En relación con el indicador que menciona las prácticas implementadas para medir la motivación y satisfacción de los colaboradores, es importante destacar que las métricas utilizadas son distintas según el tipo de colaborador, debido, a que para los colaboradores internos se mide por medio del instrumento llamado clima laboral mientras que para los colaboradores de outsourcing se mide con el instrumento llamado motivación y satisfacción.

Con esta diferenciación de instrumentos se puede inferir que hay temas que la empresa evalúa en términos de clima laboral, entendido como el medio físico y humano que rodea al colaborador incluyendo el espacio de trabajo, la relación con el entorno y la cultura de la empresa, que son más amplios que la medición solamente de satisfacción y motivación entendida como la búsqueda de satisfacer las necesidades de los colaboradores y la motivación para que los mismos realicen las tareas asignadas.

Se considera que independientemente de donde labore el colaborador las condiciones y mediciones en términos laborales deben ser homologas para todos, con el objetivo de determinar que la compañía está proporcionando un espacio de trabajo con las mismas condiciones a la totalidad de sus colaboradores y que los resultados de estas mediciones se pueden comprender como la percepción global sin importar si son considerados como colaboradores internos o externos.

En términos de frecuencia con la que se realiza la medición se establece que la compañía realiza la encuesta de satisfacción a sus colaboradores una vez al año, lo que puede generar que si un colaborador en medio de ese periodo requiere apoyo en términos de motivación y satisfacción no sea identificado hasta que llegue el periodo de medición o que termine la relación laboral por un tema que se pudo trabajar en conjunto a tiempo; por lo que plantear dos mediciones al año podría beneficiar a la empresa en términos de apoyo y seguimiento de los colaboradores.

Calderón (2020) afirma que parte del reconocimiento que se le debe dar al colaborador es hacerle ver que su opinión se escucha y se toma en cuenta para la toma de decisiones, ya que los colaboradores con el centro de la cultura organizacional. Es fundamental para

las empresas comprender el valor de los colaboradores y los beneficios que genera el involucrar a estos en mejorar sus condiciones realizando evaluaciones constantes de percepción laboral y solicitando su participación en posibles acciones de mejora logrando así mayor compromiso de su parte.

**Tabla 4.4. Indicadores de análisis en el componente de Cadena de Valor**

| COMPONENTE      | REQUISITO                       | INDICADOR                                                                                                                                                     | COMENTARIOS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cadena de Valor | Enfoque al cliente y al mercado | La organización ha determinado la secuencia e interacción de los procesos, así como las entradas y salidas de cada uno de ellos.                              | Aún falta mayor comunicación debido a que los colaboradores no están familiarizados con el tema del lenguaje (entradas, salidas del proceso, etc.) esto se determina desde las auditorías internas donde se explica más a detalle y el colaborador recuerda y explica. Esto está ligado también a la madurez de los procesos y además que se han realizado varios cambios en relación con la calidad, y por un tema de tiempo ha faltado comunicación y maduración del proceso Se reconoce que es una oportunidad de mejora el interiorizar y profundizar el conocimiento. |
| Cadena de Valor | Enfoque al cliente y al mercado | La organización ha determinado y mantiene implementados indicadores de desempeño para evaluar la eficacia de los procesos y alcanzar los resultados deseados. | Los indicadores de desempeño se comunican cada mes a nivel interno y para outsourcing se comunica bimensualmente por correo, uno a uno o reuniones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                 |                          |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cadena de Valor | Conformidad del servicio | La organización ha determinado la forma de documentar los requisitos legales y reglamentarios, así como otros aplicables a sus servicios: leyes, normas, códigos, requisitos contractuales. | Si existe una carpeta con la información de legislación laboral, pero las colaboradoras de Reclutamiento y Selección no la usan y esto se sabe porque se realizan preguntas de documentos que se encuentran en dicha carpeta. La empresa tiene un sitio público donde se encuentran todos los documentos de importancia y una biblioteca física pero no es usual que los colaboradores lo revisen.                                                                               |
|                 |                          |                                                                                                                                                                                             | Los contratos actualmente se envían de forma digital y los mismos son aceptados, sin embargo, por falta de firma (física o digital) solo es tomada como evidencia la aceptación del colaborador. Cuando al colaborador le corresponde ir a las oficinas el supervisor tiene la responsabilidad de realizar el protocolo de la firma y una vez firmados los documentos los envían a las oficinas centrales de la empresa en Cartago para que sea archivados en el archivo físico. |

Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

El primer análisis que se realiza del componente de cadena de valor es sobre la determinación de la secuencia de los procesos y la identificación de las entradas y salidas de estos; es importante mencionar que en este indicador la compañía determina una oportunidad de mejora en la comunicación e interiorización de los términos y lenguaje utilizados para la identificación de ciclo de los procesos, debido a que cuando se les consulta a los colaboradores sobre cómo determinar las entradas o salidas de sus procesos no se obtiene la respuesta correcta.

En función al conocimiento de la terminología la encuesta realizada a los colaboradores internos muestra resultados que permiten respaldar esta oportunidad de mejora, debido a que en los resultados obtenidos en el rubro de conocimiento de la cadena de valor solo un 54.5% contestó que sí conocía su cadena, pero sus respuestas demostraban que el reconocimiento no era completo; por lo que esto respalda lo indicado por la empresa y permite inferir que las propias jefaturas tanto de calidad como del departamento de Reclutamiento y Selección y los supervisores son conscientes del trabajo a realizar en este rubro.

Asimismo, la compañía ha incursionado en el tema de gestión de la calidad y obtención de certificaciones y licenciamientos hasta hace dos años, por lo que es entendible que la interiorización y el conocimiento de los cambios se encuentre en proceso de maduración para los colaboradores, sin embargo, es importante que se generen acciones que permitan disminuir la brecha entre lo que la compañía posee documentado y lo que los colaboradores comprenden de la calidad.

Se puede identificar como un aspecto positivo el que la propia compañía identifique estas oportunidades de mejora ya que se comprende la necesidad de realizar acciones que permitan que los colaboradores entiendan a profundidad todos los temas y terminología de los sistemas de gestión y que con ello puedan realizar y entender mejor todas sus funciones.

Es importante indicar con respecto a este rubro que las compañías que inicien procesos de licenciamientos y certificaciones en términos de calidad requieren estar enfocadas a realizar procesos de aceptación del cambio y de comprensión de la información para todos los colaboradores, esto con el fin de no solo cumplir con el requisito para obtener el licenciamiento o certificación sino generar dentro de la organización un sistema de gestión de calidad total.

Con respecto al siguiente indicador que está formulado como la determinación de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia de los procesos y alcanzar resultados deseados, se indica que los mismos son comunicados cada mes por diversos medios por parte de la empresa a sus colaboradores. Sin embargo, en la encuesta realizada a los

colaboradores internos para conocer si consideraban que podían dar más a la compañía un 100% de los mismos indicó que sí, por lo cual se evidencia una posible mejora en los indicadores de desempeño o una oportunidad de determinar qué es lo que hace falta para que los colaboradores sientan que están dando su mejor potencial en su lugar de trabajo.

Se puede concluir con los datos anteriores que es importante la revisión de cómo se están comunicando estos resultados de desempeño a los colaboradores y si existe un espacio de comunicación abierta para que los mismos puedan expresar lo que piensan sobre su actuar en el puesto que desempeñan.

En el caso de los colaboradores de outsourcing, es importante mencionar que las métricas utilizadas para determinar el desempeño de estos son basadas en datos suministrados por el cliente, lo que podría generar un posible sesgo de la información en caso de que el cliente posea algún problema en la recolección de datos.

Respecto al último indicador de análisis del criterio de cadena de valor, se considera que es de gran importancia mantener la información actualizada en materia de legislación, pronunciamientos, directrices, adendum, políticas internas, manuales tal como se ha estado trabajando por parte de la empresa, esto debido a los cambios jurídicos que se puedan presentar, al igual que mantener actualizada la biblioteca física por las constantes modificaciones.

Considerando la situación actual del país y por la facilidad para encontrar la información, es idóneo responsabilizar a los colaboradores al acceso a dicha información en la carpeta publica, no visualizarlo como una opción, si no como la fuente de la información oficial, con el fin de unificar criterios a la vez que se evitan errores por no tener acceso a información actualizada. Además, se considera óptimo instar a los colaboradores a notificar las actualizaciones o cambios en aspectos de carácter jurídico de los cuales tengan conocimiento a través del acceso a la información, de manera que el conocimiento sea común para el equipo y no individual.

En relación con el uso de contratos y documentos relativos al servicio, los cuales actualmente se le hacen llegar al colaborador por medios digitales, es necesario mencionar

que la empresa posee dudas sobre la legalidad jurídica del proceso que están realizando para la aceptación de dichos documentos entre la empresa empleadora y el colaborador. Sí se han generado contrataciones y ofertas laborales por medios electrónicos, pero la aceptación de dichos documentos no se hace a través de la avalada firma digital, sino a través de firmas realizadas en plataformas no oficiales.

De esta forma, la empresa debe asegurarse que exista firma física del contrato, ya que sería la única garantía de aceptación de los aspectos establecidos en el contrato recibido, por lo que en la inmediatez posible se debe contar con el contrato firmado por las partes. Para ello, tal como menciona la empresa, aún existe un archivo físico en el que se ordenan los expedientes de cada colaborador, pero a raíz de la situación mundial actual, debe buscarse una manera de que la empresa valide que los documentos que guarda en sus expedientes digitales sean legales bajo el marco jurídico laboral.

Es de importancia adicional que los contratos realizados a cada persona puedan ser de fácil acceso para todos los colaboradores del área, ya que las modificaciones o adendum a los contratos, dependen de una sola persona para la realización de dicha tarea, generando así, duplicidad de labores recargadas en una misma persona, a la vez que existen otros generalistas dentro del departamento de Reclutamiento y Selección que pueden realizar la tarea.

Con respecto al indicador en el que se desea evaluar el componente de mejora continua, es necesario hacer referencia la tabla 4.4. Sobre el análisis de este aspecto, se incluyen específicamente acciones que pueden mejorar la toma de decisiones de la empresa.

**Tabla 4.5. Indicadores de análisis en el componente de Mejora Continua**

| COMPONENTE      | REQUISITO        | INDICADOR                                                                                                                                                                                         | COMENTARIOS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mejora Continua | No conformidades | Se analiza de manera periódica datos e información para la toma de decisiones orientada a la mejora de temas como quejas, satisfacción al cliente, clientes perdidos, tiempos, rendimientos, etc. | Sí, se analizan cada situación mencionada de inmediato, además, la gestora de calidad presenta las salidas no conformes cada mes entre los reportes mensuales separándolos en área en la que se presenta la salida no conforme y tiempo de respuesta. |
|                 |                  |                                                                                                                                                                                                   | Sin embargo, el cliente puede brindar información de no conformidades en las encuestas de satisfacción que son ejecutadas anualmente.                                                                                                                 |
|                 |                  |                                                                                                                                                                                                   | Y de los resultados las encuestas de satisfacción se revisan con la gerencia todos los temas de quejas, percepción del cliente y se plantean acciones en modificaciones del sistema de gestión.                                                       |

Fuente: *Elaboración propia con datos suministrado por los colaboradores de Pertec Global Services S.A*

El primero de ellos es el realizar las encuestas de satisfacción a los clientes de manera periódica, ya que permitirá conocer y comprender la realidad que está atravesando el cliente y así obtener la información relevante que permita realizar mejoras en la gestión y tomar acciones basadas en datos reales proporcionados por una fuente directa: el cliente que recibe el servicio.

Asimismo, es relevante tomar acciones con la mayor inmediatez ante una no conformidad, ya que actuar posteriormente podría generar una imagen de incompetencia y descuido para el cliente.

La frecuencia de encuestas o evaluaciones también se deben determinar según la constancia de los cambios que se originen, por las constantes variaciones en las condiciones

laborales o situaciones presentadas, ya que permitirá ir tomando decisiones basadas en información de dicha situación, siendo más representativa acerca de las características del servicio ofrecido.

Este tipo de información permitirá analizar resultados actuales y establecer las medidas de mejora, para evitar o mitigar las quejas, insatisfacción de clientes, pérdida de clientes, pérdida de ingresos, entre otros.

La frecuencia de realizar las encuestas también dependerá de la capacidad física, económica y tecnológica de la empresa, ya que la misma necesita de inversión de recursos para la obtención de resultados y la implementación de estos. Resaltando que la no inversión de recursos en corregir procesos puede llevar a tener mayores pérdidas, por lo que es necesario realizar inversión en esta área.

## **4.2PROPUESTA DE APROVECHAMIENTO**

Para la presente investigación se modifica una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de aprovechar mejor la herramienta y crear una propuesta que se adapte al tipo de investigación cualitativa que se está desarrollando.

### **4.2.1 Adaptación del Cuadro de Mando Integral**

El beneficio de las herramientas creadas para la gestión de la calidad como lo es Cuadro de Mando Integral es que las mismas pueden ser adaptadas y modificadas según la necesidad, se entiende la importancia y la razón de ser de cada una de las perspectivas indicadas por Kaplan y Norton, pero se identifica una oportunidad en términos de aprovechamiento.

El cambio se da específicamente en la perspectiva financiera la cual no será evaluada y en su lugar, se agrega la perspectiva de cultura organizacional la cual se determinó como fundamental para el desarrollo de la propuesta. Es importante indicar que la época en la que los autores Kaplan y Norton describen la metodología del Cuadro de Mando Integral las realidades de las compañías eran distintas por lo que plantear una actualización basada en aspectos actualmente importantes como la cultura organizacional es realmente valioso.

Es importante destacar que la cultura organizacional pretende gestionar el factor humano entendiendo que el mismo es el principal protagonista en cambios y mejoras de las organizaciones. Por lo que, en la actualidad es imprescindible para las compañías el buscar dentro su plan estratégico la meta en términos de la cultura organizacional debido a que se pueden cambiar procesos, sistemas, entre otros, pero el cambio real lo gestionan sus colaboradores, por lo cual los mismos deben ser aliados de la compañía. (Calderón, 2020).

Las autoras Minsal y Pérez (2007) destacan que el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

Es esencial que cualquier organización pueda visualizarse como el producto o resultado de cómo su personal piensa e interactúa, por lo que es igual de importante enfocarse en el personal, así como en pensar en generar políticas, organigramas, etc. (Salas, 2016).

Para las compañías que brindan servicios de outsourcing como *Pretec Global Services S.A* existe un reto en términos de la cultura organizacional debido a que sus colaboradores se encuentran en las instalaciones de quienes solicitan el servicio, sin embargo, si se puede gestionar la cultura con una estrategia que implique el trabajar el tema de empresa empleadora, el venderse con el colaborador con una comunicación constante y mostrando interés e indicando lo valioso que es para la compañía el que ese colaborador pertenezca a ella (Calderón, 2020); es debido esto que es fundamental para la investigación el agregar esta nueva perspectiva a las indicadas en el Cuadro Mando Integral.

Por la importancia mencionada anteriormente de la cultura organizacional, las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la investigación serán las siguientes:

- Perspectiva Cultura Organizacional
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva de Formación y Crecimiento

Cada una de las perspectivas indicadas son fundamentales de la gestión de la calidad y permitirá realizar un análisis de la información recolectada mediante las entrevistas, cuestionarios y la lista de chequeo que permitirá relacionar si los procesos, objetivos, políticas y funciones se desempeñan dentro de los parámetros establecidos para el logro de la misión y visión, mediante la revisión de las cuatro perspectivas establecidas en la Ilustración 1.

