



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

3ER CUATRIMESTRE 2015

**TEMA:**

LA COMPETITIVIDAD LABORAL EN COSTA RICA

**TÍTULO:**

HABILIDADES Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA APERTURA DE PLAZAS DE NIVELES TÉCNICOS EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA HP COSTA RICA.

**PROFESORA:**

VANESSA ZAMORA

**ESTUDIANTE:**

MELVIN ALONSO VARGAS FERNÁNDEZ

**FECHA DE ENTREGA:**

05/12/2015

## Resumen

El presente estudio pretende analizar los factores que impiden la apertura de puestos técnicos dentro de la cuenta de Customer Care. El análisis de variables tales como los requisitos básicos que son necesarios para que se abran nuevas plazas, los perfiles profesionales con los que cuenta el departamento, la perspectiva que tiene la población sobre las posibilidades de crecimiento y las causas generales del porqué los empleados dejan el departamento son factores claves que ayudarán a entender mejor la situación actual.

Para realizar el análisis, de acuerdo con los objetivos planteados, se utilizará un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque cuantitativo, por lo que se aplicó una encuesta como instrumento de investigación, dicha muestra fue de 50 empleados con más de 1 año de trabajar para el departamento.

Según el análisis de resultados de la encuesta se pudo determinar que los requisitos mínimos cambian según el área de contratación y el nivel que se requiera, además, se logra identificar que el perfil profesional de los empleados cumplen las expectativas ya que el área de estudio de la mayoría es técnica y administrativa. Otro de los hallazgos es que los empleados están conscientes de las oportunidades de crecimiento de la organización y normalmente saben que habilidades son necesarias para aplicar, sin embargo, el desarrollo de carrera del departamento no llena las expectativas de los empleados, por lo que muchos de ellos toman la decisión de dejar el trabajo actual por mejores oportunidades de crecimiento.

**Palabras clave: Apertura de posiciones, perfil profesional, requisitos básicos, perspectiva profesional, competencias profesionales.**

## **Abstract**

The present study pretends to analyze the factors that prevents the opening of technical positions within the Customer Care organization. The variables analysis such as basic requirements that are needed for opening new positions, the professional profiles that the account has, the perspective that the employees have about the growth opportunities and the general causes for leaving the department are key factors that will help to better understand the current situation.

In order to do this analysis, based on the raised objectives, we will use an exploratory and descriptive study, with a quantitative focus, for this reason we applied a survey as investigative instrument, that sample was applied to 50 employees with more than 1 year working for this department.

Based on the result analysis for the survey, we could determinate that the minimum requirements change by hiring area and the required level, also, we could identify that the professional profile for the employees meet expectations because most of the employees are focused on technical and administrative careers. Another finding is that employees are aware of growth opportunities within the organization and normally they know about the needed abilities to apply, however the carrier development plan for this department does not meet the expectations for the employees, for that reason some of them take the decision of leaving the current job position looking forward better job opportunities.

**Key words: Position opening, professional profile, basic requirements, professional perspective, professional competences.**

## Tabla de contenido

Capítulo I.....	1
a. Introducción.....	1
b. Antecedentes.....	2
c. Justificación.....	4
d. Objetivos .....	5
• Objetivo General .....	5
• Objetivos Específicos:.....	5
e. Problema y pregunta de investigación .....	6
f. Alcances.....	7
g. Limitaciones.....	7
Capítulo II.....	8
Marco Teórico.....	8
a. Organización.....	8
b. Conceptos Claves.....	24
Capítulo III.....	32
Marco Metodológico .....	32
a. Tipo de investigación .....	32
b. Enfoque .....	33

c. Población .....	33
d. Muestra .....	34
e. Fuentes .....	34
f. Variables .....	35
Capítulo IV .....	37
Análisis e interpretación de datos .....	37
Capítulo V .....	49
Conclusiones y Recomendaciones .....	49
Conclusiones.....	49
Recomendaciones .....	51
Referencias bibliográficas .....	53
Anexos .....	56
a. Encuesta .....	56
b. Carta del Filólogo .....	59

# Capítulo I

## a. Introducción

Costa Rica ha pasado por una serie de cambios durante los últimos años que afectan áreas como el comercio, las exportaciones, las importaciones, la forma de hacer negocios, la infraestructura, la educación y demás áreas que conforman la estructura de un país. La educación técnica ha generado un cambio positivo en temas de mano de obra calificada que puedan suplir las necesidades laborales de la actualidad y del futuro, sin embargo, aún tenemos un déficit de personal técnico calificado para ocupar diferentes cargos en las empresas.

Según una publicación de La Nación (2015), en Costa Rica hay un déficit de técnicos medios y superiores, a pesar de la demanda que tienen en las empresas, y la mitad de los empleadores se queja de que no pueden satisfacer los puestos vacantes con personal idóneo. Esta desarticulación, entre el perfil de los trabajadores y las necesidades del mercado, incide dramáticamente en la tasa de desempleo, que alcanzó un 9,7% el año pasado, y en la desocupación juvenil, que es la más alta de Centroamérica y el Caribe.

Se observa que la Educación Técnica en el país ha ido creciendo y se ha vuelto en una herramienta de movilidad laboral, no obstante, las necesidades que exigen las compañías son cada vez más sofisticados, que requieren de personal bilingüe, capacitado en tecnologías innovadoras y de habilidades blandas como liderazgo y comunicación asertiva.

Es por esta razón que en este trabajo de investigación se pretenden indagar las habilidades y las competencias necesarias que permitan la apertura de nuevas plazas en áreas más técnicas, así como las características generales del porqué hoy en día hay muchas áreas que no pueden ser tomadas por la fuerza laboral de Costa Rica.

## **b. Antecedentes**

Como lo menciona Castro (2013) “La educación técnica debe permitir a los jóvenes aprovechar las oportunidades de empleo y desarrollo empresarial mediante un conjunto de habilidades y competencias que faciliten su inserción laboral, de acuerdo a las aspiraciones propuestas por el Informe Estado de la Educación”. (p.83)

Esto quiere decir que la educación técnica de Costa Rica debería ser capaz de formar a los estudiantes en áreas que el mercado laboral actual necesita. Sin embargo, si hacemos una revisión rápida los colegios técnicos profesionales siguen de alguna forma saturando el mercado de profesionales en áreas como contabilidad, secretariado, agropecuarias, mecánicas y otras que no están siendo tan cotizadas por los mercados actuales. Estas características anteriormente mencionadas pueden ser validadas con la siguiente información:

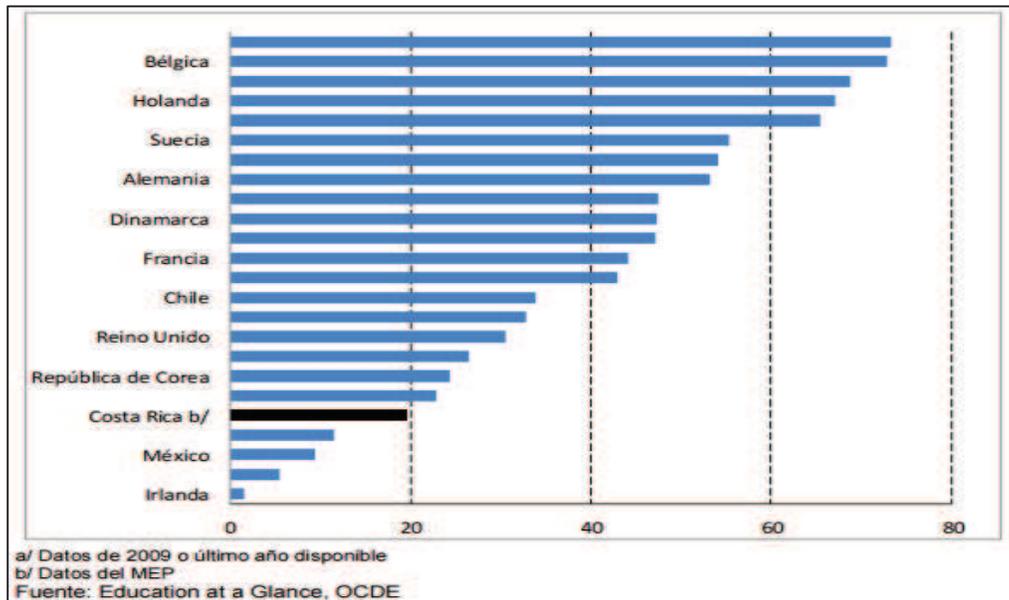
Para el año 2000, el censo reportó 68.697 personas entre 18 y 64 años con algún nivel de educación técnica, lo que representaba un 2,6% de la población y el porcentaje con educación técnica completa ascendía a tan sólo un 1,3%. Diez años después, la población con algún nivel de educación técnica se incrementó en un 1% mientras que la educación académica tuvo un crecimiento de más de un 5%. Según el Censo Nacional de Población 2011, un 3,6% de la población entre 18 y 64 años posee algún nivel de educación técnica, de las cuales solo 54.246 tienen la educación técnica completa (un 2% del total de población en el rango de edad) (León, 2013; p. 3).

Otro punto importante de desarrollo es la influencia que tiene la educación técnica sobre los jóvenes de Costa Rica, a pesar de los esfuerzos que se hacen para la creación de Colegios Técnicos Profesionales parece que los jóvenes no los están viendo como una opción para su desarrollo profesional, esto lo muestra un estudio realizado en el 2009 por “Education at a Glance, OCDE” donde se nota una marcada diferencia en la

matricula entre los países desarrollados y Costa Rica.