#### **Ilustración 4.1. Cuadro de Mando Integral**



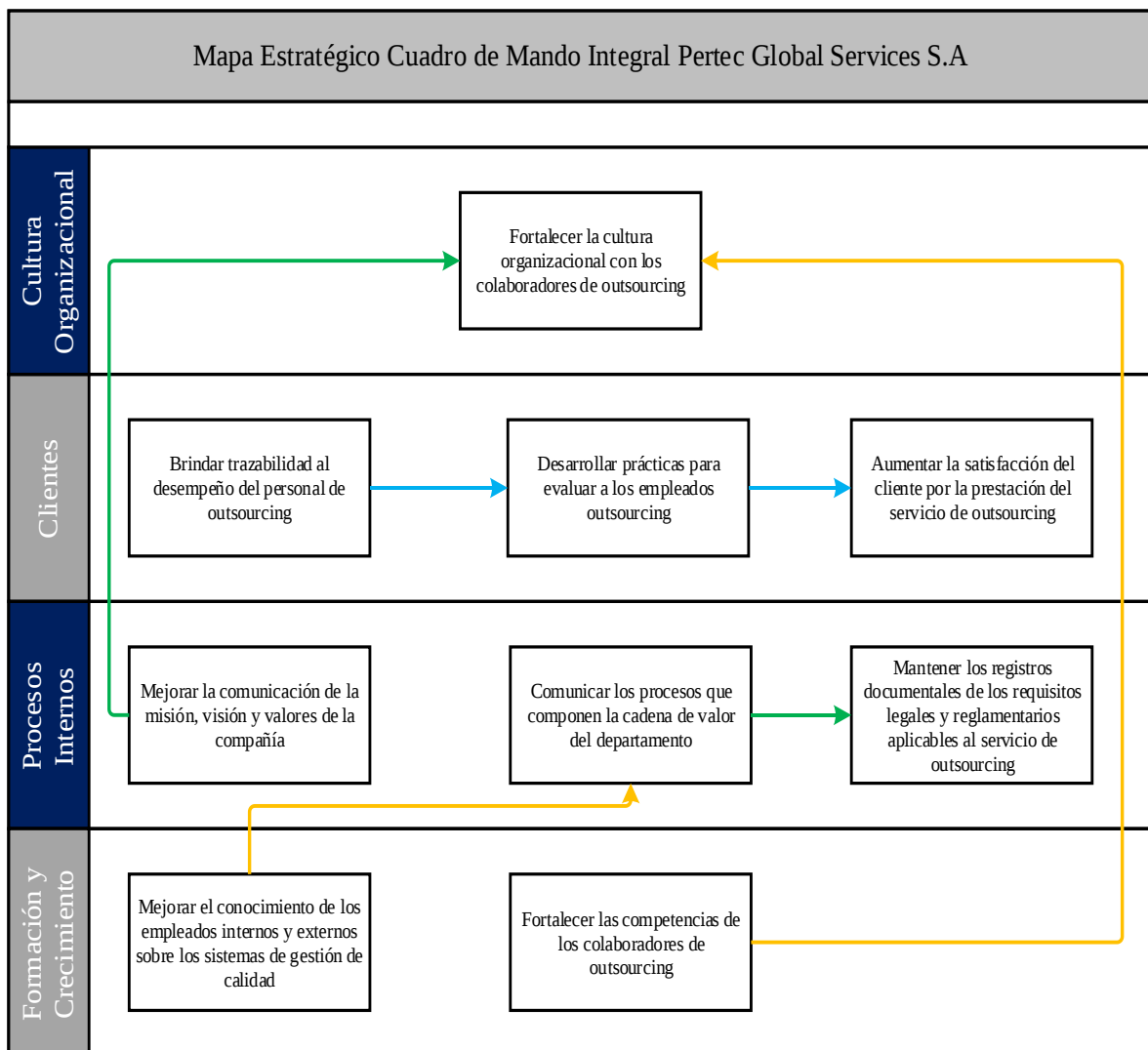
Fuente: *Elaboración propia.*

Esta herramienta permitirá evidenciar los hallazgos correspondientes, para así realizar un análisis de la situación actual de la empresa, con base a la información recolectada. Asimismo, determinar objetivos estratégicos a partir de las oportunidades de mejora identificadas y generar a través de un mapa estratégico la relación entre ellos.

El siguiente apartado contempla una propuesta de aprovechamiento hecha por los investigadores luego de identificar a través de los instrumentos de diagnóstico, debilidades y/o oportunidades de mejora en el área de outsourcing de la empresa *Pertec Global Services S.A*; esto con la intención de brindar a la empresa iniciativas prácticas que puedan ser utilizadas para trabajar dichas áreas. La propuesta utiliza como base la metodología del Cuadro de Mando Integral, que incluye las cuatro perspectivas determinadas para este proyecto de investigación: Cultura Organizacional, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.

La propuesta de aprovechamiento se compone de nueve objetivos estratégicos clave entre las cuatro perspectivas, las cuales se interrelacionan a través de un mapa estratégico, que se presenta en la ilustración 2, proporcionando una representación visual de la estrategia, la forma en que se combinan y se integran los objetivos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esto con la intención de posteriormente describir la estrategia propuesta por los investigadores.

**Ilustración 4.2. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral Pertec Global Services S.A**



Fuente: *Elaboración propia.*

En esta sección de la investigación se genera una propuesta de iniciativas para que la empresa pueda desarrollar los objetivos planteados en el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral y así lograr mejorar cada una de las oportunidades y/o retos detectados a lo largo de la investigación.

Este cuadro está conformado por siete secciones que permiten comprender la línea de trabajo a seguir; en la primera sección se define la perspectiva del Cuadro de Mando Integral a la que se está haciendo referencia, en la siguiente sección se indica el objetivo estratégico planteado anteriormente, seguido por la iniciativa propuesta por el equipo de investigación basada en las oportunidades de mejora detectadas, además, en la siguiente sección se establece el eje estratégico al que responde cada iniciativa.

En las últimas tres secciones del cuadro se establecen el porqué, el qué, y el cómo la empresa podría poner en práctica la iniciativa planteada por el equipo de investigación, esto genera un valor agregado debido a que se le expone a la empresa las posibles acciones a realizar para poder obtener el resultado deseado con cada uno de los objetivos planteados.

Además, se realiza un análisis de la relación entre los objetivos estratégicos y los diferentes métodos de recolección de datos utilizados en las secciones anteriores; estas acciones planteadas se realizaron bajo la mejor interpretación del equipo de investigación sobre los resultados de los diferentes instrumentos de evaluación y el conocimiento teórico sobre la calidad y buenas prácticas.

**Tabla 4.6. Tabla de Iniciativas del Cuadro de Mando Integral**

| <b>PERSPECTIVA</b>            | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>                                              | <b>INICIATIVA</b>                                                                             | <b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>                                                                           | <b>POR QUÉ</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>QUÉ</b>                                                                                                                                                                 | <b>CÓMO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> | Fortalecer la cultura organizacional con los colaboradores de outsourcing. | Mejorar los resultados de satisfacción y motivación de los colaboradores internos y externos. | Aplicación de instrumentos homólogos en satisfacción y motivación a todos los colaboradores.           | Solamente los colaboradores internos completan las evaluaciones de clima laboral, mientras que los colaboradores de outsourcing no lo hacen. El conocer cómo se siente el colaborador en su lugar de trabajo permite visualizar sus condiciones y mejorarlas. | Diseñar un instrumento evaluativo de clima laboral para los colaboradores de outsourcing.<br>Verificar el alcance del instrumento evaluativo de satisfacción y motivación. | Identificando las necesidades del colaborador de outsourcing en las instalaciones de trabajo del cliente y aplicando el instrumento de clima laboral.<br>Revisando el listado de los colaboradores a los que se les aplica este instrumento y confirmar que se contemple el 100% de los colaboradores. |
|                               |                                                                            |                                                                                               | Revisión de frecuencia de la aplicación de los instrumentos de evaluación de satisfacción y motivación | Un instrumento de evaluación aplicado solamente una vez al año puede no demostrar resultados reales sobre la satisfacción y motivación de los colaboradores. Mientras que un instrumento evaluativo con aplicación frecuente, sí.                             | Definir la frecuencia para la aplicación de los instrumentos de evaluación de satisfacción y motivación y clima laboral, contemplando más de una vez al año.               | Analizando desde el departamento de Reclutamiento y Selección, los periodos respectivos para la aplicación del instrumento de evaluación según las necesidades de los colaboradores.                                                                                                                   |

|          |                                                                     |                                                                                                                                                        |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                     | Distinguir los aspectos y las áreas que los colaboradores pueden promover a través del desempeño de sus funciones y brindar incentivos por resultados. | Definición de áreas de mejora, responsabilidades, resultados y asignación de incentivos.        | Una técnica de motivación al personal es el involucramiento en las áreas donde se considera que hay brechas. El colaborador que aporte y trabaje en esas debilidades es sujeto a participar de un plan de incentivos o reconocimiento por resultados. | Definir las áreas a trabajar, los resultados esperados y el plan de incentivos.                                               | Identificar las áreas de mejora; establecer resultados medibles por áreas y procesos. Definir el Plan de Incentivos por el cumplimiento de los resultados y la disminución de las brechas.                                               |
| CLIENTES | Brindar trazabilidad al desempeño del personal de outsourcing.      | Fomentar el seguimiento del desempeño del personal a través del equipo de supervisión de outsourcing.                                                  | Planeación de reuniones de seguimiento periódico con los colaboradores de outsourcing.          | La apertura del equipo de supervisión en conocer el desempeño de los colaboradores de outsourcing permite tener un conocimiento real de la ejecución de las funciones y de las necesidades del colaborador, en caso de existir.                       | Crear reuniones de seguimiento o "Uno a Uno" para validar temas de desempeño entre el supervisor y el colaborador.            | Revisar la disponibilidad del colaborador para agendar la reunión de seguimiento. Calendarizar la reunión de seguimiento con carácter recurrente. (Mínimo una vez al mes).                                                               |
|          | Desarrollar prácticas para evaluar a los colaboradores outsourcing. | Identificar posibles áreas de evaluación del desempeño de los colaboradores.                                                                           | Análisis de las áreas de desempeño de los colaboradores que son evaluadas por el cliente final. | Actualmente no existe la manera de tener control sobre las evaluaciones de desempeño que el cliente aplica. El identificar las áreas que el cliente analiza en dichas evaluaciones, puede                                                             | Identificar los indicadores y métricas de evaluación aplicadas por el cliente al servicio de outsourcing que está recibiendo. | Solicitar los indicadores y métricas de evaluación del desempeño a cada cliente y según la apertura y disponibilidad de la información, enlistar dichos requisitos. Analizar la información obtenida desde los departamentos de calidad, |

|                   |                                                                                     |                                                                               |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS |                                                                                     |                                                                               |                                                                                                                    | ayudar a la empresa a desarrollar instrumentos de evaluación interna y visualizar potenciales resultados de desempeño.                                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Supervisión de outsourcing y Reclutamiento y Selección.                                                                                                                                                                         |
|                   | Aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio de outsourcing. | Identificar oportunidades en la prestación de los servicios de outsourcing.   | Diagnóstico de los procesos internos y tiempos con que se atienden los requisitos y necesidades de los clientes.   | Definir las dificultades que existen en el proceso de reclutamiento y selección y de supervisión de personal, ya que es el servicio más utilizado por los clientes y pueden existir procesos que generen insatisfacción.                   | Generar un diagnóstico de los retos de los procesos internos tales como tiempos, tareas, responsables, tomando en cuenta las necesidades de los clientes. | Realizar el diagnóstico de las tareas de reclutamiento y selección y de las tareas de supervisión de personal de outsourcing, incluyendo encuestas de satisfacción y tiempos de atención a los requisitos del cliente.          |
|                   | Mejorar la comunicación de la misión, visión y valores de la compañía.              | Fortalecer la comunicación de manera periódica y a través de medios diversos. | Determinar los recursos de la empresa para comunicar la misión, visión y valores en un periodo no mayor a 6 meses. | Comunicar de manera periódica la misión, visión y valores de la empresa ayuda a generar un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores y fomenta la ejecución de sus tareas en función con los objetivos estratégicos empresariales. | Generar un plan de comunicación de la misión, visión y valores de la empresa según los recursos disponibles en tiempo y en forma.                         | Identificar los medios de comunicación que la empresa tiene disponibles (página web, redes sociales, reuniones de colaboradores, inducciones, etc.). Fortalecer la comunicación de dicha información a través de los medios que |

|  |                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                          | actualmente no se utilizan para este fin.                                                                                                                                                                                                                            |
|  | Comunicar los procesos que componen la cadena de valor de área de Outsourcing de TI.         | Crear espacios y recursos para comunicar y visibilizar los procesos del departamento de Reclutamiento y Selección. | Implementar campañas de comunicación sobre los procesos del departamento y la relación entre ellos.   | Actualmente, identificar los procesos que componen la operación del departamento y la relación entre ellos es necesario para que exista entendimiento de la cadena de valor de la empresa. Los colaboradores que conocen los procesos de su cadena pueden mencionar entradas, salidas e identificar fácilmente no conformidades. | Diseñar un plan de capacitación para mostrar al departamento de Reclutamiento y Selección y al equipo de supervisión de outsourcing los procesos que componen su cadena de valor y promover la interiorización de ellos. | Generar diagramas de procesos de cada uno de los departamentos, en los que muestre la relación con los procesos de otros departamentos. Realizar una evaluación a los colaboradores de cada departamento para verificar el conocimiento de los procesos respectivos. |
|  | Mantener los registros documentales de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al | Resguardar a través de medios seguros y de fácil acceso los documentos                                             | Determinar los recursos digitales de la empresa que brinden seguridad para documentar los requisitos. | A raíz de que la empresa actualmente se desempeña en un ambiente remoto y digital, es primordial prestar atención al resguardo de la                                                                                                                                                                                             | Redefinir el proceso de resguardo de la información tomando en cuenta la necesidad de hacer uso de recursos digitales.                                                                                                   | Identificar los recursos digitales para el resguardo de la información tales como: carpetas en el servidor interno, nube, o cualquier otro software utilizado para este fin.                                                                                         |

|                                |                                                                                                            |                                                                          |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | servicio de outsourcing.                                                                                   | respectivos al servicio.                                                 |                                                                                         | información que anteriormente se mantenía de manera física. Todos los documentos son de carácter privado y deben ser resguardados según políticas de retención de documentos.                                         |                                                                                                                                             | Comunicar a los responsables del resguardo de la información, el uso de los recursos previamente definidos.                                                                                                                            |
| <b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b> | Mejorar el conocimiento de los colaboradores internos y externos sobre los sistemas de gestión de calidad. | Brindar formación formal para los colaboradores.                         | Vincular a la empresa en la capacitación de los colaboradores en temas de calidad.      | El entendimiento de los conceptos principales del sistema de gestión de calidad es fundamental para que el colaborador comprenda y ejecute sus tareas en función de lo que requiere el sistema de gestión de calidad. | Establecer un Plan de Formación para los colaboradores basado en conceptos de calidad, sistemas de gestión y certificaciones de la empresa. | Diseñar un Plan de Formación específicamente en temas de calidad. Definir las responsabilidades de cada departamento con respecto a los requisitos de los sistemas de gestión que posee la empresa.                                    |
|                                | Capacitar a los colaboradores en modalidad outsourcing tomando en cuenta las necesidades de los clientes.  | Fortalecimiento de las competencias de los colaboradores de outsourcing. | Generar plan de formación de competencias organizacionales en el sector de outsourcing. | Un colaborador que desarrolle las competencias requeridas para su puesto es más productivo y puede generar mejores índices de desempeño.                                                                              | Establecer un plan de formación para los colaboradores de outsourcing, destinando los recursos aprobados en el presupuesto de la empresa.   | Diseñar un plan de formación y fortalecimiento de competencias destinado a los colaboradores de outsourcing con más de un año en la empresa. Solicitar la aprobación y asignación de recursos en el presupuesto de la empresa para los |

|  |  |  |  |  |  |                               |    |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|----|
|  |  |  |  |  |  | colaboradores<br>outsourcing. | de |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|----|

Fuente: *Elaboración propia.*

En primera instancia, sobre la perspectiva de Cultura Organizacional, se plantea el objetivo estratégico de fortalecer la cultura organizacional con los colaboradores y para cumplir con dicho objetivo, el equipo de investigación propone dos iniciativas principales:

1. Mejorar los resultados de satisfacción y motivación de los colaboradores internos y externos.
2. Distinguir los aspectos que los colaboradores pueden promover a través del desempeño de sus funciones.

La primera iniciativa cuenta con dos ejes estratégicos, la aplicación de instrumentos de evaluación de satisfacción y motivación y la frecuencia con la que se deben aplicar. Esta iniciativa se determina a partir del diagnóstico de la lista de chequeo, en la que la Gerente de Reclutamiento y Selección confirma que, para medir el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores internos y externos, se utilizan instrumentos diferentes.

Como se ha comentado previamente, los colaboradores internos sí son evaluados a través de un instrumento de clima laboral, mientras que los colaboradores de outsourcing no. Por ello, se propone el diseño de un instrumento evaluativo de clima laboral para los colaboradores de outsourcing con el fin de conocer las condiciones de trabajo del colaborador en las instalaciones del cliente.

Por ejemplo, si los colaboradores que se ubican en las instalaciones no tienen acceso a beneficios tales como enfermería, especialistas en nutrición, psicología, fisioterapia, entre otros, ya que estos son servicios propiamente brindados a colaboradores absorbidos por el cliente, *Pertec Global Services S.A* podría identificar estas necesidades y buscar la manera de brindar estos servicios o mejorar sus condiciones.

Para lograrlo, es necesario identificar el listado de personas trabajando en modalidad de outsourcing y confirmar que el 100% de los colaboradores sean incluidos en la aplicación de este instrumento. Además, el segundo eje estratégico que se propone para lograr esta iniciativa, es verificar la frecuencia con la que estos instrumentos están siendo aplicados, ya que como parte del cuestionamiento a través de la lista de chequeo, se afirma que se aplican solamente una vez al año; es por ello que el equipo de investigación sugiere

que dichas evaluaciones puedan ser aplicadas a colaboradores internos y externos más de una vez al año según la disponibilidad de recursos con los que cuente la empresa.

La segunda iniciativa para fortalecer la cultura organizacional es distinguir las áreas o procesos que los colaboradores pueden promover a través de su desempeño. Esta iniciativa se relaciona directamente con la pregunta 13 del cuestionario de percepción aplicado a los colaboradores de Reclutamiento y Selección y al equipo de Supervisión de outsourcing, en el que indican que consideran que pueden aportar más a la empresa.