**Gráfico 1**

**Porcentaje de matrícula en programas técnicos y vocacionales**



Fuente: OCDE, 2009

En el Tercer Informe Estado de la Nación se señalaba que apenas un 10% de la población domina un segundo idioma pese a que “en los últimos años Costa Rica ha experimentado grandes transformaciones en su estructura económica, que han demandado la reorientación de los requerimientos técnicos y de formación en algunas áreas específicas, como el manejo del instrumental informático y el desarrollo de conocimientos y destrezas en el idioma inglés” (Programa Estado de la Nación, 2011; p. 136).

Es de suma importancia hacer un análisis profundo de estas cifras, ya que mucha de la inversión extranjera de nuestro país proviene de empresas multinacionales donde

el manejo del idioma inglés representa un requisito fundamental. Sin embargo año con año se ha notado un aumento en la facilidad de contratación de personal que hable inglés, factores que se reflejan según los datos lanzados por el INEC donde muestra que para el 2009 habían 358 000 personas que manejaban el idioma inglés, 18 000 más que en el 2007. (INEC 2009)

De acuerdo con la última encuesta anual de escasez de talento dada a conocer por la firma ManpowerGroup, un 51% de los empleadores tiene dificultades para cubrir vacantes, en comparación con el 36% global. Los puestos más difíciles de cubrir son técnicos, ingenieros, representantes de ventas, gerentes de ventas, oficios manuales calificados, operadores de producción, personal de apoyo en oficinas, ingenieros, obreros, personal de contabilidad y finanzas, supervisores, mecánicos, personal de compras y suministro y operadores de maquinaria. (Crhoy.com, 2014)

Esta información muestra una preocupante situación, en donde los títulos universitarios están de alguna forma perdiendo la batalla ante la experiencia que es para muchas empresas requisito indispensable, ejemplo de ello la multinacional Hewlett Packard donde se utiliza una metodología muy acertada basada en 70% experiencia, 20% estudios formales y 10% de redes sociales o personas que se conocen durante las diferentes etapas de la vida. (HP University, 2013)

### **c. Justificación**

Saber interpretar y conocer las habilidades y competencias necesarias que permitan la apertura de plazas de niveles técnicos más elevados en el sector de tecnologías de la información de HP Costa Rica son de suma importancia ya que mostrarían que factores están influyendo directamente con la contratación de personas que tienen un grado de técnico calificado.

El mercado laboral está cambiando, las necesidades cambian y la forma de hacer negocios se modifica con el tiempo, pero por alguna razón el sector educativo de Costa

Rica parece irse moviendo a pasos lentos, la formación que se entrega a los jóvenes debe ser capaz de cubrir esas necesidades.

Las carreras que se imparten en los Colegios Técnicos Profesionales, así como en el Instituto Nacional de Aprendizaje y en las universidades deben considerar estos cambios, para que la inversión en nuevas carreras y tecnologías sea parte de una reestructuración adecuada, así como empezar a restringir la matrícula de aquellas materias que están saturando el mercado laboral como, psicología, medicina, abogacía y ciencias sociales.

Por lo que se ha mencionado la investigación proporcionará una visión más clara de las razones por las cuales la competitividad de Costa Rica se está quedando rezagada ante los cambios de una sociedad exigente que busca el desarrollo laboral para poder suplir las exigencias del mercado.

#### **d. Objetivos**

- **Objetivo General**

Analizar los principales factores que impiden aperturas de niveles técnicos dentro de la cuenta de soporte técnico de HP Costa Rica llamada “HP ITTO Customer Care”

- **Objetivos Específicos:**

1. Analizar los requisitos básicos necesarios que buscan los soportes elevados para realizar sus contrataciones dentro de HP IT como organización global.
2. Determinar los perfiles profesionales vigentes dentro de la población de HP ITIO Customer Care que permitan hacer una relación entre lo que la empresa necesita y lo que la cuenta ofrece.
3. Identificar la perspectiva que tiene la población laboral de HP ITIO Customer Care para conocer las posibilidades de crecimiento que existen dentro de la misma

organización de IT.

4. Analizar las causas generales que provocan que los empleados dejen la organización de IT buscando el crecimiento dentro de HP Costa Rica.

#### **e. Problema y pregunta de investigación**

Durante los últimos años Costa Rica ha empezado a experimentar una serie de cambios en el área laboral, la llegada de nuevas empresas, nuevos mercados y nuevas formas de hacer negocios han obligado a el sector laboral a optar por carreras con enfoques diferentes. Esto también lo vemos reflejado en el área de la educación donde los Colegios Técnicos Profesionales e instituciones como el INA albergan una cantidad considerable de jóvenes que buscan aprender nuevos conocimientos que les permitan la inclusión al mercado laboral actual.

Sin embargo, el mercado laboral de Costa Rica está creciendo de una forma acelerada en áreas específicas, no obstante, la oferta laboral técnica especializada no está creciendo con tal rapidez, lo que provoca dificultades para los patronos al realizar las contrataciones.

Las instituciones de Costa Rica deben hacer un análisis profundo de que realmente se está necesitando en cuestión de personal calificado, que áreas del mercado están teniendo un impacto negativo en cuanto a mano de obra calificada, y que áreas del mismo mercado están teniendo una saturación de profesionales.

La falta de personal calificado dentro de las empresas genera que haya un crecimiento profesional lento, que a su vez puede estar relacionado a intereses de cada persona, ante el escenario descrito anteriormente urge el cuestionamiento siguiente:

**¿Cuáles son los factores principales que impiden la apertura de niveles técnicos dentro de la cuenta de soporte técnico de HP Costa Rica llamada “HP ITIO Customer Care”?**

## f. Alcances

- Al analizar los requisitos básicos necesarios que buscan los soportes elevados para realizar sus contrataciones dentro de HP IT como organización global, se elaborará una descripción general que los requisitos mínimos, así como las habilidades necesarias para esos puestos.
- Al determinar dentro de la población de HP ITIO Customer Care los perfiles profesionales vigentes que permitan hacer una relación entre lo que la empresa necesita y lo que la cuenta ofrece, se identificará si los problemas de apertura de plazas más elevadas están indirectamente relacionados con los perfiles profesionales.
- Al identificar la perspectiva que tiene la población de HP ITIO Customer Care con respecto a las posibilidades de crecimiento dentro de la misma organización, se analizarán las razones generales de cómo la población laboral de la cuenta visualiza las posibilidades de promoción y crecimiento interno.
- Al analizar las causas generales que provocan que los empleados dejen la organización, para buscar crecimiento dentro de otros departamentos de HP Costa Rica, se creará una lista de las razones generales que tienen los exempleados para tomar esta decisión.

## g. Limitaciones

- Analizando los alcances de la investigación con el periodo asignado para su finalización se observa que una de las limitantes de mayor impacto es el poco tiempo que se tiene para la realización del proyecto.
- La muestra de Customer Care tiene que ser variada para tener diferentes puntos de vista, donde los más importantes serán las respuestas de los agentes de nivel 1, sin embargo, una limitante es la resistencia a completar las encuestas,

especialmente cuando el tema no es relacionado a la labor de la población.

- Otra limitante será la percepción que pueda tomar el equipo de Management con respecto a esta investigación, ya que existe la posibilidad que los resultados de la encuesta puedan reflejar una desmotivación de los agentes con respecto a las decisiones que se toman para mejorar la movilidad laboral dentro de la organización así como las posibilidades de crecimiento interno.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### a. Organización

##### *a.1 Historia de la Organización*

Según información proporcionada por Hewlett-Packard Development Company, L.P (2015), la historia de Hewlett-Packard Company se entrelaza con la historia de Silicon Valley, un tramo de la fértil tierra del norte de San José, California. Hoy en día la zona es conocida a nivel mundial como un centro de innovación, donde las empresas han cambiado el mundo a través de los avances tecnológicos. Pero cuando Bill Hewlett y Dave Packard se reunieron en la década de 1930 en la Universidad de Stanford, el valle era principalmente agrícola, con huertos y granjas salpicando las colinas. El éxito Bill y Dave transformó el paisaje y la cultura de la zona, tanto es así que el pequeño garaje en Addison Avenue en Palo Alto, donde los dos primeros cimentaron su asociación ha sido designado como un hito histórico, el "Lugar de nacimiento de Silicon Valley."

Las operaciones de HP en Latinoamérica se remontan a 40 años atrás en países como México y Brasil. Hoy día, HP cuenta con empresas subsidiarias en Puerto Rico y en ocho países latinoamericanos, a saber, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Venezuela. Cerca de 10.000 empleados laboran en los centros de ventas, manufactura y de servicio HP a lo largo de la región. (HP Intranet, 2015)

## **1934**

Bill y Dave se vuelven amigos: Bill y Dave empiezan a trabajar a tiempo parcial en un garaje alquilado con 538 dólares (US) con su capital de trabajo, que consiste en dinero en efectivo y una prensa de perforación usada.

## **1938**

HP inventa su primer producto: Basándose en el estudio de Bill de retroalimentación negativa, Bill y Dave producen el primer producto de HP, el oscilador de audiofrecuencia por resistencia y capacitancia, que se utiliza para probar el equipo de sonido. Lo llaman el HP Modelo 200A.

Osciladores para Walt Disney: The Walt Disney Company ordenó ocho osciladores HP Modelo 200B para preparar las salas de cine y así exponer Fantasía.

## **1939**

¿Hewlett-Packard / Packard – Hewlett? : Bill y Dave formalizan su colaboración en Enero 1ero 1939. Se lanza una moneda al aire para decidir el nombre de la empresa.

## **1940**

HP abandona el Garaje: HP se muda del garaje a edificios rentados en Palo Alto.

Bill y Dave emiten bonos: Bill y Dave deciden que todos los empleados compartir el éxito de HP. Emiten bonos de \$5 (US) para Navidad y adoptan los bonos de producción, sentando las bases para el programa de reparto de utilidades de la empresa.

## **1942**

Pionero Seguro de salud: HP establece un plan de seguro médico pionero para todos los empleados.

HP diseña plan de piso propio: Comienza la construcción del primer edificio de propiedad de HP. Su plan de piso abierto diseñado para una mayor versatilidad, tiene el efecto fortuito de desatar la creatividad.

## **1955**

Auges de Palo Alto: La década de 1950 fue una época de gran crecimiento para HP y la ciudad de Palo Alto. La población de la ciudad aumenta en más del doble durante la década, y los huertos frutales que caracterizan la ciudad en el pasado se limpiaron para dar paso a las carreteras, empresas y escuelas. Palo Alto estaba en camino de convertirse en el centro de alta tecnología que es hoy.

## **1957**

HP introduce sus objetivos corporativos: HP presenta sus objetivos empresariales para potenciar la toma de decisiones descentralizada. Que abarca siete categorías de lucro, clientes, áreas de interés, el crecimiento, la gente, la gestión y la ciudadanía. Los principios ayudan a distinguir HP desde el estilo de dirección de arriba hacia abajo de la mayoría de las empresas y servir de base para el Camino de HP.

## **1962**

HP toma posición en The Fortune List: HP entra en la lista de Fortune 500, en el # 460.

## **1964**

HP celebra su 25 aniversario. Dave Packard es elegido Director General (CEO) y presidente de la junta; Bill Hewlett es elegido presidente.

## **1972**

HP entra en la informática empresarial: HP se expande en la informática empresarial con la HP 3000, que introduce la era del tratamiento de datos distribuidos.

## **1980 - 1981**

Primera PC de HP: HP presenta su primer ordenador personal, el HP-85. La unidad tenía módulos de entrada / salida que le permitieron controlar instrumentos, añadir periféricos más poderosos e incluso hablar con otros ordenadores.

HP Ingresa al mercado Chino: Productos de HP están disponibles en China, con la apertura de la oficina de China Hewlett-Packard Representante en Beijing.

## **1983**

HP presenta la pantalla táctil PC: HP presenta la HP-150 con pantalla táctil PC, lo que permite a los usuarios activar funciones con sólo tocar la pantalla.

Bill gana la medalla de la ciencia: Bill Hewlett se concede la Medalla Nacional de la Ciencia, la más alta distinción científica de la nación.

## **1994**

Basándose en el trabajo que se inició en los laboratorios de HP en 1981, los investigadores se unen a los ingenieros de Intel para desarrollar lo que finalmente se convierte en arquitectura Itanium de siguiente generación de Intel, lanzado en el año 2001. Se avanza la informática 32-64 bits.

## **1995**

David Packard publica The HP Way.

## **2001**

William R. Hewlett, 1913-2001: Bill Hewlett muere a la edad de 87 años. Los empleados de HP, líderes de negocios y amigos de todo el mundo lloran la pérdida de un hombre descrito como uno de los verdaderos pioneros y gigantes de la industria electrónica.

## **2010**

Hitos ambientales: HP alcanza varios hitos en sus esfuerzos ambientales, incluyendo la producción de más de 1 mil millones de cartuchos de tinta fabricados con plástico reciclado y primera impresora libre de PVC del planeta, la HP ENVY 100 e-All-in-One.

## **2011**

Meg Whitman lidera HP: El 22 de septiembre, la junta directiva de HP nombra a Meg Whitman como presidente y Directora ejecutiva.

## **2014**

HP comienza a separarse en dos grandes empresas HP y Hewlett Packard, todo esto como parte de la estrategia liderada por Meg Whitman.

(Hewlett-Packard, 2015)

Hewlett-Packard Company o HP es una empresa multinacional de tecnología de información estadounidense con sede en Palo Alto, California, Estados Unidos. Ofrece productos, tecnologías, software, soluciones y servicios para los consumidores, las pequeñas y medianas empresas y grandes empresas, incluidos los clientes de los sectores del gobierno, la salud y la educación.

HP es el fabricante de PC más importantes del mundo y ha sido desde 2007, defendiéndose de un desafío por fabricación china Lenovo, según Gartner. Se especializa en el desarrollo y fabricación de computación, almacenamiento de datos y hardware de redes, diseño de software y la prestación de servicios. Líneas de producto principales incluyen dispositivos de informática personales, empresariales y servidores estándar de la industria, dispositivos de almacenamiento relacionados, productos de red, software y una amplia gama de impresoras y otros productos de imágenes. HP mercados sus productos a los hogares, las pequeñas y las empresas y medianas empresas directamente, así como a través de la línea de distribución, grandes proveedores de

tecnología de la electrónica de consumo y minoristas de artículos de oficina, software y socios. HP también ofrece servicios de consultoría de negocios fuertes y en torno a sus productos y los productos asociados. En 2012 era el vendedor más grande del mundo PC por ventas de unidades.

En cuanto a su cultura, los fundadores, se sabe que los amigos y empleados como Bill y Dave, desarrollaron un estilo de dirección única que llegó a ser conocido como The Way HP. En palabras de Bill, la Vía HP es "una ideología central que incluye un profundo respeto por el individuo, la dedicación a la calidad y fiabilidad asequible, un compromiso con la responsabilidad de la comunidad y la opinión de que la empresa existe para hacer contribuciones técnicas para el adelanto y el bienestar de la humanidad". Los siguientes son los principios de El Camino HP:

- Tenemos confianza y el respeto a las personas.
- Nos centramos en un alto nivel de rendimiento y la contribución.
- Conducimos nuestro negocio con integridad absoluta.
- Logramos nuestros objetivos comunes a través de trabajo en equipo.
- Animamos a la flexibilidad y la innovación.

El fabricante de computadoras personales e impresoras Hewlett-Packard Co. Se está separando en dos empresas mediante la separación de su negocio de servicios de tecnología, según versiones de la prensa estadounidense. Con la separación, Hewlett-Packard creará una compañía que venda computadoras e impresoras de la marca y otra dedicada a servicios de tecnología, como almacenamiento de información, servidores y programas informáticos. HP, con oficinas centrales en Palo Alto, California, ha despedido a decenas de miles de empleados en los últimos años debido a una caída de las ventas tras el viraje de los consumidores hacia el uso de dispositivos móviles para tareas informáticas sencillas. En su trimestre fiscal más reciente, HP registró ingresos de \$27.600 millones, un incremento de 1% sobre el mismo período del año pasado. Aunque el aumento fue muy pequeño, es el primero en los ingresos de HP en un trimestre en

comparación con el año anterior desde su tercer trimestre fiscal en el 2011. Las impresoras y computadoras representaron 51% de los ingresos trimestrales de la empresa y el resto provino de cuatro actividades en las que ofrece diversos servicios tecnológicos, como asesoría, programas informáticos y programas financieros.

HP tiene líneas exitosas de impresoras, escáneres, cámaras digitales, calculadoras, agendas electrónicas, servidores, estaciones de trabajo, computadoras y computadoras para el hogar y pequeñas uso comercial, muchos de los equipos venían de la fusión con Compaq 2002. HP hoy se promociona como el suministro no sólo de hardware y software, sino también una amplia gama de servicios para diseñar, implementar y apoyar la infraestructura de TI.

Imaging and Printing Group de HP es "el que lleva la imagen y el proveedor de sistemas de impresión en el mundo de hardware de la impresora, los consumibles de impresión y dispositivos de exploración, proporcionando soluciones en los segmentos de clientes desde usuarios individuales hasta las pequeñas y medianas empresas a grandes empresas." Productos y tecnología relacionados con IPG incluyen las impresoras de inyección de tinta y LaserJet, consumibles y productos relacionados, Officejet todo en una impresora multifunción/escáner/fax, Designjet y Scitex Impresoras de gran formato, Indigo Digital Press, software de administración de impresoras HP Web Jetadmin, HP Output Management Suite de software, tecnología LightScribe de grabación óptica, cámaras digitales HP Photosmart e impresoras fotográficas HP spam y Snapfish de HP, un servicio para compartir fotos y productos de fotografía. El 23 de diciembre de 2008, HP lanzó iPrint Photo para iPhone una aplicación de software de descarga gratuita que permite la impresión de 4 "x 6" fotos.

Personal del Grupo HP Systems dice ser "uno de los principales proveedores de computadoras personales en el mundo basado en la unidad de volumen enviado y los ingresos anuales." PSG incluye PCs de negocios y accesorios, PCs de consumo y accesorios, computación portátil y de entretenimiento digital "conectado". HP revender el iPod de Apple hasta noviembre de 2005.