Con el fin de lograr esta iniciativa, es fundamental definir las áreas de mejora en las que hay posibilidades de trabajar, los responsables de hacerlo, los resultados que se desean obtener y asimismo, definir un plan de incentivos cuando se logren dichos resultados.

Es necesario tomar en cuenta que los colaboradores realizan sus funciones diariamente y por medio de ellas pueden encontrar oportunidades de mejora para administrar la operación de outsourcing; para ello, el involucramiento de la gerencia es primordial, para que el colaborador se sienta involucrado y sus propuestas de mejora puedan ser valoradas o premiadas a través de un Plan de Incentivos el cual puede contener incentivos monetarios o de reconocimiento profesional, lo cual dependerá de los recursos con los que la empresa cuente.

El primer objetivo estratégico que se busca lograr en la perspectiva de clientes es brindar trazabilidad al desempeño del personal que se encuentra laborando como outsourcing. Este se basa en la lista de chequeo en el componente Cadena de Valor, debido a que al ser los clientes quienes mantienen e implementan indicadores de desempeño a los colaboradores outsourcing, *Pertec Global Services S.A* brinda seguimiento a los resultados de dichas métricas bimensualmente por medio de correo electrónico o en reuniones según la disponibilidad del colaborador.

Para ello la iniciativa que se propone es brindar seguimiento al desempeño de los colaboradores a través del equipo de supervisión en reuniones mensuales con la finalidad de discutir el desempeño de las labores y comunicar los resultados de una forma más recurrente.

A raíz de esto es de importancia agendar con los colaboradores mensualmente dichas reuniones de seguimiento siendo esto coordinado de previo con el cliente para corroborar la disponibilidad, y así poder calendarizar recurrentemente las reuniones.

La comunicación oportuna de las evaluaciones de desempeño es de gran importancia ya que permite que el colaborador reciba retroalimentación, generando un progreso paulatino en los aspectos de mejora en la realización de las labores, esto generará aumentos de la productividad evitando incurrir en los errores o malas prácticas recurrentemente y a la vez comunicarles los resultados esperados y verificar si están logrando el cumplimiento de estos.

Por su parte el segundo objetivo estratégico de la perspectiva clientes, es desarrollar prácticas para evaluar a los colaboradores de outsourcing, esto se desarrolla en relación a la información obtenida en la entrevista realizada a la Gerente de Calidad de la empresa en estudio, que tiene como finalidad de conocer los retos y cambios a partir del uso de la licencia Esencial Costa Rica, ya que antes de la implementación de la licencia solamente un departamento implementaba prácticas para brindar seguimiento al desempeño. En base al punto de Liderazgo y Planificación de la lista de chequeo la gerencia afirma que las mediciones se basan en las métricas e indicadores de desempeño generados y establecidos por parte del cliente.

Debido a la necesidad de tener control directo sobre las áreas de evaluación de desempeño de los colaboradores de outsourcing es necesario obtener por parte de los clientes los indicadores y métricas para medir el desempeño.

Cabe destacar que la empresa deberá contar con la disposición de los clientes para que le faciliten los indicadores y métricas, para que así se proceda a realizar un análisis, y de esta forma desarrollar instrumentos de evaluación y verificar el desempeño de los colaboradores outsourcing de una forma interna por parte de los departamentos de calidad, supervisores de Outsourcing y Reclutamiento y Selección.

Para ofrecer mayor valor a los clientes, se deben implementar procesos más eficientes, mediante la identificación de oportunidades de mejora, por este motivo es relevante para

la empresa conocer las métricas aplicables a sus colaboradores por parte de los clientes, ya que esas variables establecen el método de control de calidad que se utilizarán en la medición del desempeño. Esto permitirá tener un mayor control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa confirmando la importancia de crear instrumentos de evaluación internos para ser aplicados a los colaboradores de outsourcing y garantizar un excelente servicio.

De acuerdo con el tercer objetivo estratégico el cual tiene como finalidad aumentar la satisfacción del cliente por la prestación del servicio de outsourcing, este se encuentra relacionado con el componente mejora continua de la lista de chequeo, donde se realiza un análisis periódico de las salidas no conformes según el área y el tiempo de respuesta, además que se plantean acciones según los resultados de las encuestas de satisfacción.

Debido a esto es necesario identificar las oportunidades de mejora que se puedan generar en la prestación de los servicios de outsourcing, ya que se busca precisar los desafíos que tiene la empresa para satisfacer convenientemente las necesidades que presentan los clientes.

Para poder aumentar la satisfacción de los clientes la empresa debe también realizar un diagnóstico interno de las diferentes tareas realizadas en relación a los servicios que se ofrecen para poder verificar que se realice de una forma más precisa las tareas de supervisión del personal outsourcing de igual forma de que se realicen correctamente los procesos de reclutamiento y selección de los colaboradores, además se debe de hacer un análisis de las encuestas de satisfacción y realizar una medición de los tiempos de atención a los requerimientos del cliente.

Como se ha afirmado anteriormente se recalca la importancia de dicha iniciativa ya que se busca la satisfacción de los clientes en el corto, mediano y largo plazo, así como la retención e incremento de clientes, lo que dependerá del grado de satisfacción que la empresa pueda brindar en relación con la calidad del servicio ofrecido; esto conlleva afirmar la importancia de generar un diagnóstico interno que permita determinar si existen procesos que no cumplen con los requisitos establecidos.

La primera oportunidad de mejora de la perspectiva de procesos internos, se obtiene de la lista de chequeo en donde se identifica por parte de la Gerente del Departamento de Reclutamiento y Selección y la Gerente de Calidad que se debe reforzar la comunicación de la misión, visión y valores de la empresa debido a que solo se comunica en inducciones y una vez al año por correo electrónico; de esta oportunidad el equipo de investigación propone una iniciativa enfocada en fortalecer la comunicación y verificar la frecuencia con que se realiza.

Esta mejora va a repercutir en la gestión de la comunicación de los pilares estratégicos de la organización por medio de la identificación de medios alternos con los que la empresa cuenta para lograr que sus colaboradores obtengan esta información de distintas fuentes no utilizadas en la actualidad.

La segunda oportunidad de mejora la cual es el reconocimiento de la cadena de valor del área de trabajo de outsourcing de TI se identifica en dos de los instrumentos realizados a la empresa, el primero es la encuesta a los colaboradores donde un 55% indica que sí conoce la cadena de valor pero en sus respuesta se infiere que este reconocimiento no es completo y el segundo es el lista de chequeo realizado a las gerentes de los departamentos de Reclutamiento y Selección y Calidad en el que se comenta sobre la oportunidad de mejorar en el reconocimiento de la terminología de los procesos de la cadena valor debido a que en auditorías internas también se han detectado resultados como los de la encuesta; por lo que se propone una iniciativa que promueve el crear espacios y designar recursos para la comunicación.

Realizar estas mejoras va a permitir una óptima gestión de la calidad en cada una de las labores que componen dicha cadena, por lo que se propone realizar y comunicar diagramas de cada departamento y su relación con las otras áreas generando un reconocimiento objetivo de la cadena y con el fin de asegurar lo anterior es importante generar una evaluación de reconocimiento a cada colaborador.

La última oportunidad de mejora detectada para esta perspectiva, la cual está relacionada con el manejo documental, se formula con base a los resultados de dos

instrumentos de evaluación; el primero es la entrevista realizada a Alexa Cascante, Gerente de Calidad, en la que se comunica que uno de los retos que posee la empresa es el proceso de digitalización debido a que en la situación actual de pandemia los colaboradores cumplen sus funciones de forma remota lo cual ha generado cambios en el proceso de documentación.

Además, se toma en cuenta el resultado de la lista de chequeo donde se consulta si se ha determinado una forma de documentación sobre requisitos legales y reglamentarios y de parte de la compañía se indica que sí existe una carpeta pero que se identifica que las colaboradoras de Reclutamiento y Selección no acceden a ella y también se comenta sobre el cambio de la aceptación de contratos en forma virtual; por lo anterior el equipo de investigación genera la iniciativa de resguardar a través de medios seguros y de fácil acceso los documentos respectivos al servicio.

Generar una revisión en el proceso determinado por la compañía sobre la documentación es fundamental en la actualidad debido a que la empresa ha sufrido cambios, por lo que se plantea que se identifiquen los recursos digitales disponibles para el resguardo de la documentación y una vez definidos sean comunicados a los colaboradores para que estos puedan hacer uso de ellos.

Por último, sobre la perspectiva de Formación y Crecimiento, se identifica primero el objetivo estratégico de mejorar el conocimiento de los colaboradores internos y externos sobre los sistemas de gestión de calidad. A través de la encuesta de percepción aplicada en el tercer diagnóstico, los colaboradores afirman que no recuerdan los temas de las capacitaciones de calidad que se les han brindado.

Siendo de gran importancia dentro del concepto de calidad la formación de los colaboradores y además, siendo un requisito del valor de excelencia de Esencial Costa Rica, la iniciativa que se propone es brindar formación formal a todos los colaboradores. Esto se lograría a través del diseño de un plan de formación desarrollado específicamente en temas de calidad, en la que los colaboradores puedan comprender sus responsabilidades

dentro del sistema de gestión y ponerlas en práctica a través del desempeño de sus funciones.

De esta forma la empresa podría mejorar el conocimiento de los colaboradores con respecto a la calidad y profundizar en los requisitos que exigen los sistemas de gestión de las certificaciones o licencias que poseen.

Adicionalmente, el segundo objetivo de la perspectiva de formación y crecimiento es capacitar a los colaboradores en modalidad de outsourcing tomando en cuenta las necesidades que los clientes expresen. Esta iniciativa se determina, a partir de la aplicación del diagnóstico de la lista de chequeo, en donde la gerencia de Reclutamiento y Selección menciona que quienes reciben formación formal son los colaboradores internos, mientras que los colaboradores de outsourcing no, ya que se desenvuelven en ambientes de constante cambio y rotación.

Sin embargo, muchos de los colaboradores de outsourcing requieren que sus debilidades en temas profesionales sean atendidas por su empleador, ya que es fundamental para aumentar su motivación en el trabajo al mismo tiempo que se disminuyen las brechas profesionales y se ofrece un mejor servicio al cliente.

Para ello, la iniciativa es fortalecer las competencias profesionales y organizacionales de los colaboradores de outsourcing, estableciendo un Plan de Formación específico para ellos, según su puesto de trabajo y las funciones que desempeña. Esto deberá realizarse bajo el presupuesto establecido por la empresa para Formación y Capacitación, en el que la gerencia deberá aprobar la asignación de cierto porcentaje del presupuesto a este aspecto.

Con la necesidad de brindar estos cursos de formación a colaboradores de outsourcing que los puedan aprovechar, capacitarse y brindar un mejor servicio a sus clientes, *Pertec Global Services S.A* podrá elegir colaboradores que cumplan con más de un año laborado para la empresa, esto con el fin de asegurar que la inversión será retribuida y disminuir el riesgo de la rotación de personal y pérdida del conocimiento adquirido.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La primera parte de este capítulo contiene las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis de la información recopilada a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos.

En cuanto al primer objetivo de esta investigación: “Determinar las prácticas de liderazgo y planificación requeridas por la licencia de uso marca país Esencial Costa Rica, que se encuentran implementadas en el área de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de Información de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa Rica.”, los datos encontrados indican que:

- La empresa aplica prácticas y acciones en torno al cumplimiento de los requisitos de liderazgo y planificación en su operación de Outsourcing de TI, divididas en dos ejes principales según lo requiere Esencial Costa Rica: planificación estratégica y capacitación del personal.
- La empresa sí posee una misión, visión y valores establecidos según su operación, sin embargo, las prácticas establecidas para su difusión y promoción requieren revisión tanto en la frecuencia con que se refuerzan con los colaboradores de outsourcing, así como los recursos utilizados para este fin.
- Los objetivos estratégicos así como el análisis FODA sí se encuentran creados y son revisados de manera constante por las gerencias de la empresa; ambos aspectos no existían previo a la implementación de la licencia Esencial Costa Rica, por lo que se reconoce que el obtener la marca país hizo que la empresa analizara ambos requisitos y procurara su creación e implementación.
- Sobre las competencias del personal, el departamento de reclutamiento y selección asegura que los colaboradores de outsourcing cumplen con los requisitos de formación, educación y experiencia requerida para el puesto a través de procesos establecidos para su respectiva validación. Además, los requisitos se encuentran

documentados a través de perfiles de puesto, los cuales son actualizados de acuerdo con los requisitos de los clientes.

- La empresa identifica las brechas entre los perfiles de puesto de trabajo y las competencias de los colaboradores, solamente para los colaboradores internos. Los colaboradores de outsourcing no se benefician del plan de formación y capacitación que posee la empresa, ya que se consideran como un grupo de constante rotación; la organización toma acciones para capacitar o ayudar a formar al colaborador de outsourcing solamente si el cliente así lo solicita.
- La organización cuenta con prácticas implementadas para la medición del desempeño del personal, pero solamente para los colaboradores internos. Las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de outsourcing son inexistentes ya que son administradas directamente por los clientes. *Pertec Global Services S.A* identifica un reto en este aspecto al existir una posible afectación directa si las mediciones poseen un error; es debido a esto que se requiere implementar acciones que permitan una evaluación interna del desempeño a los colaboradores de outsourcing.
- La empresa aplica dos instrumentos para evaluar la satisfacción y la motivación de sus colaboradores, sin embargo, son instrumentos aplicados de forma distinta para colaboradores internos y colaboradores de outsourcing. Para los de outsourcing de TI, la encuesta de satisfacción y motivación es aplicada solamente una vez al año, por lo que se reconoce que la frecuencia de esta aplicación debe ser verificada por el departamento de Reclutamiento y Selección. Además, aspectos relacionados al lugar físico de trabajo, no son evaluados para el personal de outsourcing.

En referencia con el segundo objetivo de la presente investigación: “Identificar el reconocimiento por parte del área de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de Información de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa Rica de los procesos que componen la cadena de valor de su departamento y los recursos utilizados para su trazabilidad y medición.”, se identifican los siguientes hallazgos y conclusiones:

- La empresa cumple con las prácticas establecidas por Esencial Costa Rica en cuanto a la cadena de valor, específicamente en sus tres pilares: enfoque al cliente y

mercado, enfoque a procesos y conformidad del servicio; sin embargo, se identifican áreas de mejora por parte de las gerencias de calidad, reclutamiento y selección y supervisión de outsourcing.

- El departamento de Reclutamiento y Selección asegura que la empresa cumple con los requisitos relativos al servicio de outsourcing previamente a comprometerse con los clientes. En este sentido las prácticas para determinar las competencias del personal son fundamentales para asegurar la calidad del servicio ofrecido.
- La organización ha identificado los procesos que componen su cadena de valor principal, así como los procesos realizados por los diferentes departamentos y su interrelación en entradas y salidas.
- La gerencia de calidad afirma que los colaboradores de Reclutamiento y Selección y supervisión de outsourcing identifican claramente dichos procesos; sin embargo, los colaboradores de estos equipos comunican a través de la encuesta aplicada que su reconocimiento de los procesos no es completo.
- La situación de salud experimentada por el país a raíz de la pandemia del Covid-19, ha obligado al equipo de Reclutamiento y Selección a digitalizar sus procesos y trabajar bajo la modalidad virtual, convirtiéndose así en un reto para la organización, para ello, la empresa debe trabajar en acciones que permitan identificar el proceso actual y que los cambios realizados sean comunicados a los principales afectados.
- Sobre la trazabilidad y medición del servicio de Outsourcing de TI, la empresa debe velar porque el equipo de supervisión sea el responsable de utilizar medios físicos o digitales para brindar seguimiento al desempeño de los colaboradores y así asegurar que el servicio brindado se desarrolle según lo solicitado por los clientes.

Con respecto al tercer objetivo específico: “Conocer las acciones implementadas para identificar, gestionar y eliminar no conformidades en los procesos del área de trabajo de Outsourcing de Tecnologías de Información de la empresa *Pertec Global Services S.A*, Cartago, Costa Rica.”, se acotan los principales hallazgos:

- La empresa implementa acciones relacionadas al componente de mejora continua en su área de Outsourcing de TI, específicamente en sus dos ejes: no conformidades y toma de decisiones basadas en resultados.
- La empresa posee un mecanismo implementado para la identificación, trabajo, análisis y cierre de no conformidades presentadas en los procesos de outsourcing a través de la comunicación directa por parte de los clientes en la modalidad de queja.
- La empresa envía una encuesta de satisfacción y motivación a los clientes una vez al año con el objetivo de identificar áreas de mejora dentro del servicio de outsourcing ofrecido, este se identifica como un aspecto a revisar en relación con la frecuencia en que se realiza.
- La organización no realiza diagnósticos para identificar no conformidades en los procesos internos de los equipos de Reclutamiento y Selección y supervisión de outsourcing de TI, aspecto que no permite visualizar tareas mal ejecutadas, brechas o posibles oportunidades de mejora del servicio.