HP Enterprise Business incorpora Servicios de Tecnología de HP, Servicios para empresas, HP Enterprise Security Services supervisa los servicios de profesionales, tales como la seguridad de red, seguridad de la información e información de garantía/Compatibilidad de la División de Software de HP, y Enterprise Servers, Storage y Networking Group. Los Enterprise Servers, Storage y Networking Group supervisa productos "back-end", como el almacenamiento y los servidores. Redes unidad de negocio ProCurve de HP es responsable de la familia de switches, puntos de acceso inalámbricos y routers. Actualmente son una unidad de negocio de ESSN.

División de Software de HP es la unidad de software empresarial de la compañía. Durante años, HP ha producido y comercializado su marca de software de gestión empresarial, HP OpenView. Desde septiembre de 2005 hasta 2010, HP adquirió un total de 15 empresas de software entre como parte de una estrategia deliberada de publicidad para aumentar su oferta de software para grandes clientes empresariales. HP Software vende tres categorías de software: gestión, software de gestión de TI el rendimiento de TI y software de gestión de la información. HP Software también ofrece servicios de consultoría, software como servicio, soluciones de cloud computing, educación y servicios de apoyo.

Oficina de Estrategia y Tecnología de HP tiene cuatro funciones principales: dirigir \$ 3,6 mil millones la investigación de la compañía y la inversión para el desarrollo, fomentando el desarrollo de la comunidad técnica global de la compañía, lo que la estrategia de la compañía y los esfuerzos de desarrollo empresarial, y la realización de las actividades de marketing de las empresas en todo el mundo. En esta oficina es HP Labs, el brazo de investigación de HP. Fundada en 1966, la función de los laboratorios de HP es ofrecer nuevas tecnologías y la creación de oportunidades de negocio que van más allá de las estrategias actuales de HP. Un ejemplo reciente de la tecnología de HP Lab incluye el chip Memory Spot. HP IdeaLab proporciona además un foro de Internet sobre las innovaciones de principios del Estado para fomentar la información abierta de los consumidores y la comunidad de desarrollo.

HP también ofrece servicios de gestión en las que proporcionan soluciones completas de TI de apoyo para otras empresas y organizaciones. Algunos ejemplos de estos son: Una actividad de gran HP está ofreciendo "ayuda profesional" y de escritorio "Premier Support" de Microsoft en el mercado EMEA. Esto se hace desde el campus de Leixlip cerca de Dublín, Sofía e Israel. Se ofrece apoyo en la línea de los sistemas de Microsoft funcionamiento, Exchange, SharePoint y algunas oficinas-aplicaciones.

Fuente HP intranet (2015)

### a.2 Organigrama en niveles

Ilustración 1

#### HP Leadership, Nivel Senior Vice Presidentes



Fuente HP intranet, 2014

Ilustración 2

#### Global ITIO, Nivel HPIT organización

## Global IT Infrastructure & Operations

**VP, IT Infrastructure & Ops**  
Rich Gilbert

**Executive Assistant**  
Lorry Hoppens

**HR**  
Mariah Giovanetti

**Finance**  
Chris Royster

**Plan**

**Enterprise Architecture**  
Venkatesh Iyer

**Business Engagement Services**  
Russell Jukes

**Build**

**End User Engineering**  
Marlyn Holland

**Exchange / SharePoint**  
Albert Werner

**Global Telecom**  
Barry Sheils

**Application Hosting**  
Scott Anderson

**Run**

**End User Experience**  
Rebecca Nicholas

**Application Support**  
Robert Crawford

**Pan Support**

**Strategy & Planning**  
Shelly Shrader-Brawley

**Vendor Management**  
Steve Rogers

**Employee Experience Engagement**  
Linda Parsons

Updated: 7 July 2014



Fuente HP intranet, 2014

Ilustración 3

Loca ITIO, Nivel HPIT Costa Rica

## Global IT Infrastructure & Operations

### Employee Experience Services Organization

**VP, Employee Experience Services Organization**  
Rebecca Nicholas

**Executive Assistant**  
Margarita Lindke

**HR**  
Mariah Giovanetti

**Finance**  
Chris Royster

**Emp Exp Communications**  
Linda Parsons

**Strategy Experience Design & Messaging**  
Debbie Ermiger

**Service Transition & Device Operations**  
David Henricus

**Deployment Planning Executive & VC3 Operations**  
Susan Salaber

**Customer Care**  
Craig Davison

**myITpc & Site Operations**  
Alan Ogilvie

**Business Operations**  
Shannon Roth

NOTE: For those countries that require consultation with works councils or other employee representatives, this is not intended to provide country-specific information and in no way reflects that final decisions have been made at a local level. With respect to such countries, final decisions are subject to prior consultation with works councils and other employee representatives, and compliance with local law.

Updated: 7 Jan 2015



Fuente HP intranet, 2014

### *a.3 Visión*

La visión la organización es:

“Ser una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional, con autonomía administrativa, con excelencia en ventas de computadoras, consumibles, realización de software y soporte, donde se brinde un producto de excelente calidad y en donde el mejoramiento continuo en todas las áreas sean de agrado a nuestros consumidores, de eficiente gestión, competitiva, con alianzas estratégicas en el ámbito nacional e internacional, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano y tecnológico. Y ser un ejemplo para la sociedad a lo que se refiere en buen servicio.”

Fuente HP intranet, 2014

El análisis de la visión debe responder las siguientes preguntas:

¿A dónde vamos? La dirección y los colaboradores se dirigen a ser una solución tecnológica integral, para lograr generar un valor agregado a sus clientes. Esta estrategia consiste en dar un conjunto de elementos que respalden a los inversionistas y consumidores.

¿Por qué? La dirección de esta Organización busca posicionar su marca en el mercado logrando satisfacer por completo las necesidades del cliente.

### *a.4 Misión*

La misión de HP corresponde a:

“Ser una empresa que haga de las necesidades sociales y empresariales, soluciones tecnológicas que contribuyan con la evolución de la humanidad a través del desarrollo aplicado a las necesidades específicas de cada empresa o persona ofreciéndoles soluciones integrales con la finalidad de crear o desarrollar software de

fácil uso, que tenga sobresalientes niveles de rentabilidad, calidad, presencia e influencia en el mercado laboral.”

Fuente HP intranet, 2014

En la Tabla 1 se presenta la matriz de misión de HP:

Tabla 1

Matriz de la misión de HP

<p>Naturaleza: Tecnología</p>	<p>Qué Hacer: Soluciones tecnológicas.</p>
<p>Productos/Servicios: Productos y servicios tecnológicos</p>	<p>Clientes/Usuarios/Beneficiarios: Inversionistas Empresas Países -Gobiernos Hospitales Cine y Animación</p>
<p>Repercusión/Beneficio: Construcción productos Respaldo Comercial Calidad innovadora</p>	<p>Valores o normas: Principios Éticos Principios Profesionales</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

De acuerdo a la matriz elaborada y al material estudiado en el curso, la misión propuesta por HP sí cumple con aspectos importantes, los cuales son necesarios para la razón de ser de la organización, dentro de estos aspectos se pueden mencionar:

- Sí presenta filosofía, valores, normas y principios guías
- Indica en forma clara la dirección del esfuerzo organizacional, es decir los resultados esperados.
- Apunta a un mercado meta.

#### *a.5 Objetivo*

El objetivo general de HP consiste en desarrollar programas computacionales, con la finalidad y capacidad de resolver situaciones reales a las empresas para su desarrollo, y evolución tecnológica para atender sus necesidades y hacerlas mejores empresas en su campo laboral, financiero, administrativo y económico, además de actualizarlos en el campo computacional. (HP Intranet, 2015)

Para lograr este objetivo la empresa invierte tiempo en escuchar e investigar las necesidades del mercado y las nuevas tendencias en tecnología. Se propone dar un paquete tecnológico integral que le genere utilidad a la compañía y un respaldo y satisfacción al cliente.

#### *a.6 Valores y Principios*

Los valores de HP se dividen en Principios Éticos y Principios Profesionales, los cuales se establecieron por la Gerencia, en conjunto con los colaboradores de la organización, estos se distribuyen de la siguiente manera:

## Principios éticos

- Respeto a la dignidad humana: Ninguna solución de HP afectara la dignidad de las personas, por la obtención de ganancias de algún tipo.
- Transparencia: Las decisiones y contratos que la organización adquiriera deberán ser transparentes, sin afectar la privacidad legal de los mismos
- Veracidad: Las soluciones y productos de HP estarán regidos bajo el valor de la veracidad, siempre dándole al cliente lo que se le ofreció para suplir con una necesidad específica.
- Lealtad: La relación que hay entre HP y sus clientes y accionistas será leal buscando siempre la satisfacción mutua.
- Justicia: Todo lo que se haga bueno o malo tendrá repercusiones en el ámbito organizacional, por lo que cada acto será analizado.
- Coherencia: La información que será suministrada a nuestros clientes será coherente en cuando a alcance y aplicación de los productos y servicios.
- Humildad: El éxito de uno es de todos, y HP actuara con humildad para obras de carácter social y humano.
- Pertenencia: HP como organización buscara que sus empleados estén orgullosos de pertenecer a la misma.

## Principios profesionales

- Responsabilidad
- Comunicación / trabajo en equipo
- Compromiso / Perseverancia / Dedicación
- Creatividad / Innovación enfocada en generar valor
- Vocación de servicio
- Entusiasmo e Iniciativa
- Flexibilidad
- Orden / Puntualidad / Presentación Personal

- Orientación a resultados
- Atención al detalle / perfeccionamiento / búsqueda de excelencia
- Deseos de superación y crecimiento

Fuente HP intranet, 2014

#### *a.7 Logros*

Según el reporte anual llamada “HP living Progress 2013” los principales logros de HP a nivel mundial son: (p.1-3)

1. Se mejora el bienestar y la salud general de las personas mediante el uso de la tecnología en mercados claves como salud, investigación y desarrollo.
2. Se ayuda a las empresas y la economía a prosperar y trabajando para fortalecer el medio ambiente a medida que crece. Es como se crea un modelo de negocios sostenible y vibrante resolviendo algunos de los principales problemas del mundo.
3. Adherir a los estándares éticos más elevados. El programa de Ética y cumplimiento exige que los empleados, los socios de negocios y los proveedores de todo el mundo usen prácticas de negocios legales y éticas.
4. Se defiende con transparencia e integridad la promoción de leyes y reglamentaciones que incentiven el crecimiento económico y la innovación de forma responsable con respecto a la sociedad y el medio ambiente.
5. Se trabaja junto a los gobiernos y a organizaciones multilaterales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para proporcionar el conocimiento y perspectiva en una gama de asuntos de políticas públicas que incluyen política tecnológica, política comercial y reforma impositiva.
6. HP tiene una larga reputación bien ganada como líder en respeto corporativo por los derechos humanos, aportando progresos en las operaciones e influyendo sobre otros integrantes de la cadena de valor para que hagan lo mismo.

7. Se trabaja junto a los proveedores y otras partes interesadas para mejorar las condiciones laborales, apoyar los derechos humanos y mejorar el desempeño ambiental en las instalaciones de producción de los proveedores.
8. Implementa políticas y procedimientos rigurosos para proteger los datos personales que mantiene y procesa. La capacitación del empleados con relación a la privacidad y el compromiso externo complementan las normas sobre privacidad.
9. Como una de las compañías más grandes del mundo, HP contribuye con la economía global a través del valor que crea para los clientes y mediante las transacciones financieras directas.
10. Se crea un sistema de advertencia temprana único para especies amenazadas usando el poder de las soluciones de big data, en colaboración con Conservation International.
11. Establece la primera cadena de suministro con una meta de reducción de la intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero: una reducción de 20% de la intensidad en el primer nivel de manufactura y en las emisiones relacionadas con el transporte para 2020, en comparación con 2010.
12. Reduce el uso total de energía de las operaciones de HP en 95 millones de kWh, en comparación con 2012.
13. Reduce las emisiones de gases de efecto invernadero en el equivalente a 79.700 toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub> e), en comparación con 2012.
14. Reduce los residuos generados por las operaciones de HP en 37%, en comparación con 2012.
15. Reduce el consumo de agua en las operaciones de HP en 10%, en comparación con 2012.

#### *a.8 Contacto*

El contacto que se utilizará para la realización de esta investigación fue seleccionado según el cargo que desempeña dentro de la cuenta de HP IT Customer Care:

- Nombre: Jackson Herrera Chaverri
- Función: Gerente de país de la cuenta de Cuidado al Cliente
- Cédula de Identidad: 01-1224-0316
- Numero de Celular: (506) 7104-4535
- Lugar de Residencia: Heredia, Costa Rica
- E-mail: Jackson.herrera@hpe.com

## b. Conceptos Claves

Según la investigación que se va a realizar, se ha decidido identificar y describir los diferentes conceptos que estarán directamente relacionados con el tema, por ende ayudan a tener una idea más clara de lo que se pretende obtener con esta investigación.

Antes de iniciar con nuestro estudio, es importante definir el concepto de competitividad en palabras generales. Según el diario Zona Económica (2011):

“La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.”

Entonces, esto indica que la competitividad de un país está directamente relacionada a la productividad de las empresas, a los métodos de producción eficientes y eficaces que ayuden a la reducción de costos, y que a su vez los productos o servicios que ofrecen serán realizados con altos estándares de calidad e innovación. Sin embargo esta investigación no está relacionada a términos macroeconómicos, sino más bien analizando una parte del mercado específico.

La competitividad laboral es un concepto más específico y que está más

relacionado a la investigación que se está realizando. Según Sagi-Vela (2014) la competencia laboral es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Para Sandoval, Montaña y Vanessa (2010), la competencia es una "...capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto, se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que permitan solucionar las problemáticas que se plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral" (p.10).

La competitividad laboral en esta investigación está basada en las capacidades que muestra el personal de Customer Care Costa Rica para desempeñar las labores diarias, así como el análisis de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que los profesionales actuales pueden optar por puestos más técnicos.

Una vez que se han definido el concepto de competencia laboral se debe tener claro en donde se va a incorporar dichas competencias, en decir el mercado laboral. Según Resico (2010) el mercado laboral es:

"Es en principio un mercado como otros, sujeto a la oferta y la demanda. Sin embargo, tiene sus elementos distintivos. Por ejemplo, cuando suben los salarios no siempre aumenta la cantidad de trabajo ofrecida porque las personas pueden disminuir su cantidad ofertada debido a que aprecian más el ocio. Por otra parte, en el mercado de trabajo están representados los trabajadores y los empleadores, que son los que conforman la demanda y la oferta de trabajo, respectivamente."

Basado en el concepto anteriormente escrito puedes definir el mercado laboral como la relación que existe entre los empleadores (empresas) y las personas que buscan empleo. Uno de los factores que se analizan en esta investigación es el mercado meramente técnico dentro de la cuenta de Customer Care Costa Rica, para poder identificar cual es el mercado laboral actual, y que características son contempladas por los empleadores de puestos técnicos dentro de la misma cuenta para abrir nuevas

plazas.

En Costa Rica no existe un balance entre las plazas técnicas disponibles, y la cantidad de personal técnico calificado, esta situación genera problemas de contratación por parte de las empresas que buscan llenar dichas plazas. Es por esta razón que la educación técnica es de suma importancia.

Según Mena (2012) la educación técnica tiene como objetivo principal formar personas con experiencia y conocimientos que las habiliten para una actividad laboral especializada, en la que brindan asistencia o apoyo a los niveles profesionales de formación universitaria. En sus orígenes, la educación técnica y formación profesional fue concebida como un sistema exclusivo para formar trabajadores, caracterizado por su flexibilidad, su carácter terminal y su independencia del sistema del sistema educativo regular. Sin embargo, esta concepción se modificó y las innovaciones en ciencia y tecnología junto con las modificaciones del mercado laboral, han generado una conciencia y una necesidad clara sobre la necesidad de que las personas no solo se formen en una especialidad técnica, sino que además se preparen para el aprendizaje continuo y la posible rotación entre diferentes áreas técnicas y sectores productivos (p.3).

Dentro de esta investigación tomaremos en cuenta educación técnica impartida por los colegios técnicos de la gran área metropolitana (GAM), esto debido a que una gran cantidad de empresas multinacionales están ubicadas en esta misma área, por lo que los colegios técnicos y las Universidades que imparten algún tipo de curso técnico están localizadas en esta área.

Mena también explica la importancia de la educación técnica, dicha importancia esta descrita en dos públicos principales:

Para las personas:

- Les ofrece una opción de estudio que amplía sus oportunidades para tener empleo, tener ingreso digno y poder continuar su proceso formativo en el futuro.

Para el país:

- Genera recursos humanos calificados que el país requiere
- Incrementa la competitividad nacional
- Mejora la equidad (fortalece la existencia de sectores medios contrarrestando los procesos de desigualdad que hoy por hoy se afianzan en el país)
- Propiciar la inserción laboral de grupos vulnerables o en riesgo social
- Retienen a los jóvenes en el sistema y les abre puentes a otras alternativas de estudio

Las especialidades técnicas, así como las carreras impartidas en las Universidades deben ir de la mano con las exigencias del mercado. Durante los últimos años hemos visto una apertura en el mercado nacional, así como la llegada de multinacionales que buscan en Costa Rica un destino donde buscan suplir áreas específicas, es por esta razón que la apertura de nuevos mercados es clave para el futuro de las carreras impartidas por estas instituciones.

Según la información suministrada por la página zona económica (2009) la apertura de mercados se define como:

“La capacidad de un país de transar bienes y servicios con el resto del mundo, lo cual depende mucho del nivel de las llamadas barreras arancelarias y para-arancelarias establecidas por el país. En la literatura económica podemos encontrar aquellos que sostienen que una economía más abierta crecerá más rápidamente, mientras otros defienden que medidas proteccionistas pueden contribuir con la buena performance económica de los países.”

Analizando esta información se puede decir que la apertura de nuevos mercados es la capacidad que tiene un país para poder hacer un intercambio de bienes y servicios, no solo se trata de cuantos productos somos capaces de exportar, ni cuantos mercados

emergentes estamos participando, sino que también hay una relación directa con la población del país, no se puede tener una apertura de nuevos mercados si el país no cuenta con los factores mínimos requeridos de mano de obra calificados, infraestructura, economía y estabilidad social.

Entre los beneficios ligados a la apertura se cuentan el uso más eficiente de los recursos, la mayor competencia, el aumento del flujo de conocimiento y de la productividad (lo cual trae aparejado una tasa de acumulación de capital y progreso técnico más alta y el aumento de la variedad de bienes), la reducción de la búsqueda de renta, y la mejora de las instituciones y políticas gubernamentales. También una mayor apertura es una herramienta útil contra la inflación al estimular la inversión. Por lo tanto, un mayor grado de apertura aumenta la producción, el intercambio y las posibilidades de consumo, y permite alcanzar un mayor nivel de vida que de cualquier otra forma. (Zona Económica, 2009)

En este ciclo de la economía donde muchos factores se ven involucrados tenemos que analizar el concepto de perfil profesional.