Adicionalmente, con respecto al cuarto objetivo de esta investigación: “Desarrollar una propuesta de aprovechamiento del valor de “excelencia” desde sus tres pilares, planificación y liderazgo, cadena de valor y mejora continua para el uso de la licencia marca país Esencial Costa Rica en las empresas costarricenses del sector de outsourcing o tercerización.”, se determinan las siguientes conclusiones:

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de calidad que tiene como objetivo identificar desde ejes diversos las necesidades de la empresa basado en su misión, visión y estrategia y permite dinamizar y variar las perspectivas según los requerimientos y oportunidades de mejora de la organización.
- El aspecto de cultura organizacional se considera fundamental para el desarrollo de esta investigación al ser considerado como un reto por la organización especialmente con el equipo de outsourcing de TI. Por ello se determina incluirlo dentro de las perspectivas utilizadas en el Cuadro de Mando Integral y así ubicar brechas y oportunidades de mejora.

- Se identifican a través de la Tabla de Iniciativas las debilidades en la implementación de prácticas relacionadas a la excelencia, así como posibles planes de acción para trabajar y mitigar dichas debilidades. Se le indica a la empresa alternativas de carácter realizable nombradas “iniciativas”, su importancia y la manera de trabajar cada una de ellas.
- Se consideran alternativas que empresas en la modalidad de outsourcing puede considerar replicables si poseen la licencia de uso Esencial Costa Rica, con el fin de mejorar la implementación de las prácticas de excelencia exigidas por el protocolo de evaluación del valor.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Realizado el análisis de los datos y partiendo de las conclusiones enunciadas en la sección anterior se enlistan las siguientes recomendaciones para *Pertec Global Services S.A*

1. Desarrollar un plan de acción para la implementación de las iniciativas diseñadas por el equipo de investigación tomando en cuenta los recursos financieros y de personal disponibles para este fin, esto permitirá a la empresa una excelente gestión de las oportunidades de mejora identificadas en relación con el manejo de los requisitos del licenciamiento marca país Esencial Costa Rica.
2. Generar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional permitirá crear las bases para que todos sus colaboradores sean promotores de la compañía, logrando así, un mejor desempeño de estos y desarrollando un sentimiento de pertenencia hacia la compañía empleadora. Esto determinará el actuar de los colaboradores en función de cumplir con las expectativas del cliente.
3. Crear y fomentar una cultura de retroalimentación para generar un ambiente de confianza en donde se pueda escuchar, conocer y analizar las preocupaciones, observaciones o sugerencias que se brinden por parte de los colaboradores. Al generar esa cultura de retroalimentación permitirá tener una relación más fluida

entre los colaboradores y directivos, creando una vinculación real y generando mejoras en el ambiente laboral.

4. Escuchar a los colaboradores e identificar aspectos de mejora permitirá un mejor funcionamiento, ya que se podrán identificar fallas y errores comunes en la realización de las labores que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que es de gran importancia que se genere una retroalimentación, con el fin de crear mejoras en productividad y un mayor crecimiento personal y profesional del colaborador.
5. Hacer énfasis en la capacidad de auto evaluación que se posee debido a que muchas de las acciones de mejora de la investigación fueron también detectadas por la empresa en las entrevistas realizadas a las encargadas del área de trabajo que es objeto de estudio. Este aspecto determina que la empresa podría estar identificando áreas de mejora pero no trabajando en ellas.
6. Institucionalizar la transformación que se generará al realizar la implementación de procesos de licenciamiento y de certificaciones de calidad, generando canales de comunicación donde se den a conocer los procesos de cambio y en qué consisten, para así involucrar a todos los colaboradores.
7. Comunicar de manera clara los logros que se van alcanzando durante el proceso de transformación, ya que permitirá aclarar dudas y conocer por parte de los colaboradores correcciones, fomentando una participación en el proceso de adaptación y permitiendo interiorizar los cambios al sentirse involucrados.
8. Fomentar una actitud positiva y anuente al cambio en los colaboradores para que se genere una transición optima de las mejoras y cambios implementados en las labores o procesos, con la finalidad de obtener los resultados visualizados para lograr la gestión de calidad total; para lograr esto se debe identificar los lideres o promotores para que estos sean los que motiven y promuevan la aceptación.

Para la Promotora de Comercio Exterior se recomienda:

- 1- Considerar que los requisitos de la licencia Esencial Costa Rica pueden ser identificados como menos estrictos en comparación con los requisitos de otras licencias o certificaciones de calidad; además, se le recomienda reconocer que las

empresas con licencia de uso consideran la marca país como una radiografía inicial para que empresas sin pilares de calidad puedan iniciar a conseguirlos de una manera sencilla.

- 2- Promocionar la marca país Esencial Costa Rica como una herramienta que permite a las empresas prepararse para generar cambios y construir pilares de disciplina, apoyándose en aspectos tales como la documentación y la estandarización como requisitos del valor de excelencia. Asimismo, promocionar la marca país como una herramienta de control inicial para aquellas empresas que deseen optar por implementar otras licencias o certificaciones de calidad en el futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115-140.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Calderón, M. (23 de Julio de 2020). Gestora de Cultura Organizacional. (D. Tenorio, E. Arias, Q. María, Entrevistadores)
- Camacho, M. E. (12 de Junio de 2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. Obtenido de Formación y Crecimiento Directivo: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>
- Camisón, C., y Dalmau, J. I. (2009). *Introducción a los Negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación, SA.
- Canto, J. V. (19 de Setiembre de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios . Obtenido de La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios : <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/2944/2496/>
- Carro, R., y González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Argentina, Mar del Plata: Universidad Nacioonal de Mar del Plata.
- Cascante, A. (15 de Julio de 2020). Proceso de Licenciamiento Esencial CR en Pertec Global Services S.A. (D. Tenorio, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- CINDE. (2020). SECTOR SERVICIOS, CINDE. Obtenido de CINDE: <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios>
- Costa, C., Dominguez, J., Hernandez, J., Leiva, A., y Verdu, F. (2003). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_\(Balance%20Scorecard\).pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)
- Domínguez, P. R. (Enero de 2008). *Introducción de la Gestión Empresarial*. Obtenido de Instituto Europeo de Gestión Empresarial: [http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)
- García, P., y Gómez, S. (s.f). *La transformación de los recursos humanos frente a la globalización*. Pamploma, España: IESE Business School-Universidad de Navarra.

- Giacomelli, R. (Septiembre de 2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2053-96.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2053-96.pdf)
- Guerrero, M. A., y Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2, 110-115. Recuperado el 18 de Julio de 2020
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. d. (2010). Metodología de la Investigación (5ta edición ed.). Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Huergo, J. (s.f). El proceso de gestión. Obtenido de Servicios ABC: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialsparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Jiménez, I. V. (Mayo de 2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos . Obtenido de Biblioteca ICAP: [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)
- Johanning, K. L. (6 de Julio de 2020). Jefa de Marketing y Comunicaciones CINDE. (M. Q. Guerrero, Entrevistador)
- Logicalis Group. (2013 de Octubre de 2013). 12 Claves para la Definición de un Cuadro de Mando Integral. Obtenido de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/273205/01-LOG/ANALYTICS/Ebooks%20y%20CTAs/Cuadro%20de%20Mando%20Integral/99\\_17\\_LOG\\_12%20Claves%20para%20la%20Definici%C3%B3n%20de%20un%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral\\_1.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/273205/01-LOG/ANALYTICS/Ebooks%20y%20CTAs/Cuadro%20de%20Mando%20Integral/99_17_LOG_12%20Claves%20para%20la%20Definici%C3%B3n%20de%20un%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral_1.pdf)
- Lozano, L. (mayo-agosto de 2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Malpartida, G. (2015). Gestion Empresarial. Obtenido de <https://gabymalpartida.jimdofree.com/material-de-apoyo/toma-de-decisiones/>
- Minsal, D., y Pérez, Y. (18 de Agosto de 2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Obtenido de Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Perdomo, J., y González, J. (julio-diciembre de 2004). Medición de la gestión de la calidad total: una revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*, 91-109.
- Pertec Global Services S.A. (2020). Pertec Global Services. Obtenido de <https://www.pertecglobal.com/>

- Prendas, C. (24 de Julio de 2020). Ejecutiva de Marca País Esencial Costa Rica. (M. Q. Guerrero, Entrevistador)
- Procuraduría General de la República. (20 de 03 de 2014). Reforma Reglamento para la implementación y uso de la Marca País Costa Rica. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=77396ynValor3=96963ystrTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=77396ynValor3=96963ystrTipM=TC#ddown)
- Promotora de Comercio Exterior. (2018). Esencial Costa Rica - Qué es la Marca País. Obtenido de Marca País: <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/que-es-la-marca-pais/>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (05 de Febrero de 2018). Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica. Obtenido de [https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Reglamento\\_para\\_el\\_uso\\_de\\_la\\_Marca\\_Pais\\_Costa\\_Rica2020-03-17\\_17-43-50.pdf](https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Reglamento_para_el_uso_de_la_Marca_Pais_Costa_Rica2020-03-17_17-43-50.pdf)
- Quesada, E. D. (10 de Julio de 2020). Director Ejecutivo de CAMSCAT. (M. Q. Guerrero, Entrevistador)
- Romero, F. (Enero de 2015). Cuadro de Mando Intergral . Obtenido de eBooks PLAYS Consultores: <http://www.playsconsultores.com/contenido/datos/blog/documentos/eBook-Cuadro-Mando-Integral.pdf>
- Romero, J. (2003). Portal de Revistas Academicas. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/13379/12644/>
- Salas, A. A. (26 de Febrero de 2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL. Obtenido de INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación . Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Serna, H., Álvarez, C., y Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. Acta Colombiana de Psicología, 2, 119-134. Recuperado el 18 de Julio de 2020
- Villalobos, O. F. (2017). Guía para la implementación del protocolo de marca país - Excelencia. Obtenido de Esencial Costa Rica :

<https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-EXCELENCIA-Digital.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1.

Entrevista personal con Erick Diaz Quesada.

- Puesto: Director Ejecutivo, Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología.
- Entrevistador: María Quesada Guerrero
- Fecha: 10 de julio 2020
- Hora: 10:00 am a 10:30 am

**Entrevistador:** Gracias por aceptar la llamada. La primera pregunta seria ¿Cuántas empresas del sector outsourcing existen en Costa Rica?

**Entrevistado:** Business Process Outsourcing de así que ellos sí son empresas que desde sus operaciones tienen sus negocios, buscan vender un servicio, pero no está toda la otra parte que es de servicios tercerizados, ya no tanto un outsourcing tan marcado, es una tercerización de procesos donde más allá de buscar un negocio.

Desde su creación, lo que buscan es una reducción de costos para el corporativo, porque entonces lo que adquieren es a su propio corporativo y lo está toda la parte de tecnologías digitales que es un híbrido, algunas que hacen tercerización más de negocio como outsourcing y otras más. Lo que llaman cautivos centros cautivos que no buscan una utilidad no la generación de ingreso, sino la reducción de costos mayor eficiente, el agregado para su negocio corporativo.

Entonces, si ves es como la composición a nivel de outsourcing, yo podría dar prácticamente la información que tiene CINDE, no veo ahí, digamos nosotros como sector somos muy generales, hablamos siempre que el sector a diciembre del año pasado que es una cifra CINDE con 178 empresas y con la generación de 72.500, poco más de 72.500 empleados directos, tal es la diferencia en este momento con CINDE es que tenemos algunas afiliadas son locales, por ejemplo, el Instituto Nacional de Seguros tiene un centro de servicios, la Cervecería de Costa Rica tiene un centro de servicios, Dos Pinos, INTACO,

pero son centros de servicios, no con una figura outsourcing que venden sus servicios, sino más bien que le dan ese servicio.

La segunda categoría que hay es el servicio a su propio corporativo. En términos generales, el sector como tal es altamente relevante para el país, casi 7.5% de las exportaciones totales del sector o más bien nuestras exportaciones del sector son equivalentes a prácticamente el 7.5% del Producto Interno Bruto, encima de productos de exportaciones agrícolas, somos o impulsamos una evolución de nuestra economía hacia una mayor base de conocimiento y de innovación, lo cual se traduce también en empleos de mayor calidad y demás, pero más allá de eso, por ejemplo, tener un desglose de empresas locales, y máximo como en esa parte de Outsourcing es complicado si conocemos empresas que hacen outsourcing en Recursos Humanos, pero que no son parte de nuestro sector, como por ejemplo empresas como Manpower estas empresas, es interesante, Manpower es Mexicana, si no me equivoco, pero son empresas, ya sea outsourcing de recursos humanos que por la naturaleza no son parte de nuestro sector, ahí hay como un divorcio entre los dos conceptos.

**Entrevistador:** Haciendo la salvedad que existen empresas que no se contabilizan, tal vez porque todavía no son parte de CamSCAT ni de CINDE, pero yo creo que con eso por lo menos podemos darle una cifra numérica y en específico del sector.

Le iba a preguntar si es posible que nosotros podamos mencionarlo en nuestra, en nuestra tesis y en nuestro documento al 100% relacionado a esa información que usted nos está dando. Pero como para dar el peso de que contactamos a la Cámara y que toda esta información pues está siendo suministrada por ustedes.

**Entrevistado:** Si, ningún problema, siempre y cuando, obviamente dentro del contexto del sector servicios corporativo.

De hecho, le voy a enviar una presentación donde viene un poco de los conceptos del sector, digamos que está dentro del sector, como la parte de Contact Centers, una parte del servicio de Back Office, como los diferentes subsectores que al final es un sector de servicios que se caracteriza por la exportación de conocimiento desde Costa Rica para múltiples destinos del mundo.

Es un sector 24/7, es un sector que exporta servicios en más de 10 idiomas. Entonces, esos datos de repente, lo que pueden guiar o los ven como una nutrir el trabajo investigativo que están haciendo, es en términos de como Costa Rica, y eso lo digo a modo de recomendación o como en el lado de ustedes o de la tutora. Lo que ocurre es que de repente, el sector servicios, nuestro sector es altamente demandante de los servicios de outsourcing de recursos humanos, eso sí, entonces es como oferta demanda.

Y al ser un sector nosotros o sector multinacional de prácticas de primer mundo, para las cuales los modelos de calidad y excelencia profesional son fundamentales, entonces el contar con una empresa o con empresas de recursos humanos que dentro del marco de Esencial Costa Rica trabajen muy fuertemente el tema de calidad, es fundamental, porque nosotros siempre decimos cuál uno de los actores principales, hoy por hoy, más que nunca en términos de competir Costa Rica con el resto, de destinos, qué piensan hacer o que ya son altamente competitivos para servicios corporativos en tercerización en otros países, América Latina que empezamos a ver, países que empezaron a levantar la mano, uno de los más importantes es la calidad de nuestro talento.

Entonces todo está relacionado con la calidad de nuestro talento, es clave la base de nuestro sector para diferenciarnos en términos de competitividad con la competencia global, máxime en un marco como el de hoy, ante el Covid, al que evolucionamos hacia la nueva normalidad, la cual definitivamente va a marcar diferencia donde ya no sea hablar de un lugar de trabajo, se va hablar de un ecosistema de colaboración no me importa si Mariel que están trabajando desde Tamarindo o de Monteverde, ponerle el nombre y el paraíso que quiera, siempre y cuando tenga conectividad y me garantice la calidad del servicio, ¿Cómo se logra la calidad del servicio? Pues obviamente hay dos vertientes, una lo que es la calidad del proceso como tal de la parte de cultura, la empresa y obviamente también el tema de calidad, el talento, entonces esa calidad del talento es porque las empresas lo tratan directamente o porque buscan el apoyo en empresas de tercerización, ya sea outsourcing en talento, para lograr también cumplir ese objetivo de tener talento de calidad, máxime también donde hoy por hoy hay todo un tema de transformación en que nos transformamos programados y como los formamos de habilidades.

Ante todo, el tema de transformación digital son medidas que se me ocurrió hace como tratando de hacer puntos y de repente toma lo que crees que puedes sumar y lo que no lo dejamos como una conversación amena, pero creo que por ahí también podemos o pueden hacer como una conexión con el sector, claro.

Y justificar por qué es tan importante que las empresas de Outsourcing del talento manejen u obtengan ese pilar de calidad, como una de sus prioridades, va muy relacionado a mucha información que también compartimos con CINDE, donde ellos decían que mucho de la atracción de inversión que ahora se va a enfocar el país va también a depender de esta nueva realidad donde definitivamente la base, lo que va a destacar a Costa Rica va a ser su talento humano.