La tarea universitaria es formar al profesional al nivel de egresado, es decir, bajo el concepto de “profesional básico” o también conocido como “un egresado calificado para desempeñarse en las competencias centrales de la profesión, con un grado de eficiencia razonable, que se traduce en el cumplimiento de las tareas propias y típicas de la profesión y en la evitación de errores que pudieran perjudicar a las personas o a las organizaciones. (CIDED, 2010, p.11).

El perfil profesional puede describirse como el conjunto de rasgos y capacidades que hayan sido certificadas por alguna entidad debidamente registrada, dichas certificaciones permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como un profesional en un área específica, y de esta forma puede realizar las tareas básicas de su determinada profesión.

Esta investigación está basada en el perfil profesional que tiene actualmente en la

cuenta de Customer Care Costa Rica, saber esta información es de suma importancia para poder analizar la población actual, así como para entender mejor las áreas reales de crecimiento. También es esencial definir el perfil profesional de áreas más especializada o técnicas, saber lo que estos departamentos necesitan para la apertura de nuevas plazas en Costa Rica es un factor clave en esta investigación.

Las empresas deben actuar como facilitadores de recursos para el desarrollo profesional de los trabajadores, una persona que tenga oportunidades de desarrollo dentro de una organización es un empleado motivado, y a su vez, un empleado motivado es un empleado más productivo para la organización.

Besosa Tirado (2006) define desarrollo profesional como la "acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica..." Sánchez Nuñez explica, por otra parte, que cuando se utiliza este concepto, "se globaliza en él la formación pedagógica inicial y permanente del docente". El saber lo que otros en su campo están haciendo, participar de las actividades, proponerse como conferenciante, asistir a eventos, aprender metodología y estar al día en las innovaciones tecnológicas son ejemplos de prácticas efectivas para acumular nuevo conocimiento y lograr el desarrollo profesional.

Al analizar la información anterior podemos definir que el desarrollo profesional, se fomenta con las habilidades y conocimientos que un empleado va adquiriendo con el paso del tiempo, y ese aumento de conocimientos refleja, también, el compromiso y el esfuerzo que estos realizan para aumentar el nivel de excelencia en el desempeño de sus funciones.

Profundizar en el proceso que utiliza la cuenta de HPIT Customer Care para el desarrollo de carrera es vital para identificar si existe alguna falla con este proceso, o si del todo la cuenta no tienen ningún plan de desarrollo de carrera que vaya enfocado a niveles más especializados de soporte. A su vez, el desarrollo de carrera está relacionado directamente con la motivación de las personas, otro factor clave que se

necesita estudiar para determinar la razón por la cual los empleados dejan la cuenta de soporte para buscar puestos dentro de otras áreas de HP.

La satisfacción se ha convertido en un factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos; es un elemento fundamental, no solo en el plano personal, sino también en el ámbito de la organización, al constatarse que aquellos trabajadores más satisfechos son, generalmente, los más productivos (Martínez, 2007). Los problemas de motivación, la insatisfacción con el salario y las promociones, la fragilidad de la cultura organizacional, la diversidad de contratos de trabajo y la ausencia de un plan de carrera no permiten que las actitudes de compromiso se conviertan en el comportamiento organizacional de los participantes de las muestras de estudio (De Oliveira, De Souza, Cunha, & Da Silva, 2004).

Siguiendo la línea de información, se dice que tener a los trabajadores motivados es de suma importancia para el logro de los objetivos de la organización, se puede decir que las personas motivadas dan un rendimiento óptimo, las empresas con la filosofía de "pay by performance" destacan la competencia sana entre los mismos colaboradores, obteniendo un rendimiento mayor al esperado. Otro de los beneficios que podemos mencionar es con lo referente al clima organizacional, donde sabemos que el clima es generado por la compañía y los colaboradores, y que si se tienen personas motivadas por ende, se tiene un clima ideal.

Davis y Newstrom (citados en Manríquez, 2010) definen el compromiso en la identificación que siente el colaborador con la organización y su deseo de continuar siendo parte de ella.

Con el objetivo de crecer y observar cada vez mejores resultados, una empresa tiene que manejar adecuadamente el cambio, pero este proceso por lo general requiere de empleados comprometidos que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa, y la traten como si fuera propia (Dessler, 2009). La falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. En cambio, la gente comprometida tiene menos

probabilidades de renunciar y buscar otro empleo y, por ende, la organización no deberá incurrir en los costos provenientes de un alto índice de rotación. De la misma forma, los colaboradores comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión, pues conocen la importancia y el valor de alinear sus metas con las de la organización, ya que visualizan ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2007).

Se puede decir que el compromiso dentro de una organización es cuando los colaboradores se sienten dueños de la misma, y creen en el crecimiento de esta, protegiendo la infraestructura, realizando un trabajo con alto valor agregado, y por ende reducción de costos innecesarios por errores humanos, de la misma forma que se busca el crecimiento dentro de la organización, pues se cree fielmente en esta.

Las características de un colaborador comprometido se pueden identificar en las tres facetas del compromiso:

El compromiso afectivo, es “el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella” (Meyer y Allen, citados en Aamodt, 2010, p.366). En este sentido, las características del colaborador según Ríos, Téllez & Ferrer (2010, p.109) son:

- Se identifica con los objetivos y valores organizacionales
- Desea ser parte de la organización
- Presenta actitudes de orgullo al ser parte de la organización
- Cuando menciona que es parte de la organización, se emociona
- Habla de la organización durante las actividades de su vida social, con familiares y amigos
- Se muestra preocupado cuando la organización enfrenta una situación complicada
- Se muestra alegre cuando la organización enfrenta una situación favorable”

# Capítulo III

## Marco Metodológico

### a. Tipo de investigación

Es necesario tener claro el tipo de investigación que se realizará y así poder realizar el procedimiento para llegar a obtener resultados que nos ayuden a responder las interrogantes planteadas durante de investigación. Cuando se analiza de forma detallada la estructura de la investigación, así como las pautas a seguir y siguiendo los objetivos que se trazaron se llega a la conclusión que esta investigación contara con dos tipos de estudio, el exploratorio y el descriptivo. Se detalla seguidamente el alcance que se pretende obtener de dichos tipos alineados a los objetivos.

#### *a.1 Exploratoria*

Según el autor (Arias, 2012), define: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (p.23)

Basado en la descripción anterior se confirma que este tipo de investigación es exploratorio debido a que no se ha realizado una investigación profunda de dicho tema. Si bien es cierto, varios estudios revelan los principales retos que tiene Costa Rica en cuanto a mano de obra calificada, y los problemas que tienen las empresas a la hora de contratar personal, sin embargo esta investigación busca obtener las respuestas a los factores principales que presenta la cuenta de Customer Care para poder atraer nuevas posibilidades técnicas.

#### *a.2 Descriptivo*

La tarea fundamental de esta investigación es identificar las características y

comportamientos de las variables que se están estudiando. Este tipo de información se recopila de una forma independiente o conjunta.

Según el autor (Arias, 2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Durante la investigación se ha tenido que recopilar información de diferentes áreas, y con interpretaciones que cubran los objetivos de la misma.

#### b. Enfoque

En ese contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto. (p.4)

El enfoque cuantitativo se basa en la recaudación de la información mediante algún instrumento de recolección de datos, en esta investigación utilizara la encuesta como método de recolección con el fin de que esta refleje resultados reales para que pueda ser aceptada por otros investigadores, por ende el enfoque cuantitativo será el necesario para hacer el respectivo análisis de datos.

#### c. Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la población como el agregado de casos que coinciden con algunas de sus descripciones y suele estar conformada por personas organizaciones, eventos o situaciones entre otro que constituyen el foco de la investigación. (p.101)

Para esta investigación se van a tomar como población los trabajadores actuales del área de soporte técnico de Hewlett Packard Costa Rica.

#### d. Muestra

Según Hernández, R (2010) el muestreo no probabilístico por conveniencia, se refiere al subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características de la investigación. (p.101)

Para esta investigación se van a tomar 50 trabajadores actuales del área de soporte técnico de la cuenta llamada “Customer Care”, dicha población deberá tener más de un año de laborar en esta cuenta para que la información refleje resultados más detallados y que se apaguen a los objetivos de dicha investigación.

#### e. Fuentes

Para Hurtado (2010) las técnicas de recolección de datos son las que se relacionan con los procedimientos usados para la obtención de los mismos pudiendo ser estas de observación, documental, encuestas y técnicas de sociometrías, entre otras, por otro lado los instrumentos constituyen la herramienta específica con la que se obtendrá, clasificará y codificará la información, pudiendo estos ya estar prediseñados o incluso normalizados, incluso de ser necesario el investigador puede elaborar su propio instrumento. (p, 101)

En la presente investigación utilizara como instrumento la encuesta, el cual será el instrumento que nos proporcionará gran parte de la información, esta información estará enfocada en cumplir los objetivos propuestos así como la respuesta al problema.

##### e.1 Primarias

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que las fuentes primarias son aquellos datos o información que se obtienen específicamente para el estudio que se va a realizar. Estos incluyen entrevistas, observaciones, sesiones de grupo, encuestas, etc.

La encuesta se aplicará a una muestra de población de 50 personas del área de IT de la cuenta llamada “HP IT Costa Rica Customer Care”.

#### e.2 Secundarias

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que las fuentes secundarias son los datos que ya existen y se obtienen de documentos relativamente más fáciles de conseguir, y se debe procurar que sea información actualizada y aplicable a la investigación.

Para la investigación, se obtendrá información de libros, artículos, publicaciones y demás material que aporte un valor actual y enriquecedor que colabore con los objetivos planteados.

#### f. Variables

Según Hernández, Fernández, y Batista, (2010), es “Una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p.93).

El objetivo específico de esta investigación estará enlazado a tres variables principales. Seguidamente desgranaremos el cuadro de variables.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Analizar los requisitos básicos necesarios que buscan los soportes elevados para realizar sus contrataciones dentro de HP IT como organización global.	Requisitos Básicos	Listado de requisitos para contrataciones más técnicas	Aquello que resulta ineludible o imprescindible para el desarrollo u obtención de algo	Encuesta	Pregunta 3 y 6 de la encuesta
Determinar los perfiles profesionales vigentes dentro de la población de HP ITIO Customer Care que permitan hacer una relación entre lo que la empresa necesita y lo que la cuenta ofrece.	Perfil profesional	Lista de los perfiles profesionales vigentes	Descripción clara del conjunto de capacidades y competencias para encarar responsablemente e las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.	Encuesta	Preguntas 1 y 2 de la encuesta
Identificar la perspectiva que tiene la población laboral de HP ITIO Customer Care para conocer las posibilidades de crecimiento que existen dentro de la misma organización de IT.	Perspectiva	Lista de las perspectivas en cuanto a posibilidades de crecimiento	Se alude al enfoque que cada persona puede dar a cerca de un tema gracias a sus diferencias individuales	Encuesta	Preguntas 4, 5 y 7 de la encuesta.
Analizar las causas generales que provocan que los empleados dejen la organización de IT buscando el crecimiento dentro de HP Costa Rica.	Causas generales	Lista de causas por las cuales los empleados dejan la organización de IT	La causa es la primera instancia a partir de la cual se desarrollan eventos o situaciones específicas	Encuesta	Pregunta 8 y 9 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

# Capítulo IV

## Análisis e interpretación de datos

En este capítulo, se procederá a efectuar el análisis y la interpretación de los datos que fueron recolectados mediante la encuesta que se aplicó, cabe recalcar que se obtuvieron un total de 57 respuestas. Este análisis de la información es crítico para cumplir con los objetivos que fueron planteados, y poder concretar cuáles son las barreras que impiden o limitan la apertura de niveles técnicos en la cuenta de “Customer Care”, así como también el tipo de perfil profesional con el cuanta dicho departamento.

El análisis de los resultados obtenidos se dará mediante la tabulación, elaboración y la interpretación de gráficos, los cuales permiten una mejor lectura de la información.

Como se mencionó anteriormente, la muestra representa un total de 57 personas, además que, como parte del objetivo general dicho personal tiene más de una año de trabajar para este departamento, lo que hará que este análisis sea más robusto en cuanto al análisis de la información.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a la población en análisis.

Cuando se abre cualquier tipo de proceso de selección de personal, independientemente del cargo que sea, los supervisores o gerentes son los primeros en conocer de este proceso, ellos cuentan con toda la información necesaria sobre dicha proceso, y este conocimiento abarca puntos clave como tipo de puesto, banda salarial, rango salarial, información sobre el manager que contrata así como los requisitos mínimos con los que se debe contar para que se pueda aplicar a dicha posición.

Por esta razón es de suma importancia que los agentes tengan una excelente comunicación con los respectivos gerentes, esto ayudará a aclarar dudas y a mejorar los

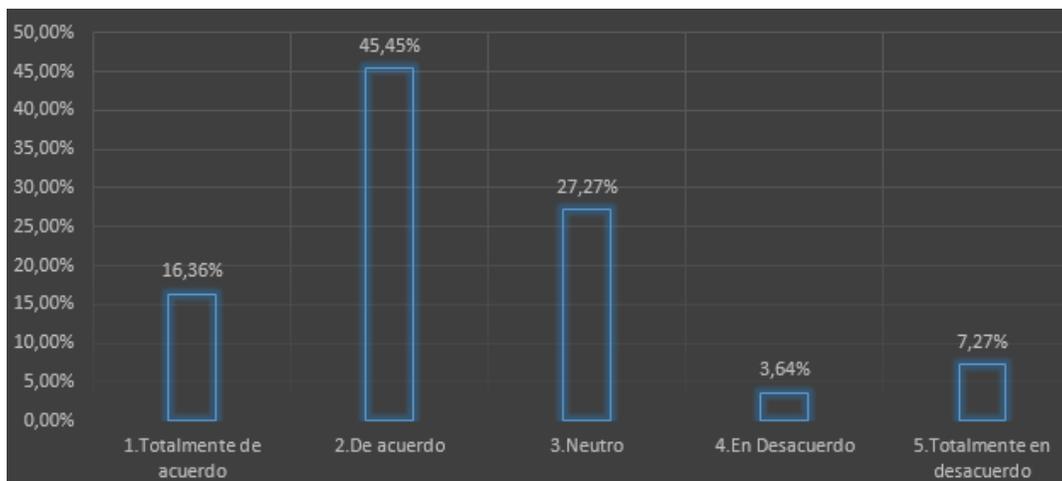
procesos de contratación.

El gráfico 2 muestra que el 45, 45% de la población está de acuerdo en que se tienen conversaciones sobre desarrollo de carrera con los gerentes, como se mencionó anteriormente estas conversaciones son de suma importancia para los empleados puesto que se trabajan temas de interés para ambas partes, una de las secciones de estas conversaciones es el desarrollo profesional donde el gerente funciona como guía y facilitador de recursos para que el empleados pueda lograr los objetivos planteados en cuento a este tópico específico.

El 16,36% de la población consultada dice estar totalmente de acuerdo. Observando los datos se nota como casi un 62% de la población ha tenido de alguna forma conversaciones relacionadas al desarrollo de carrera. Mientras que el restante 38% toma una posición de neutralidad o estar en desacuerdo sobre dicha conversaciones. Estos datos nos reflejan un hallazgo importante, el cual refleja que la estas conversaciones no se están realizando de manera regular por los gerentes.

Gráfico 2

Comunicación directa con los gerentes o supervisores en cuanto al desarrollo de carrera



Fuente: elaboración propia, 2015

Uno de los aspectos que gran importancia cuando algún empleado aplica a una posición nueva es la seguridad con la que lo hace, tener un conocimiento en cuanto a los requisitos, necesidades, funciones y demás factores técnicos-administrativos marca una diferencia importante para el empleador.

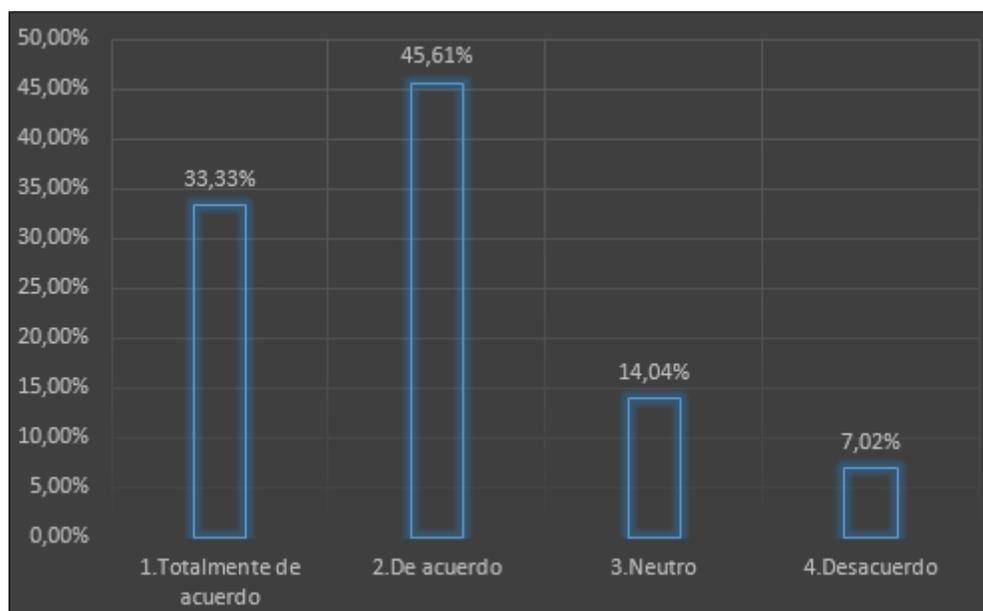
Es por esta razón que el gráfico 3 muestra el conocimiento general que tiene el personal sobre los requisitos básicos necesarios que se deben tener para aplicar con seguridad a las nuevas posiciones. El 33,3% de dicha población indica que están totalmente de acuerdo en cuanto a conocer los requisitos básicos, el 45,61% dice estar de acuerdo. En general el 79% de la población encuestada muestra seguridad al aplicar a nuevas posiciones, seguridad que viene al conocer los requisitos mínimos de dichas posiciones.

Esto deja en claro que durante estos procesos la mayoría de la población de Customer Care está satisfecha con la información que tienen disponible para saber que se necesita para poder aplicar a “X” posición, y cuáles deben ser las habilidades requerida para ejercer dicho roll de una manera óptima.