Nosotros trabajamos muy de cerca con CINDE, muy de cerca, entonces alineamos mucho mensajes y estrategia y hoy por hoy yo me imagino que estamos trabajando muy de cerca con PROCOMER y con COMEX, ayudándoles justamente uno de los proyectos que estamos poniendo sobre la mesa, es como Costa Rica, se reposiciona en términos de valor agregado y competitividad ante el mundo dentro de este nuevo marco o modelo de negocios Post-Covid, ya que porque el Covid nunca va a desaparecer, pero tal vez Post-pandemia actual, entonces uno logra entender que definitivamente Costa Rica tiene que trabajar muy fuertemente en el desarrollo del talento, alineado con las nuevas habilidades que requieren los nuevos negocios, donde la digitalización sí o sí ha sido impulsada como nunca con esto de la Pandemia y donde definitivamente el modelo de donde operó-

Por ejemplo, hace poco, hace como tres semanas hablaba con una empresa con consultora que me decía, nosotros por años hemos hecho casos de negocio para empresas, por ejemplo, una empresa en Europa que hoy quiero poner un centro de servicios en América Latina, donde? se les hace un caso, un caso en un caso estudio y un caso de negocio para decir bueno, está Costa Rica, Colombia y México de esos tres usted escoge, estos son los pros y contras, obviamente, ahí entonces entra el factor en temas de competencia como infraestructura, como estabilidad país, en términos de seguridad judicial o legislativo, tema jurídica, tema también de estabilidad política, de seguridad ciudadana, tema infraestructura, luego viene todo el tema de talento, disponibilidad. Costa Rica obviamente

tiene retos en disponibilidad del talento, porque tiene una población de 4.5 millones y Colombia es como agarrar toda la población de Centroamérica, ni que decir México, entonces, se hace toda esa matriz de factores para definir cuál país podría y el tema de costos también es verdad, ¿Cuánto me cuesta operar en Costa Rica, operar en Brasil? Pero uno de los factores también clave es que dentro de cada país donde yo pongo mi operación, qué modelos tienen de incentivos, ya que Costa Rica tiene zonas francas, cuántas son zonas francas tiene, o qué interesante Heredia está altamente denso, tenemos alguna opción en Cartago, si y está cerca del TEC, tenemos otras opciones que también mira hacia el oeste, a Alajuela, ahora vamos con una zona franca nueva

Entonces, este es uno de los factores muy valorados y revisados a la hora de que estas empresas inviertan, donde pongo yo la operación en cada país y que modelo tengo, en Costa Rica zonas francas y los parques. Hoy por hoy me decía esta empresa que quiere llegar a ese factor de análisis. De repente es pronto para decir que así va a ser, pero ya se empiezan a ver algunos comportamientos, ese factor de análisis deja de ser crítico porque ahora la empresa dice que con todo esto de la pandemia, el éxito que hemos tenido teletrabajando, probablemente muchas van a evolucionar hacia el modelo de híbrido y cuidado no hacía modelos como el de Amazon donde ya que contratan a la gente para decir no te va a tragar 100% de la casa y yo no ocupo un edificio para este trabajo.

Entonces todo ese comportamiento, todos esos cambios que se están dando finalmente, porque dándolo mucho de mucho lo que se hablado, pero finalmente se está acelerando, tiene que retar al país para reposicionarnos como destino de Inversión, colocación de inversiones extranjera directa, entonces hay mucho que hacer definitivamente. Pero no me importa tanto donde trabaja la gente, sino lo que hagas con calidad.

**Entrevistador:** Antes sabíamos que debía tener una posición principal y un protagonismo realmente tangible, ahora es el doble, porque de ahí va a depender que podamos ser competitivos a nivel mundial en esta nueva realidad.

**Entrevistado:** Exactamente eso es fundamental y de hecho lo propusimos así, y no tuvo buena aceptación, creo que nos faltó, nos faltó filtro, pero se lo proponíamos a

PROCOMER, hacer un refrescamiento de Marca País, casi nos matan, porque conlleva un tema investigación de estrategia a largo plazo y demás.

Pero más allá de eso, en realidad más que una marca país, lo que estamos tratando también de liderar es, por ejemplo, para diferenciarnos un sello sanitario, que las empresas sepan que los empleados, las empresas, los sectores, el país están alineados dentro de una estrategia por ejemplo de sello sanitario, que garantiza la mitigación de riesgos alrededor de Covid-19, no una eliminación de casos ya que sería utópico y sería irresponsable, pero todos esos son los tipos de iniciativas que definitivamente va a tener que empezar a valorar si queremos sobrevivir en este nuevo modelo de negocios.

**Entrevistador:** Una consulta, ahora que mencionaba un poco sobre revalorar la marca país, iba muy enfocado en darle más protagonismo a un valor como excelencia o ¿a qué tipo de cambio se enfoca?

**Entrevistado:** Nosotros en realidad lo pensábamos en darle los diferentes elementos que tiene la marca país y tener una matriz de priorización y entender entonces si realmente lo que se había definido en el pasado hoy, era lo que el nuevo modelo de negocios estaría o estará, en el futuro próximo, valorando como estamos competitividad país. Porque probablemente volveríamos a lo mismo, ya la empresa podría decir que, yo no manejo detalles del tema de Marca País, pero probablemente algunos de sus factores hoy tienen relevancia en el nuevo normal, una nueva normalidad. Por lo mismo que las empresas de repente llegamos y ya no me importa tener un espacio zona franca de tres edificios, lo que me interesa es que, el talento responda corresponda en tiempo y forma, cuando yo lo ocupe.

Entonces yo creo que lo invitación era en crear una línea de lineamientos sanitarios y que forman parte de Esencial país, pero requiere un esfuerzo totalmente Esencial país, pero tienen toda la razón desde el punto de vista de marketing.

Ese es un trabajo que no es tan sencillo, es muy fácil decirlo y mencionarlo, pero no es fácil de ejecutarlo. Entonces era como en esa línea, pero fue una valoración general, por eso estamos buscando donde impulsar el tema, si es a través de COMEX, o a través de alguna otra organización.

## **Anexo 2.**

Entrevista personal con Cinthya Prendas Cubillo.

- Puesto: Ejecutiva de Marca País de la Promotora de Comercio Exterior.
- Entrevistador: María Quesada Guerrero
- Fecha: 24 de Julio del 2020
- Hora: 11:00 a 12:15 pm

**Entrevistador:** Cinthya muchas gracias por el tiempo, con el fin de explicar el contexto de la entrevista le comento que nosotros somos estudiantes de la carrera Comercio y Negocios Internacionales y este proyecto es para poder graduarnos de la licenciatura en Calidad y Buenas Prácticas Empresariales la cual esta muy enfocada en la parte calidad, certificaciones y demás; es debido a esto que nuestro tema de proyecto es relacionado con la marca país y más específicamente al valor excelencia en una empresa que brinda servicios outsourcing, la cual ya esta licenciada y nosotros lo que estamos planteando es un estudio de prácticas relacionadas a lo indicado al valor de excelencia, y es debido a eso que nos comunicábamos con ustedes para tomar en cuenta la visión de PROCOMER sobre ciertas preguntas que el equipo determinó importantes.

**Entrevistada:** Ok perfecto

**Entrevistador:** La primera sería, de acuerdo con el Protocolo de Evaluación el valor excelencia debe obtener una calificación mínima de 85% para ser aprobado. ¿A qué se debe que sea el valor con mayor porcentaje?

**Entrevistada:** Todos los valores son sumamente importantes, pero en excelencia pasa algo muy particular que va alineado muchísimo al objetivo del protocolo en términos de competitividad como por ejemplo toda la parte del orden del manejo documental que tiene una empresa. No sé si sabías que nuestro protocolo de evaluación está homologado a 18 normas internacionales, entre ellas ISO 9001, para hacer énfasis específicamente al valor de la excelencia un 80% de los indicadores se homologan con ISO 9001, y se da una nota

más alta debido a que a partir de la excelencia se evalúa toda la parte de la estructura organizacional y administrativa.

Es importante destacar que el valor de excelencia cuenta con 3 ejes los cuales son liderazgo y planificación, cadena de valor y cadena continua, entonces, por ejemplo, no se hace nada si una compañía este alineada con el valor de sostenibilidad si dentro de su planificación y liderazgo no se esta cumpliendo, así que se necesita potenciar toda la parte de excelencia para que todo lo demás sea una cadena que se va ir desenlazando conforme se va avanzando en los valores.

Que una nota de un valor sea más alta que otro no quiere decir que los indicadores sean menos o que el proceso para un valor sea más sencillo o menos robusto que para otro, lo que pasa es que incluso excelencia es el que mayor cantidad de indicadores tiene si se compara con otros valores, excelencia cuenta con 32 indicadores y engloban muchísimo de los otros valores, por ejemplo, se trabaja mucho sobre la parte de progreso social específicamente la parte humana cuando hacemos énfasis a perfiles de puestos, a las calidades que se le brindan a los colaboradores dentro de la organización; además, se ve la parte financiera como la estabilidad y rentabilidad que se alinea a la parte de la sostenibilidad, que si bien es cierto me estas preguntan por excelencia pero te comento que de hecho este valor de sostenibilidad para efectos del protocolo está basado a las 3P (Profit, Planet, People) y excelencia hace un poco de mención de estos valores.

Beneficios de la homologación, por ejemplo, para una empresa que cuenta con una certificación como la ISO 9001 cuando se somete al proceso de esencial es muy sencillo porque se homologa entonces prácticamente va a poder pasar el valor de excelencia. También es importante para empresas microempresas o PYMES que no se han sometido a un proceso de certificación internacional, que a la hora de llevar el proceso de Esencial van a poder realizar gestiones y documentando de acuerdo con lo indicado en ISO; nosotros con el protocolo lo que se pretendemos con este protocolo es generar un valor agregado en las empresas iniciando una base y construyan sobre ella y además generar una disciplina en la organización para que a futuro puedan someterse a una certificación y que estén preparados para el proceso toda la organización.

**Entrevistador:** Me parece un excelente punto porque de hecho esta empresa que te estaba comentando que es la de nuestro objeto de estudio ellos comentan que ellos primero fueron esencial y ahorita están en proceso de ser ISO y ellos nos comentaban como esencial es una buena práctica para luego buscar otras certificaciones.

**Entrevistada:** Claro exacto, de hecho, nosotros contamos con entrevistas y testimoniales donde nos damos cuenta de esto, es importante conocer que el protocolo actual ha pasado por dos modificaciones debido a que conforme las normas con las que se homologa el protocolo se van actualizando se debe actualizar el protocolo.

Me encantaría muchísimo que en su trabajo de graduación puedan anotar algo que nos llena de mucha satisfacción y es hacer mención que nuestra marca país Esencial Costa Rica es la única marca a nivel internacional que cuenta con un protocolo de evaluación, de hecho, la marca recibió un premio este año en Marsella justamente por el proceso de licenciamiento que posee, en comparación tenemos a Perú que tiene una marca enfocada en turismo, la marca se solicita con un formulario que al completarlo cualquiera puede poseer la marca país hasta el copero puede acceder a ella, esta práctica se da debido a que el enfoque de la marca es otro más de atracción y no medir calidad.

Costa Rica es diferente, y porque hacemos la diferencia primero porque a nivel mundial está posicionado diferente, durante los últimos 18 años existió la marca “Sin ingredientes artificiales” que fue una iniciativa del ICT que logró posicionar a Costa Rica como un destino seguro, sostenible, etc., por todos los atributos positivos que tiene para mostrarle al mundo. Por lo que cuando nace esencial Costa Rica se identifica que Costa Rica tiene mucho más que mostrar al mundo que el turismo, debido que a las exportaciones se diversificaron (otros productos de exportación y hasta sectores, se une el sector servicios y exportamos talento humano) entonces son cosas que al final se unen 3 temas en marca país turismo, exportaciones e inversión extranjera

En temas de inversión extranjera, a pesar de ser un país caro, se poseen características positivas que permiten que Costa Rica es un destino de inversión positivo, que no solo abarca temas políticos o ambientales, sino que también la atracción del talento humano y

de la manera de como el mismo puede representar a Costa Rica. El eje transversal para que nazca Esencial es nuestra idiosincrasia y nuestra cultura, lo que demostraba que lo que hacía la diferencia era la gente, la esencial de cada uno de nosotros era lo que diferenciaba al país de sus países vecinos, de ahí su nombre, esto es algo por lo cual se han ganado premios y estamos en el top ten de las marcas países en el mundo.

De hecho, son 79 marca países en el mundo y Costa Rica se posiciona en el Top 10, en el 2019 el país ganó el premio “Marca País de año 2019”, lo cual representó quitarle el primer lugar a Islandia (quien la ha ganada varios años consecutivos) esto demuestra como la marca representa al país ante el mundo (compitiendo con los mejores y destacando) y además que no nos queremos quedar atrás.

De hecho, cuando se van a ferias o misiones comerciales, ferias de turismo, etc, se va como Esencial Costa Rica presentando al país los tres principales ejes (turismo, exportaciones y IE) y esto es importante porque es una sombrilla que representa al país pero rigiéndose por el eje transversal, yo me emocionó mucho cuando hablo de la marca país porque es como mi otra parte del corazón y además es importantísimo mencionar todo esto porque lamentablemente hay muchas personas que no reconocen nuestra marca y bueno hay un trabajo de por medio en campañas nacionales e internacionales y en redes sociales para que nos conozcan y, bueno, estos datos los pueden replicar y se promueva más la marca país.

**Entrevistador:** Claro de hecho nosotros en lo que hemos investigado nos hemos dado cuenta de que es complejo encontrar investigación específica de la marca y pues esto nos llamó mucho la atención porque nosotros como estudiamos temas de calidad tenemos la idea de que Esencial ha tenido un crecimiento importante en empresas licenciadas, pero en la academia ha faltado mucha investigación al respecto. Y es una marca que a pesar de los cambios en los gobiernos la misma se mantiene y hasta ha presentado mayores iniciativas por lo que es realmente rescatable

**Entrevistada:** Sí, pero te voy a comentar algo muy importante y, más bien que dicha que lo mencionaste, nuestra marca país no es política y no es religiosa, esto marca la diferencia con respecto a otros países, por ejemplo, de países vecinos, donde estas si responden a un

partido político y como consecuencia algunas se han debilitado, otras han desaparecido o han cambiado drásticamente de enfoque. Ya que la marca es completamente apolítica y religiosa y nos cuidamos con el tema de los eventos y donde se ponen su stand (ejemplos donde no van a estar: romerías o campañas presidenciales) para evitar etiquetas de ese tipo y se mantienen completamente al margen. El presidente ha hecho mención de la marca porque bueno es la marca del país, ha ido por ejemplo cuando se hizo la campaña del ICT de Esencial Costa Rica en Canadá y Europa, por supuesto él fue y hablo sobre ella, pero manteniéndola completamente aislada de lo político y eso es una gran ventaja por que nosotros en vez de debilitarnos nos hemos fortalecido muchísimo.

Trabajamos por medio de gobernanza, la marca país nace por medio de un decreto nacional en el 2013 (en setiembre se cumplen los 7 años) se mantiene el equipo que la fundó y estos han evolucionado con la marca. Para mantenerla lejos de lo político, de lo religioso y del estado como tal, se construye una gobernanza que está conformada por 6 instituciones del estado, la conforman:

- ICT (Titular)
- PROCOMER (Titular)
- COMEX
- CINDE
- CANCELLERÍA
- MINISTERIO CULTURA Y JOVENTUD

Estas entidades espaldan todos los grandes sectores del país, ellos gobiernan la marca en el que poseen un comité técnico y una unidad técnica, en el comité está conformado por un representante de cada institución (Ministro de Turismo, Ministra de Comercio, Director de CINDE, Ministra de Cultura, el Canciller de la República y el CEO de PROCOMER) en este comité se ven todas las táctica, como se va a manejar esencial en los próximos 2, 3, 4 años, y la unidad técnica que es un grupo técnico que representan cada uno de la gobernanza y por último dirección de marca país que se encargan de la administración de la marca. Solo dos instituciones son titulares de la marca (PROCOMER Y ICT) son las únicas que pueden otorgar la marca.

- **PROCOMER** otorga todas las licencias relacionadas al sector exportación e inversión extranjera (todo lo relacionado con el comercio exterior).
- **ICT:** otorgan a todo lo relacionado con el sector turismo.

Las dos instituciones trabajan en conjunto en función de la marca y su fortalecimiento, campañas y demás.

**Entrevistador:** Pasando a otra pregunta me podrías ampliar un poco sobre ¿Qué diferencia a la marca país Esencial Costa Rica con respecto de marcas de otros países? Sé que ya se ha conversado sobre esto podremos agregar más a esto

**Entrevistada:** Bueno lo que ya te comenté, pero creo que realmente lo que diferencia es que la marca

- Posee un protocolo
- Administración de la marca
- Gobernanza que la caracteriza
- Enfoque

Cada marca cuando nace posee una estrategia y un objetivo. Costa Rica no podía ser un objetivo de solo promover el turismo porque ya se había hecho (sin ingredientes artificiales) la idea fue reforzar con otros pilares importantes que no se podían dejar de lado y se iban a englobar en una sola marca. Pero, por ejemplo, la marca de Perú es una marca fuerte, que no posee un protocolo de evaluación como el de Costa Rica, pero es fuerte porque su estrategia es atracción de turismo ya que esa es su necesidad. La marca Chile por ejemplo es similar a la de Costa Rica (y hasta se han intercambiado conocimiento entre ellas) pero es sumamente diferente recalando que la de Chile es gobernada por un ente privado.

Nosotros desde Esencial Costa Rica es importante agregarle valor al sector empresarial, y PROCOMER al ser una institución promotora de comercio conoce los requerimientos o exigencias a nivel internacional, entonces partiendo de ese hecho se considera que el protocolo está diseñado para generar a las empresas que se metan en ese rol que el mercado

internacional está solicitando y que sean más competentes a nivel nacional, yo pienso que si tenemos mucho en que diferenciarnos y el apoyo al sector empresarial es muy fuerte.

Este valor agregado al sector empresarial y el impacto a nivel internacional diferencian a la marca país Esencial.

**Entrevistador:** Para seguir con la entrevista, comprendemos que la marca país se debe entender como un proyecto integral, sin embargo, a su criterio, ¿qué tan importante es el valor de excelencia para el licenciamiento? Comprendemos que todos son importantes pero se podrían colocar un ranking como tal

**Entrevistada:** Para el licenciamiento todos los valores son realmente importantes, además la naturaleza y los objetivos de cada valor son diferentes, y para poder comparar se requiere que los objetos de comparación cumplan las mismas características y objetivos.

Yo si te pudiese decir, si es por un tema de cantidad de indicadores y de nota, el valor más fuerte es excelencia hasta por un tema de nota, pero no se recomienda un ranking con los valores.

Yo lo plantearía haciendo el enfoque en que los 5 valores son fundamentales para la marca, pero que cada uno de ellos nació con un objetivo diferente, y más bien colocar las diferencias entre ellos y la razón de porque se escogió excelencia y no sostenibilidad. (como defender que haya sido excelencia y no otro valor)

*\*Documentos enviado por Cinthya es para poder caracterizar los valores\* De requerirse\**

De mi parte no te recomendaría ponerlo en un ranking ya que no son comparables y sus objetos de estudios son diferentes.

**Entrevistador:** Existe la posibilidad de confirmar el dato exacto más reciente de las empresas licenciadas en general y además en específico del sector servicios. Revisamos en la página, pero no estamos seguros si esta actualizado.

**Entrevistada:** Se brinda un beneficio para que las empresas creen un micrositio en la página de Esencial, pero no todas lo hacen por lo que el dato de la página no es confiable.

En total hay quinientas y resto empresas contando comercio y turismo. (dato no exacto)

Empresas (sector comercio licenciadas por PROCOMER): 398 empresas

Servicios: 179 empresas que son 45 % del sector empresarial

**Entrevistador:** De estos datos se deriva la siguiente pregunta, ¿Existe un dato estadístico real de cuántas empresas se interesan en ser Esencial Costa Rica pero no terminan el proceso?

**Entrevistada:** De hecho, esta semana hemos estado analizando esa información, sin embargo, el proceso no tiene una fecha de vencimiento, se puede prospectar una empresa y se inicia el proceso de visitas 2015 se inscribe y van avanzando en el proceso por partes del año y terminan licenciadas en el 2020. No hay una herramienta que de esa estadística porque es muy variable.

Por lo que no es medible porque:

- 1- El proceso no vence
- 2- No hay un contrato de compromiso por parte de la empresa con una fecha de entregable
- 3- Depende de cuatro factores importantes dentro de la organización
  - A. Que tan preparada se encuentra la organización.
  - B. Cuanto recurso humano dispone la organización para encargarse del proceso.
  - C. Recurso económico.
  - D. Prioridad para la empresa.

Si existen sistemas de seguimiento para cada una de las empresas que están en el licenciamiento, de parte de ellos se da un seguimiento sobre si tienen dudas o consultas

(debido a que el proceso no avanza) y de ahí reciben respuestas como que ahora no es la prioridad o demás.

Para lo único que se les hace anotación a las empresas es una vez que hay una actualización del protocolo se les indica a las empresas que iniciaron con el protocolo anterior que deben licenciarse antes de que cambie y tengan que volver a iniciar la evaluación con el protocolo nuevo, de hecho, en el 2017 se da un aumento en los licenciamientos debido a que se les informó que se iba a realizar una actualización por lo que las empresas decidieron terminar el proceso.

**Entrevistador:** Me surge una consulta adicional: ¿Qué pasa con las empresas que se licenciaron con una versión anterior cuando hay un cambio en el protocolo?

**Entrevistada:** Ahí te comento, el proceso son tres pasos:

1. Otorgamiento (se da por 5 años)
2. Evaluación de seguimiento (se hace a mitad de periodo 2.5 años)
3. Renovación (se da cuando pasan los 5 años)

Entonces cuando les corresponde ya sea la evaluación de seguimiento o renovación se evaluarán con el protocolo actual. Todo esto está indicado en el reglamento de la marca, en el que se indica todo lo relacionado esencial tanto para Esencial como para las empresas.

**Entrevistador:** ¿Existe un dato estadístico real de cuántas empresas desisten de realizar el proceso de renovación de licencia? PROCOMER recibe retroalimentación de la razón.

**Entrevistada:** Si han existido, 2 casos son empresas de servicios casualmente, que entraron al proceso sin saber porque quería ser esencial (no tenían una estrategia o razón de peso de porqué ser), aunque para mis todas las empresas deberían de serlo por la importante que es, pero estas empresas tienen características y objetivos que no van con la marca.

**Entrevistador:** Me imagino que cuando esto sucede ustedes dan un seguimiento del porque no quieren continuar

**Entrevistada:** Claro, se da un seguimiento se hace una reunión y una vez se indica la razón hasta se está de acuerdo de la decisión debido a que dentro de la estrategia y objetivos de la empresa no está Esencial y cada empresa que cuente con el licenciamiento es un embajador de esta, entonces si ellos no hacen uso de la marca y no ven los beneficios que se les otorga no deben mantenerla.

De hecho, si le haces esta misma pregunta a un ente certificador como INTECO sobre esto, te van a contestar lo mismo, las empresas cambian sus objetivos también por lo que después puede que las certificaciones ya no tienen sentido

**Entrevistador:** Perfecto, para seguir nos queda esta pregunta ¿Qué tipo de retos pueden enfrentar las empresas de outsourcing para obtener todos los beneficios que ofrece la marca país? Te comento que la empresa que es objeto de estudio es de este sector.

**Entrevistada:** Para obtener la licencia los retos pueden ser:

- 1- Es darse cuenta de que se ejecutan muchos proyectos, estrategias y talento, pero no documentan, y el objetivo de la marca es “ordenar la casa” por lo que se requiere que todo este documentado (misión, objetivos, procedimientos, políticas, plan estratégico). De hecho, las microempresas y pymes les gusta el proceso porque estructuran la empresa. Las empresas siempre inician pensando que tienen todo pero cuando se van a la autoevaluación se dan cuenta que no tienen nada documentado. De hecho, siempre se les consulta que pasaría si los encargados murieran la empresa también porque el conocimiento no está documentado.
- 2- Es un reto manejar los recursos internos de la organización para poder lograr el licenciamiento y no solo por cumplir sino como una filosofía empresarial para lograr mantenerla.

**Entrevistador:** Y en términos de beneficios cuales sería los retos que presentan las empresas.

**Entrevistada:** Los retos para obtener los beneficios de la marca podrían ser:

- 1- Va enfocado a lo interno de la organización, ejemplo de quien hace el mercadeo de la empresa y su interés de usar la marca como una estrategia de posicionamiento

La marca hizo un boletín informativo de como las empresas pueden sacar provecho de la marca país desde mi propia marca.

Se debe trabajar desde la potencialización de mi marca y así potencializar esencial.

Los posibles beneficios de la marca son:

- 2- El proceso en términos de competitividad y todo lo que conlleva (organizar la casa)
- 3- Posicionamiento (si la empresa no usa el sello de esencial, se podría no potencializar la marca)

**Entrevistador:** Para finalizar la entrevista dolo nos queda la siguiente; revisando la línea del tiempo de la marca país sus inicios se dan desde el año 2008 al ser este un proyecto en un sector tan cambiante como lo es el comercio internacional ¿Qué cambios o mejoras vienen para Esencial Costa Rica en los próximos 5 años? Me has comentado que han existido dos actualizaciones, esto se hace con frecuencia, o es solo cuando se actualizan las otras normas.

**Entrevistada:** Correcto, la actualización del protocolo va muy alineado a las actualizaciones de las normas con la que se homologa.

En Marca País trabajan seis personas que son interdisciplinarios que son: director de marca país, el encargado de Relaciones Públicas y es el enlace interinstitucional (Seth), dos Project Manager (se encargan de campañas nacionales e internacionales), un encargado de lo administrativo de la marca (maneja proyectos a lo interno de la marca) , una ejecutiva de la marca país que soy yo que me encargo de todas las empresas que son licenciatarias y visitas adicionales a empresas no licenciadas; y además me encargo de toda la parte técnica de la marca, modificaciones del reglamento, modificaciones al protocolo, coordinar los aliados estratégicos (stakeholders) como CINDE, cámaras empresariales, el sector

empresarial de todo el país), es un puesto muy dinámico y se puede atender al sector TIC y luego al sector agropecuario.

Somos pocos, pero hacemos grandes cosas, se trata de llevar a la marca a ser mejor (se ha logrado), se puede hacer mucho, y decir que es lo que se viene y para donde vamos son temas confidenciales. Nosotros tenemos todo un plan de lo que se iba a realizar, pero por la pandemia se han cambiado planes y demás. Si te puedo decir que como yo me encargo de toda la parte de reglamento, protocolo, etc. se realiza un proceso transitorio de comunicación antes de ejecutarlo para que los resultados sean positivos.

### **Anexo 3.**

Entrevista personal con Alexa Cascante Picado

- Puesto: Gerente de Calidad de *Pertec Global Services S.A*
- Entrevistador: Denisse Tenorio Alvarez
- Fecha: 07 de julio 2020
- Hora: 4:00 pm a 5:00 pm

**Entrevistador:** Alexa, muchas gracias por aceptar la llamada. La llamada tiene el objetivo que conversar con usted ya que fue la persona que implementó la licencia en la empresa entonces si quería que comenzáramos a hablar propiamente del proceso. ¿Conoce cuál fue la necesidad principal de la empresa para optar por la licencia Marca País?

**Entrevistado:** Claro, fueron varias cosas. Lo primero, es que a la empresa ser una organización de capital 100% costarricense, fue fuerte la elección de cultura para apoyar la marca país y luego, la marca país como tal viene con una serie de beneficios que aportan a la organización que la exponen de cierta manera por medio de PROCOMER. Entonces también fue el hecho de ampliar o más bien colocarnos en el mercado internacional de aquellas empresas que contactan a PROCOMER.

**Entrevistador:** Previamente a que la empresa le hiciera la solicitud de iniciar con el proceso de licenciamiento, ¿usted conocía el proceso para implementar la licencia?

**Entrevistada:** Yo soy Ingeniera Industrial de profesión, cuando yo me gradué la marca país no era una cosa tan conocida, el proceso como tal, lo fui conociendo cuando ya se me hizo la solicitud de la implementación. Empecé a investigar y la marca país es super accesible con el proceso para el licenciamiento, es gratuito y no se ocupa contacto de nadie a diferencia de otras normas o certificaciones que necesitas pagar para obtener el Protocolo de Evaluación y en este caso, la licencia si es muy accesible.

**Entrevistador:** ¿Considera entonces que hay acceso fácil a la información y apoyo de parte de Marca País para aquellas empresas que quieran implementar la licencia?

**Entrevistado:** Claro, la manera en que uno inicia primero es una auto evaluación, entonces el protocolo es la evaluación como tal se encuentra de manera pública. En la página web de Esencial Costa Rica, hay un espacio donde dice “Hacer Auto evaluación”, entonces esta auto evaluación te da los primeros pasos y los requisitos en general para arrancar y empezar con todo, después no solicitan más requisitos. Posteriormente se contacta a PROCOMER y ellos si te dan ciertos pasos a seguir, ciertos documentos como formularios ya para formalizar, pero en sí, el contenido para la implementación está disponible sin ni siquiera contactar a PROCOMER, es solamente a través de su página web.

**Entrevistador:** Una vez hecha la auto evaluación, ¿se puede obtener una calificación?

**Entrevistado:** Sí. Para iniciar, se usa el protocolo de esencial, se responde “sí” o “no” y por medio de una división, se calcula cuanto lograste entre el total de requisitos y posteriormente te da una calificación. Ariba en el protocolo viene cual debe ser la calificación para “pasar” entonces es muy fácil para cualquier persona realizar una autoevaluación. Ahora, PROCOMER no envía a nadie, uno como empresa tiene que contactar de la lista que ellos tienen de evaluadores, para que ellos vayan a la empresa a revisar y ellos hacen un reporte a PROCOMER.

**Entrevistador:** Cuando ya comenzaron con el proceso de implementación, ¿cuáles practicas tuvo que implementar la empresa desde 0? ¿Cuáles fueron los principales retos?

**Entrevistado:** Cuando una empresa arranca con un protocolo marca país, siento que hay 2 tipos de empresas. Las que ya hacen todo lo que está en los requisitos y quiere obtener la licencia o las que utilizan el protocolo para crecer de alguna manera y formalizarse. *Pertec Global Services S.A* fue una empresa que fue creciendo a través de los años pero que la parte de formalización o la documentación no fue su fuerte, en qué sentido, se iba haciendo la operación día a día, se sabía cómo hacer la operación pero no había absolutamente nada de documentación, entonces ese fue uno de los retos más grandes que tuvimos. Además, nos pedían la misión, visión, valores, y si lo teníamos, pero por ejemplo, no teníamos objetivos estratégicos en la organización entonces eso hizo que se implementara una práctica que hasta la fecha se sigue haciendo que modulo muy bien la organización y ese fue uno de los beneficios que vino a traer marca país. Por otro lado, no se tenía FODA, lo cual también fue un reto interesante, no teníamos tampoco plan operativo y eso también lo tuvimos que implementar.

Todo lo que era relacionado a desempeño y competencias se tenía super documentado, todo el manual de puestos se tenía documentado porque la organización se especializa bastante en reclutamiento y selección entonces eso si lo teníamos bastante bien. Las capacitaciones eran algo interesante, porque cuando hablamos de capacitaciones, si se daban pero eran muy a iniciativa del jefe y no era nada planificado. Cuando vino Esencial, empezamos a planear las capacitaciones, empezamos a hacer un plan anual donde se les daba un presupuesto, se hacía mucho más estructurado y se pedía que se cumpliera con esas capacitaciones, entonces eso si fue una brecha de aprendizaje bastante porque cambió mucho la manera de ver las cosas.

Sí se tenían implementadas prácticas para el seguimiento del desempeño del personal, pero eran muy nuevas y solo un departamento los medía, que en su momento fue con el equipo de recursos humanos, pero el resto de los departamentos que no medían métricas. Por otro lado, no se realizaba ningún tipo de encuestas de satisfacción; sí se hablaba con los clientes pero no se aplicaba una encuesta formal entonces eso si se implementó y se ha ido mejorando. Además, si se tenían prácticas implementadas para identificar los requisitos de los clientes pero también se han ido mejorando.

Ya cuando empezamos en el enfoque a procesos fue todo un reto, porque nosotros no teníamos documentados los procesos y tampoco en su momento nos pedía documentar procesos, sino que lo que nos pide la norma es que si hemos identificado la cadena de valor. Entonces, hicimos una cadena de valor que ahora ya la cambiamos para un mapa de procesos, pero en ese momento si hicimos un diagrama de cadena de valor por cada uno de los procesos claves, con tiempos y medición pero no fue tan estructurado, de hecho se pasó la evaluación de Esencial, pero se pasó con una calificación muy baja. Y sí fue un diagrama muy macro, hasta cierta manera impráctico porque era demasiado largo y no se entendía bien. La pregunta E20 fue una en la que nos calificaron mal porque no teníamos identificadas las entradas y salidas del proceso.

Y si, todo el enfoque a procesos en una organización donde no se tiene identificados los procesos previamente es un reto gigantesco.

De hecho ahora que estamos en el proceso de certificarnos con ISO 9001 vas a ver que los requisitos de excelencia son espejo de los criterios de ISO, pero en sí, Esencial es mucho más “light” ya que ISO pide muchas más cosas.

**Entrevistador:** Teniendo en cuenta un concepto de la calidad más amplio, enfocado más en temas de mejora continua, identificar por ejemplo no conformidades, trabajarlas y comunicarlas entonces quisiera saber si ¿considera que *Pertec Global Services S.A* se responsabiliza integralmente del valor de excelencia en sus 3 ejes?

**Entrevistado:** Sí claro, esto es una evolución que todas las empresas van teniendo, por ejemplo, cuando nosotros empezamos un proceso éramos muy diferentes. Hay muchos aspectos que hacen que una empresa se apegue a un valor como la excelencia. Lo primero es que la alta gerencia quiera, eso es super importante y la empresa sí tiene ese apoyo.

Un protocolo como marca país, aunque es muy bueno, es muy fácil de engañar con papeles, no te pide mucho sobre cultura. Entonces eso va muy arraigado a como la alta gerencia quiere apegarlo a su organización. *Pertec Global Services S.A* fue una empresa que desde el día 1 no quiso pasar la certificación solo con papeles, si no pasarla como debe hacerse. Además nosotros tenemos muy arraigado el identificar una estrategia tomando en cuenta

riesgos, procesos, contexto interno y externo de la organización y de ahí irlo escalando hacia abajo. Toda la parte de procesos se tiene completamente estructurado, yo sé cuál proceso viene y hacia dónde va, e igual las personas de la organización identifican muy bien sus procesos, entradas y salidas.

Con la parte de las no conformidades hay un sistema implementado para tratar las no conformidades, la forma en que entran, tiempos de tratamiento, análisis, investigación, implementación de acciones de mejora y verificación de que estas acciones de mejora hayan funcionado; se han identificado los responsables entonces todo el sistema de gestión de salidas no conformes se tiene muy arraigado y la mejora continua es algo del día a día. Una organización no puede cambiar mes a mes porque necesita tener identificadas ciertas cosas, pero la mejora la veo en la documentación, la presentación de los procesos, de diagramas, que son aspectos propios de la mejora continua aunque puedan ser leves, podemos multiplicarlas y pasarlas a cualquier otro tipo de escenario. Por ejemplo, el tema de las capacitaciones, como se están presentando los indicadores, etc. Es algo que para nosotros la excelencia y la calidad son muy importantes, no solo por esto, sino por el proceso de implementación de ISO y dejando eso de lado, por el sentimiento y la cultura de mejora y de calidad que siempre tiene la organización.

Es muy buena organización que ha ido cambiando, ha ido evolucionando a través de los años, nos queda mucha evolución, la mejora es continua por supuesto, nunca se tiene una empresa perfecta y además eso es ilógico que una empresa intente tener un punto fijo, porque hay un mercado cambiante y debe ir de acuerdo con el mercado también.

**Entrevistador:** ¿Considera entonces que marca país le ha brindado valor agregado a la empresa?

**Entrevistado:** Si dio un valor agregado y básicamente es un arranque, es un arranque que motiva a la empresa a ir más allá, después de esencial CR hay muchos pasos por los que la empresa puede optar pero que sí agrega un valor inmenso para tomar en cuenta cosas que la organización no tomaba en cuenta. Es una primera radiografía para cualquier empresa

pyme o más grande pero que nunca se ha tomado el tiempo para estandarizar y controlar bien sus procesos y sus maneras de ejecutar las cosas.

**Entrevistador:** ¿Considera que existen áreas de mejora en los departamentos de reclutamiento y selección y de Outsourcing de TI?

**Entrevistado:** Sí, estos dos departamentos son muy complementarios porque sus procesos se ligan. Outsourcing no va a servir sin reclutamiento y reclutamiento no va a servir sin outsourcing ya que un servicio que tenemos es satisfacer al cliente externo, entonces, en el mapa de procesos los procesos van siempre ligados.

Sobre las áreas de mejora, reclutamiento ha pasado por un área de mejora que ha sido obligada por la situación de la pandemia. Nos hemos tenido que digitalizar a un ritmo que no hubiera pasado si estuviéramos en una situación normal; pasamos de un proceso que teníamos planeado hacer en años, a hacerlo en 1 o 2 meses. Entonces, estamos entrando en un punto donde hay áreas de mejora con respecto a la digitalización; el proceso era un proceso bastante maduro que ha venido a tener un cambio inmenso y que necesita unos meses más para asentarse, porque estamos teniendo esta transformación que a pesar de que las mismas integrantes del equipo fueron las que han ido implementando los procesos, ellas mismas necesitan volver a normalizar estas nuevas maneras de hacerlo.

Y con respecto a Outsourcing de TI, es algo bastante retador, porque tienes a personas que el cliente lo maneja como un producto, en el sentido en el que es lo que le estamos ofreciendo, pero que siguen siendo personas. Entonces es muy interesante porque las personas al estar en otra empresa, tienen una cultura mucho más apegada a la empresa del cliente, la operación de cada uno de los clientes es diferente y nuestros supervisores deben apegarse a esos nuevos procesos y manejarlos y también es muy difícil que nuestra ejecución afecte el desempeño de los colaboradores, porque aunque directamente ligado porque el cliente nos evalúa, pero es difícil para nosotros y es algo que es un reto actual, porque el cliente maneja todo: cómo lo quiere, sus propios clientes, sus propios procesos, los mide como quiere, entonces, pero una mala medición, nos afecta a nosotros. Entonces, es bastante interesante como los supervisores intentan balancear este “triángulo” (perfiles-

recurso-cliente). Entonces en este momento nuestro desempeño sube y baja y no tenemos como controlarlo y es una oportunidad de mejora inmensa y un reto muy grande también.

#### **Anexo 4.**

Entrevista personal con Marianela Calderón.

- Puesto: Psicóloga Laboral.
- Entrevistadores: Edson Arias Elizondo, María Quesada Guerrero, Denisse Tenorio Álvarez.
- Fecha: 23 de julio 2020
- Hora: 8:30 pm a 9:45 pm

**Entrevistador:** Marianela, ¿considera que la cultura organizacional se puede gestionar?

**Entrevistada:** Si se puede gestionar más, no significa crearla, hay elementos que ya de por sí las características que tenga la organización o el grupo de personas ya van formando una cultura. ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles son? ¿Cuál es la forma de actuar? Las características en conjunto? Sin embargo, como organización dentro de un plan estratégico se puede establecer una cultura meta y decir que queremos llevar la organización hacia esto y decir si tenemos, por ejemplo, una cultura de control, hablando de temas también relacionados, tal vez con lo que tiene que ver con calidad, se podría establecer, o decir a través de un diagnóstico, identificar que la empresa tiene una cultura de control y que se quiera más bien llevar hacia una cultura más basada en la confianza y en el compromiso de la gente, que no sea tanto por obligación, sino más bien por convicción y por compromiso que tenga la gente, entonces, así se puede gestionar. Por eso sí creo que se pueda gestionar una cultura, ir dándole un giro y aprovechando ciertos elementos que ya la gente tiene para ir dándole ese giro.

¿Responsables de gestionar la cultura? Podría ser que haya áreas específicas, que aborden o que vayan de alguna forma guiando, aunque con algunas acciones o algunos pasos hacia esa cultura meta, pero al final los responsables de que se dé son todas las personas que están dentro la organización y pueden haber moldeadores, podría haber un área que la

gestione que dependiendo de cuál es esa cultura meta, podría ser un área en talento humano, podría ser un área relacionada con la gestión de calidad, por ejemplo, si fuese como es el giro que se quiera dar, sin embargo, tiene que ser un área, indiferentemente donde esté, que tenga muy claro que el factor humano es el que va a lograr hacer ese cambio, porque al final el cambio se pueden cambiar procesos, se puede cambiar sistemas, muchas cosas, pero para hacer un cambio cultural tiene que ser el cambio de personas, un cambio en las personas, en como yo visualizo este proceso, como yo no entiendo como yo lo asimilo, como yo lo ejecuto.

Entonces, indiferentemente del área que la gestione debe tener muy presente, que el factor humano es primordial. Y cuando yo hablaba de que existen moldeadores de cultura es porque hay aliados, creo firmemente que son los líderes de la organización, formales o informales. Tal vez es más fácil la a veces en una estructura identificar los formales, con los que se debe trabajar muchísimo más fuerte, porque al final ellos moldean, ellos modelan ciertas conductas que pueden ir replicándose al resto de la organización. Entonces también los visualizarla como responsables de gestionar la cultura.

**Entrevistador:** Cuando hablamos de fortalecer la cultura organizacional, ¿cuáles son los principales retos para las compañías?

**Entrevistada:** Podrían ser retos, como los que uno se enfrenta en procesos de cambio. Que puede haber resistencias, puede haber gente que no crea, ese cambio o que digamos no ha funcionado así siempre, ¿para qué vamos a cambiar, si ya es así? Que haya optado muy fuerte y estoy muy identificado con patrones o con comportamientos que tal vez ya no son los ideales, que ya no se visualiza seguir en esa línea; pero puede haber gente y puede ser mucha gente que está muy arraigada, que los tiene muy arraigados, entonces esas primeras etapas, que en teoría de gestión de cambio se identifican como la negación y la resistencia, podrían ser retos muy importantes y tomar en cuenta, que si vamos a hacer un cambio considerable en términos de cultura, ¿a qué nos vamos a enfrentar? Qué reacciones podemos tener en la gente? Cómo validamos esas emociones, esas reacciones que la gente va teniendo y cómo les vamos dando un acompañamiento para que vayan pasando a otras etapas de asimilación y de aceptación.

Entonces creo, ya hablando en esa misma línea, de que es un proceso de gente que se mueven con la gente, que esa parte de las emociones y las resistencias que enfrentarse, pero que son procesos muy fuertes y pueden ser resistencias incluso desde entes, que no solamente de una persona, sino algo que ya esté muy institucionalizado como proceso.

Y cuando hablamos de temas de calidad, por ejemplo, puede ser un proceso muy tirado hacia el área de control, de seguimiento, de sanción. Seguimiento no está mal, pero que haya un proceso más hacia la sanción, hacia castigar, hacia obligar a la gente a hacerlo, ya no es solamente la gente, sino que está como ya institucionalizado, está escrito en lineamientos, procedimientos, y demás y entonces podría ser un reto importante o incluso o de gestionar eso desde líderes que tienen mucho peso para lograr que la gente se vaya animando y vayan probando y es cada vez más abriéndole la puerta a ese cambio que se busca.

**Entrevistador:** La pregunta número 3 justamente habla de ¿cuál podría ser una estrategia o varias estrategias efectivas, acá hacemos la anotación de certificaciones de calidad. Pero hablemos de un proceso o de la implementación de algo nuevo. ¿Cómo hacemos para cambiar esa mentalidad o para trabajar con esas resistencias o con esa negación que pueden tener diferentes personas o entes dentro de la organización?

**Entrevistada:** Lo primero es tener muy claro cuál va a ser ese cambio, qué es lo que va a cambiar y ahí me estoy afianzando, pegando mucho también a la teoría de gestión de cambio, ver cuáles es el cambio que se va a realizar a partir de un diagnóstico, cuál es ese cambio, porque es necesario, identificar cuáles van a ser esos actores, tal vez cómo podríamos identificar actores principales, que pueden haber personas que funcionen como embajadores o como tutores o como agentes del cambio que nos vayan a apoyar en todo ese proceso.

Mucha comunicación, explicarle a la gente qué es lo que se va a hacer, por qué se va a hacer este cambio a raíz de que lo necesitamos y que la gente se sienta involucrada.

La clave acá es que la gente no lo sienta impuesto, sino más bien que se sientan partícipes de y que se sientan escuchados, que puedan dar sus observaciones, que se les pregunte

bueno, ¿Cómo se siente con esto? ¿Ha funcionado? ¿Cómo ha funcionado? Esto que parece que no funciona y si lo pruebas así?, demos la oportunidad, probemos; darle participación a la gente, escucharlos.

Creo que por ahí va siendo fundamental. Una comunicación muy clara. Definitivamente. Y ese involucramiento creo que es fundamental.

**Entrevistador:** La pregunta 6 refuerza esto que estás diciendo o se habla de cuáles pueden ser herramientas efectivas también para fomentar la cultura. Entonces, yo sí creo que, por ejemplo, lo que mencionas de la comunicación es súper importante. O sea, que la gente entienda que lo que se quiere hacer es parte de hacerlos sentir involucrados en los procesos. Entonces, no sé si quisieras agregar algo adicional a la pregunta 6 como para, dar por terminada las preguntas 3 y 6 que hablan en específico de cómo reforzamos esas estrategias que pueden ser efectivas, ya sea para afrontar algún cambio o bien para fomentar o para fortalecer la cultura. Entonces, no sé si quisieras agregar algo adicional por ahí.

**Entrevistada:** Como herramienta, definitivamente a la comunicación le agregaría que sea una comunicación bilateral que tanto la parte oficial digamos de la organización, ya sea que hay un departamento de comunicación interna o que alguien de recursos humanos o de calidad, o quien esté gestionando ese proceso al cambio, informe como oficialmente los avances que se va haciendo y demás, como también que la gente tenga la oportunidad de preguntar, de aportar, de sugerir ideas, de saber que si mi idea no fue tomada en cuenta, pero sí la escucharon y si la valoraron, que sea esa comunicación fluida de ambas partes.

Y otra herramienta que me parece fundamental es la capacitación, porque la gente para poder ejecutar bien un proceso nuevo debe conocerlo, debe tener las herramientas técnicas y esas son técnicas pueden ser mentales, pueden ser competencias que hay que desarrollar. Entonces, ese desarrollo de lo que fuese que va a necesitar la gente para poder ejecutar bien ese proceso nuevo, también va ahí como una herramienta muy importante.

**Entrevistador:** Pregunta 7, es importante, abarca el ahorita. Cómo se puede evaluar la cultura organizacional, si está de verdad impregnada en los colaboradores o si hace falta

fortalecerla? Cómo podemos hacer una evaluación de algo que tal vez no puede ser tan medible como otros aspectos?

**Entrevistada:** Si es medible desde elementos que pueden conformar la cultura y los elementos pueden ser, desde mi experiencia, a los que yo he trabajado, elementos como el clima organizacional, liderazgo, las mediciones de liderazgo, el nivel de satisfacción de la gente con respecto a X tema o la experiencia. Que el tema de experiencia del colaborador va incluso involucrando mucho de esto.

Esta el concepto de NPS y hay otro que se maneja que es el INPS, El NPS es un nivel de satisfacción en realidad, este es para evaluar hacia afuera a los clientes, conocer, Cuál es el nivel de satisfacción que tiene el cliente con respecto a la organización? Y se mide con una pregunta que es así como muy llana y lo que dice es, usted como cliente recomienda a esta empresa para adquirir un servicio o se le puede preguntar usted como cliente recomienda a este vendedor que le atendió, se lo recomendaría a otra persona. A nivel de colaboradores se manejan INPS, que es el nivel de colaborador, el nivel de satisfacción del empleado, y es una pregunta también a los colaboradores que se les pregunta es usted le recomendaría a cualquier otra persona venir a trabajar aquí y ellos califican de 1 a 10. Entonces de ahí lo que se sacan, son promotores, detractores y pasivos. Los promotores son los que están muy identificados, tienen la camiseta puesta, se sienten superbién de estar aquí y también que lo van a hablar bien en todos lados del lugar donde trabajan. Mientras que los detractores son los que más bien van para atrás, no están bien, no se sienten bien, están insatisfechos y no se visualizan a largo plazo en este lugar y no le recomiendan a nadie, más bien le dicen no hay ni se le ocurra.

Entonces son mediciones que según esa calificación que la gente le da, nos da, un parámetro para identificar, incluso a nivel cultural, cómo estamos, si lo que queremos es una cultura de confianza. Por ejemplo, hacemos una evaluación de liderazgo y tenemos índices muy bajos, donde la gente no se siente cómodo con su jefe, donde no quieren trabajar con ese jefe y donde no hay un nivel de confianza para acercarse y hablarle, o para contarle un problema o para contarle que cometió un error. Entonces ya ahí sabemos que esa cultura meta está lejos, que hay que trabajar mucho para poder instaurar.

Sin embargo, Si nos encontramos con una medición del liderazgo que nos dice que la gente está cómoda, que hay líderes y modelos que lo hacen muy bien, entonces ya ahí nos dice vamos por buen camino.

Y esas mediciones que se realizan normalmente, la buena práctica es estar haciéndolas con regularidad. Para poder ir viendo avances o retrocesos, si fuese en esos temas en particular, entonces sí es posible medir elementos que conforman la cultura organizacional y principalmente va en esa línea.

Un ejemplo que yo he vivido, particular y muy relacionado con temas de calidad, es la parte del manejo del error y los procesos de calidad que normalmente tienen producto no conforme y acciones de calidad, hay culturas que pueden tender mucho a eso, cultura de mucho control, de sanción y demás. Es fácil identificarla en ese tipo de prácticas que se vuelven más comunes incluso cuando ya se empiezan a poner productos no conformes por cosas que no son procesos, sino a la gente directamente, y ya la gente empieza a tomárselo como algo personal o empieza a haber sensibilidad con respecto a ese tema y ya se convierte en una sanción, como una amonestación y demás, entonces son cosas que se pueden trabajar a nivel de conciencia de la gente, de reflexión, de tener herramientas para manejar diferentes procesos y se pueden medir perfectamente en cómo se siente la gente cuando cometió un error, por ejemplo.

**Entrevistador:** Saliéndonos un poco un poco de la guía, pero siguiendo con la misma línea. Para su parecer, qué tan dañino o perjudicial puede ser una persona que no acepta el cambio o una de esas personas detractoras que no están encajando con la cultura organizacional de la empresa, podríamos identificarlas también? Cómo la organización o el departamento que está haciendo todo el proceso identificarlos? y también saber qué tan dañino y perjudicial pueden ser esas personas?

**Entrevistada:** Identificarlos como persona, podrían ser actitudes que el mismo líder sepa o que los mismos compañeros lo delaten, a veces entre ellos mismos, sino que estas empresas negativo, usted no está apuntado con esto, a veces la misma gente lo dice. Eso va a depender mucho de hacia dónde se inclina la balanza. Sí, hay muchos detractores y pocos

promotores, es un problema serio porque lo que pasa es que esto se contamina, se va reproduciendo y el detractor tiende mucho a jalar hacia ese lado a los demás.

Para acciones desde cultura organizacional es más viable trabajar en mover a los pasivos, para promotores y sostener a los promotores que trabajar con los detractores, más difícil trabajar con los detractores. Entonces el enfoque podría irse más hacia lo positivo. Cómo sostenemos esto que si ha gustado, esto que a la gente le está gustando y cómo algunos detractores podrían ir sumándose, y podría ir cambiando su perspectiva. Y como otros detractores del todo, no, porque tal vez no sus características, sus intereses no van a coincidir con esto nuevo, porque no se sienten del todo identificados con esto, probablemente la misma cultura los vaya expulsando y ellos mismos vayan decidiendo irse algunos, habrá otros que permanezcan ahí y vayan volviéndose un poquito más neutros, porque si se logra gestionar bien desde los promotores y se logra capacitar bien, algunos serán convirtiendo, pero el objetivo principal sería sostener a los promotores y mover a los pasivos hacia promotores y pues ahí habría que ver, según lo que nos encontremos, cómo se trabaja con esos detractores y a veces los detractores son detractores, por no sólo por el cambio en sí, sino porque tal vez el líder que tienen no tiene un buen perfil de liderazgo porque no genera confianza, tal vez están más peleados con el líder que con el cambio que bien logrado.

Tal vez lo que ocupan sea una escucha diferente, hay que profundizar muy bien en todos esos aspectos para poder identificar, depende del tamaño de los equipos, del tamaño de la organización. También hay que trabajar con la generalidad y no detenerse uno a uno. Hay ocasiones donde es imposible debido al volumen de gente que se tenga, ya correspondería a cada líder ir trabajando con uno a uno en sus equipos, sí es complejo trabajar con los detractores.

**Entrevistador:** Para profundizar un poquito en lo último que estaba comentando Marianela y que va relacionado a la pregunta número 5 para no dejarla por ahí perdida. Mencionaste cuando estabas hablando de los detractores, que había ciertos aspectos que definitivamente no se pueden cambiar en las personas, como por ejemplo las características, la personalidad, los intereses. Cuáles pueden ser otros elementos que

definitivamente la cultura organizacional, a pesar de que se fomente a pesar de que se intente fortalecer, no se pueden cambiar en los colaboradores.

**Entrevistada:** Son elementos muy arraigados como los valores, como elementos de personalidad, intereses, aunque incluso hay intereses que pueden cambiar, si uno le ofrece, demuestra los beneficios que puede tener para usted este cambio. Tal vez mi interés pueda ser mantenerme en una posición como confort, pero después me di cuenta de cuánto puedo aprender con este proceso nuevo en cuanto a desarrollo profesional me puede generar, entonces creo que los intereses se pueden cambiar. Los valores en lo que lo que creo que no, valores, personalidad, principalmente, porque el conocimiento se puede desarrollar competencias se pueden desarrollar, incluso con competencias blandas se pueden desarrollar, pero hay cosas muy profundas en cada quién, que son sus valores.

**Entrevistador:** Pasamos a la pregunta 8, Cómo hacemos para reorientar el rumbo ante un cambio? Pongámonos por ejemplo, digamos ahorita en todo este tema de la pandemia y demás que se han venido tantos cambios. Verdad que hemos tenido que movernos a la modalidad virtual casi que para todo. Cómo hacemos para reorientar desde la cultura organizacional y el rumbo ante estos cambios que se pueden presentar de un momento a otro?

Hay cosas que a veces cambian esas, el ejemplo más claro que podemos tener lo que estamos viviendo ahora nadie lo anticipó, nadie lo tenía previsto. Como nos va a pasar esto pronto nos puede pasar esto, simplemente llegó y ya hay cambios muy fuertes, como la forma de trabajo, la modalidad de qué tanta apertura tiene, que ha tenido esta organización para una modalidad de teletrabajo, por ejemplo, qué tanta confianza tiene los líderes en que el colaborador vaya a trabajar de su casa todos los días de la semana?

Hay cosas que tal vez no se habían trabajado tanto o se han trabajado a poquitos y no para la totalidad y tocó hacerlo de golpe. Y qué pasa? Que no todos tienen las herramientas para, herramientas propiamente en gente, como la confianza o el o la misma gente, la capacidad de auto gestionarse, de trabajar por objetivos y no tanto, porque tengo un reloj y una hora para entrar y salir, un jefe a la par viendo lo que yo hago o no. Entonces son cosas que

definitivamente ocupan mucho acompañamiento, capacitación, guía, herramientas y herramientas desde tecnológicas hasta decirle al jefe o no calendarizar en sus reuniones de equipo, así, no se exceda, pero tampoco la deje para cada 3 meses, haga mínima semanal, verifiqué, pero también no se enfoque sólo en el trabajo, enfóquese también cómo está la gente, cómo se siente, haga alguna dinámica que les haga ser gente, interactuar lo que antes compartían en el almuerzo. Ahora hay que ver cómo lo hacemos y esas conversaciones, entonces definitivamente son retos grandísimos y cambios qué hay que asumir.

Yo trabajo un programa de reconocimiento y creo firmemente en que el tema de la gratitud en la organización y en una cultura mueve mucho y mueve mucho ese sentir de satisfacción de la gente que siento que estoy haciendo algo valioso, siento que mi jefe valora el esfuerzo que yo estoy haciendo, lo que hago aquí es importante para mí y para los demás. Entonces, cuando de repente pasamos a una modalidad de teletrabajo hay que darle vuelta, es decir, bueno, si antes usted tenía a su jefe a la par y su jefe le daba una palmadita en el hombro, Cómo lo va a hacer ahora el jefe entonces? Son retos. Y pensando cada uno de esos elementos de la cultura, Cómo se abordan? Cómo se trabaja? Es el tema de control y tema de los procesos de calidad. Si el proceso se hace bien, se siguen los pasos y demás, pues también son procesos que hay recalculas a veces y se requiere de mucho acompañamiento, se requiere mucha humildad de la gente también para decir OK, en este momento requiero estas herramientas y no las había trabajado y tengo que trabajarlas más rápido.

Entonces es como mucho este entender la realidad de ese cambio abrupto que busca hacer entender lo que la gente está viviendo, lo que necesita y poder acompañar en la medida de lo posible.

**Entrevistador:** Hablando de esto, que mencionaste con respecto al reconocimiento y la gratitud, hacerle ver a la persona el porqué es importante lo que está haciendo. Quisiera pasar que creo que va muy relacionado a la pregunta número 9, que dice que desde el punto de vista de la cultura organizacional, cómo se debe visualizar a los colaboradores?

**Entrevistada:** cuando empezamos la entrevista yo les decía que todo cambio, al final el que cambia es la gente, no hay un cambio de procesos, no hay un cambio de equipos o de equipos tecnológicos si no hay un cambio de gente.

El proceso de un taller de gestión de cambio que nosotros damos, utilizamos una película, un video, una partecita de la película de McDonald's, le recomiendo se llama el fundador y justamente hay una partecita donde demuestra cómo lograron hacer un cambio para convertirse en el restaurante de comida rápida más eficiente, más rápido, por darle el producto al cliente muy rápido. Y entonces, cómo tenían que cambiar la cocina para eso? Al final lo que se ve ahí es que usted podía haber pensado en darle vuelta a la cocina y poner aquí la freidora y poner aquí la pila y poner aquí esta mesa y demás y usted lo puede pensar y así es como va a funcionar, y resulta que después mete a la gente ahí y lo que hacen los que chocan todos y se queman.

Pero si usted analiza el proceso desde antes con la gente, los involucra ven como cómo se mueven ellos y para dónde ocupan darse vuelta, hace el acomodo pensando en la gente, porque al final los que van a hacer el cambio son las personas, indiferentemente de dónde está posicionado la cocina, si la persona no está convencida de que es la mejor forma y no se probó con ellos, no va a funcionar tan bien como si se hace con ellos.

Entonces ahí se los dejo de sugerencia esa película que creo que a todos nos aporta por lo menos esa partecita. Desde ahí lo que pienso es que, efectivamente, los colaboradores se deben ver como el centro de ese cambio. Son ellos los que realmente lo ejecutan y los que lo llevan a cabo o hacen que se desarrolle la cultura en una línea o en otra, entonces debe tomarse mucho en cuenta, escuchar sus opiniones, involucrarlos, al final son el centro de la cultura, son los que hacen la cultura

**Entrevistador:** Esto va relacionado con la pregunta 10 que lo que dice es: Que cuando estas personas, como mencionabas el ejemplo de la película, cuando esas personas se identifican con los objetivos de la empresa, generalmente brindan mejores resultados. Consideras que esta afirmación es correcta?

Sí, totalmente, totalmente y existen indicadores ya medidos y Great Place to Work es una de esas de esos ejemplos que una empresa que mide en muchos países temas de cultura organizacional y clima se aborda más desde un estudio de cultura porque conlleva identificar cómo está el clima en una organización, pero también ellos estudian procesos, cuáles son las prácticas que hay con respecto a la gente y ven cómo más en lo profundo todo lo que hay a nivel de cultura, organización y ellos, pues hacen un ranking de los mejores lugares para trabajar.

Como la gente evalúa su lugar de trabajo, cuáles son los mejor evaluados y entonces hacen estudios de qué características tienen en común esas empresas, que son las que son mejores evaluadas por sus colaboradores y son empresas súper competentes donde la gente es muy productiva, cuando tiene niveles de desempeño muy buenos, es porque hay gente que está muy bien con su organización, quieren seguir ahí, se sienten muy identificados, se sienten valorados en la organización, son muchos promotores y se sienten bien con sus líderes y todo eso hace que la empresa sea de las empresas líderes el mercado, no solamente es porque la gente lo hace, los evalúa bien, sino que son empresas rentables, que les va bien, que son muy reconocidas por lo que hacen y eso es porque la gente lo hace, y lo hace bien.

**Entrevistador:** bueno, al final la pregunta número 4, no sé si te habíamos comentado que nosotros estamos haciendo la investigación. Estamos apoyándonos en una empresa de outsourcing. Entonces ellos, como vos debes saber, contratan recurso, pero lo ubican en los sitios o en las locaciones de los clientes. Entonces, la pregunta 4 va relacionada a este aspecto? Nosotros, por lo que hemos visto, porque todos nosotros trabajamos, estamos físicamente en una organización y ya creo que los tres tenemos bastante tiempo de estar trabajando en los lugares de cada uno. Pero estas personas no se ubican físicamente en las instalaciones de la empresa que los está contratando. Están localizados básicamente en el lugar en donde tienen que brindar el servicio. Cómo puede la empresa en este caso, que la empresa de estudio con la que estamos trabajando, implantar su cultura organizacional o fortalecerla con estos empleados que se encuentran fuera de las instalaciones, que nosotros creemos que es un reto grande? Entonces quisiéramos conocer tu opinión con respecto a esto?

Sí, sí. Es un reto muy grande. Yo creo que debería haber un objetivo de crear mucha identificación de sus colaboradores con su empresa comuna, trabajar muy fuerte el tema de la marca empleadora y decir OK, yo soy de X empresa outsourcing y profesional final, esta es la empresa que le está ofreciendo a ustedes esta oportunidad de trabajo, pero además de ofrecerle una oportunidad de que vaya a trabajar a otra compañía, también le estoy ofreciendo en comunicación estoy ofreciendo un jefe que se acerca a usted, que lo visita, que no sólo va a preguntarle al jefe funcional, digamos la de la empresa a la que se está dando servicio, no sólo va a evaluar su desempeño con ese jefe, sino que viene y le pregunta a usted cómo se siente, qué ha aprendido, qué herramientas ocupa, si tiene bien su computadora, se ocupa capacitación en esto, viene y lo felicita porque tiene un buen desempeño, viene y le reconoce.

Y aquí es cuando yo leía esa pregunta y se me venía directamente a la mente lo que les contaba del programa Reconocimiento, porque a nosotros nos sucede que hay un programa oficial de reconocimiento. Los jefes reconocen a sus colaboradores y alguno por ahí tuvo la buena intención de reconocerle a un outsourcing y legalmente lo que se dice es que no se debe hacer, porque la relación laboral de ese colaborador es diferente y hay ciertos elementos o cuidados que la empresa que donde le está dando servicios no lo puede hacer, verá que la relación laboral mantenga esa característica de outsourcing.

Entonces yo me ponía al de la posición de ese colaborador outsourcing, tener gente alrededor que tal vez está siendo reconocida, que va a una fiesta, a que lo llevan a una reunión o demás y no poder, debe ser feo, también debe ser como sentirse de alguna forma, querer ser parte, pero ser excluido también.

Entonces, yo creo que la clave es que esa empresa outsourcing les dé ese nivel de identificación y que yo soy esa otra empresa. Pero no, yo llevo con mucho orgullo el nombre de mi empresa, porque es la que me da y la que me sostiene, la que me acompaña, como más allá hay un elemento salarial, es ese salario emocional, creo que eso es clave, que la empresa outsourcing no se le olvide que es no sólo el patrono, sino que es que son los líderes de sus colaboradores.

Y poder ofrecerles de verdad un espacio dentro de su empresa, aunque físicamente este en otra manera, como esa conversación recurrente, esa atención de cómo están identificados con la empresa que los contrata, generalmente de cierta manera se sienten apegados a la empresa en donde están brindando el servicio. Entonces, si consideramos que este es uno de los grandes retos que tiene esta empresa con la que estamos trabajando porque la mayoría de su fuerza laboral está localizada, pues en otros.

**Entrevistador:** Muchísimas gracias. Nosotros vamos a volver a escuchar esta entrevista. Entonces cualquier consulta que se nos presente por ahí te estamos enviando un WhatsApp, pues para comunicarnos, pero yo creo que es por ahorita todo muy claro y de verdad muy contentos y agradecidos.

## **Anexo 5.**

Evaluación del indicador de calidad en el sector "IT Outsourcing" en *Pertec Global Services S.A.*

Con el fin de conocer algunos aspectos referentes al funcionamiento de la organización, se le pide su colaboración para responder las siguientes preguntas en base a su opinión; la información obtenida es anónima y será utilizada confidencialmente y solo con fines estadísticos.

1- ¿Cuáles de los siguientes conceptos se relacionan con su percepción de la calidad?  
(Puede seleccionar diversas opciones).

- ☐ Supervisar la efectividad de diferentes acciones o procesos.
- ☐ Inspección y controle estadísticos.
- ☐ Satisfacción al cliente.
- ☐ Mejora continua en los procesos.
- ☐ Cero defectos en el producto o servicio brindado.

2- ¿Considera usted que en la empresa se trabaja con calidad?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

Justifique su respuesta a la pregunta anterior:

---

3- ¿Alguna vez ha recibido alguna capacitación o curso referente a calidad?

☐ Sí. (Indique en el espacio siguiente el nombre o tema del curso)

☐ No.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí" especifique el nombre o tema del curso de calidad.

---

4- ¿Conoce usted la Marca "Esencial Costa Rica"?

☐ Sí.

☐ No.

5- ¿Cuáles de los siguientes aspectos reconoce como valores de Esencial Costa Rica? Seleccione todas las opciones que considere necesarias para responder la pregunta.

☐ Propiedad Intelectual.

☐ Excelencia.

☐ Origen.

☐ Sostenibilidad.

☐ Progreso Social.

☐ Innovación.

☐ Mejora Continua.

6- ¿Conoce lo que es un sistema de gestión de calidad?

☐ Sí. (Seguir a la pregunta siguiente)

☐ No.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", por favor explique lo que entiende por sistema de gestión de calidad.

---

7- ¿Considera usted que la empresa posee aspectos de mejora en torno a la calidad?

- ☐ Sí.  
☐ No.

Justifique su respuesta a la pregunta anterior.

---

8- ¿Considera que los altos mandos de la empresa se encuentran abiertos a recibir retroalimentación sobre puntos de mejora en los procesos?

- ☐ Sí.  
☐ No.

Justifique su respuesta a la pregunta anterior.

---

9- ¿Conoce cuáles son los procesos que integran la cadena de valor del departamento en que se desempeña?

- ☐ Sí. (por favor mencione algunos de los procesos en el siguiente espacio)  
☐ No.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", mencione o nombre los procesos que reconoce.

---

10- ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

- ☐ Sí.  
☐ No.

11- ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?

☐ Sí.

☐ No.

12- ¿Se siente a gusto/satisfecho en su trabajo?

1    2    3    4    5

Muy insatisfecho    O    O    O    O    O    Muy satisfecho

13- Considera el ambiente de su trabajo como:

1    2    3    4    5

Difícil    O    O    O    O    O    Excelente

14- ¿Considera que usted puede dar más a la empresa?

☐ Sí.

☐ No.

☐ No me encuentro interesado.

15- ¿Considera que la empresa posee los recursos necesarios para satisfacer los requisitos de los clientes?

☐ Sí.

☐ No.

Justifique su respuesta a la pregunta anterior.

---