El restante 21% toma una posición de neutralidad o negativa en cuanto al conocimiento de los requisitos básicos necesarios, se debe analizar si hay una relación directa con el gerente al cual le reportan dichos empleados para determinar si esta falta de conocimiento proviene de una mala comunicación con la gerencia, o si por el contrario no hay un interés real por parte de los empleados de analizar y darse la tarea de identificar los requisitos básicos.

### Gráfico 3

Conocimiento básico por parte del personal en cuanto a los requisitos básicos que deben tener al aplicar a una posición nueva



Fuente: elaboración propia, 2015

Uno de los factores de relevancia es la identificación del nivel académico con el que el departamento cuenta actualmente, muchas personas tienen la percepción de los centros de soporte técnico están constituidos en su mayor parte por jóvenes que tienen un manejo del idioma Inglés, y que presentan algún tipo de conocimiento técnico, sin embargo, el gráfico 4 muestra una visión más clara en cuanto al nivel académico con el que cuenta la población encuestada.

Saber el tipo de perfil profesional que posee una empresa o departamento es fundamental para determinar en qué áreas los empleados deben ser ubicados, y poder invertir recursos en la preparación de los mismos según las posibilidades de desarrollo.

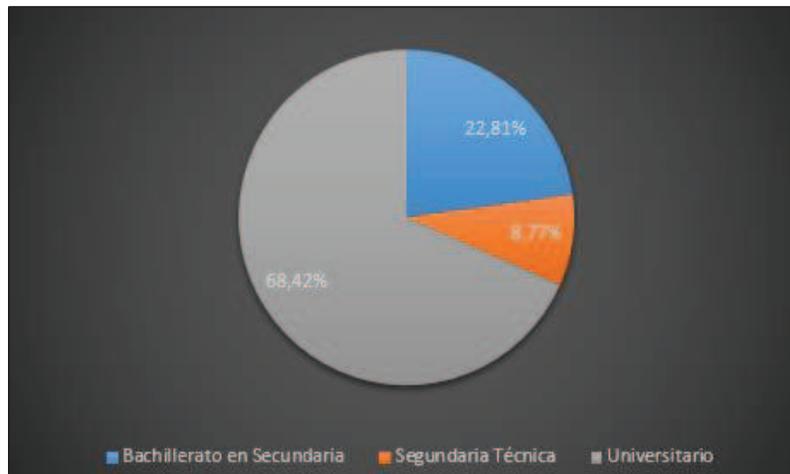
Se observa como el cómo el 68,42% de la población encuestada muestra un nivel académico universitario, un 22,81% presenta un bachillerato en secundaria y solo un 8,77% muestra una secundaria técnica.

Como se indicó anteriormente muchas de las empresas están pasando por problemas al contratar personal técnico calificado, así como problemas con el nivel de inglés que poseen los jóvenes actualmente, esto lo vemos reflejado en el gráfico ya que

podemos observar que solo un 8,77% salió de algún colegio técnico profesional, desaprovechando la oportunidad de tener personal más calificado trabajando para la organización.

Gráfico 4

Análisis del nivel de educación académica



Fuente: elaboración propia, 2015

Conocer los perfiles profesionales, así como las áreas en donde la población de un departamento se está enfocando es vital para este análisis, debe existir una relación entre el tipo de posiciones que se abren, y el tipo de perfil profesional que existe. El gráfico 5 muestra las especializaciones técnicas y universitarias de la población encuestada. Tener claro las áreas más llamativas para los empleados puede ayudar al departamento a tener un enfoque más directo en cuanto a las posiciones que se desean abrir, así que tipo de ayuda necesita la población para el desarrollo de carrera según sus intereses.

Se observa como el 38,24% de la población está cursando algún tipo de ingeniera, el 14,71% están enfocados en ramas administrativas y de negocios y el 11,76% tienen un interés en la parte de CISCO o redes; siendo estas las 3 principales categorías en cuanto especializaciones. Al ser este un departamento técnico la mayor cantidad de posiciones que se abren están totalmente relacionadas a estas áreas, las ingenierías tienen un trato

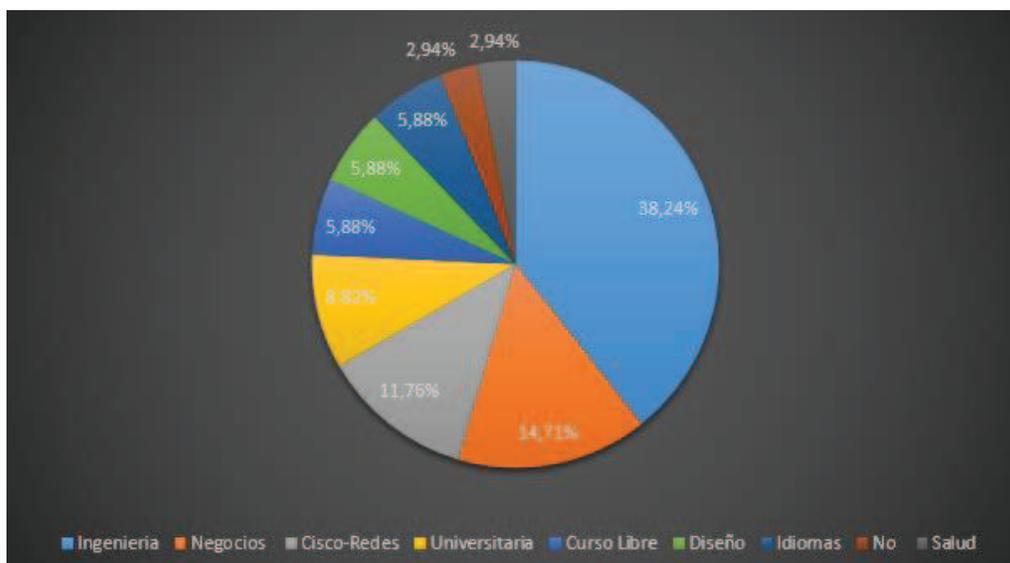
especial en cuanto a la contratación por su enfoque técnico y conocimiento en el área de tecnologías de la información, por otro lado, las carreras de administración y negocios tienen un importante paso en cuanto a las áreas administrativas del departamento. Al analizar esta información, se demuestra que el perfil profesional de la población tiene una relación importante con respecto a las posiciones que se abren en este departamento.

La especialización en redes o CISCO no cuenta con una gran influencia dentro de Customer Care, esto debido a que la parte de redes de HP esta manejada por otros departamentos, dentro de esta cuenta no hay ningún tipo de labor o posición que esté relacionada a esta área. Sin embargo, HP Costa Rica cuenta con una importante cantidad de departamentos enfocados en la parte de Redes.

El restante 32,35% de la población están enfocados en áreas como salud, diseño, idiomas y cursos libres, con este personal se podría trabajar con la ayuda de otros departamentos para tener una colaboración y poder trabajar el desarrollo profesional de dichos empleados.

Gráfico 5

Especialización de la población según ramas de estudio



Fuente: elaboración propia, 2015

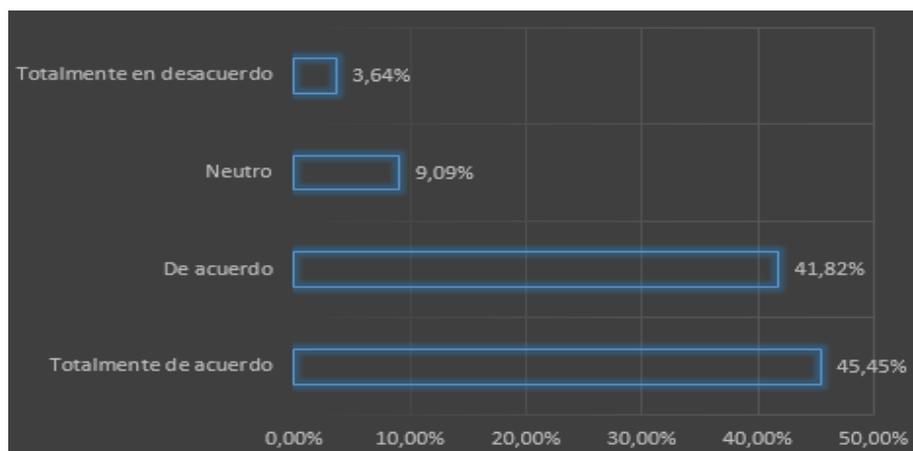
Tener empleados motivados en las empresas es sinónimo de mayor productividad, y demuestra un interés genuino de la organización por los colaboradores, reconocer la importancia del trabajo que se realiza y saber que dentro de una organización cada persona es importante demuestra un nivel de madurez organizacional.

El gráfico 6 muestra como los empleados encuestados califican la importancia de las labores que realizan, a grandes rasgos se observa que un 87,27% de la población cree que el trabajo que realizan día a día tiene un gran impacto para Hewlett Packard, de la misma forma que se colabora con el logro de los objetivos de la misma. El 9,09% del personal consultado no se manifiesta ante esta interrogante, mientras que tan solo el 3,64 de la población muestra una posición de estar totalmente en desacuerdo.

Se necesita analizar con más profundidad el porqué de las respuestas negativas, se podría estar frente a personas totalmente desmotivadas, o de personas que tienen muchos años de estar en este departamento, porque dejan de sentir la pasión por las labores que realizan ya que se vuelve una tarea monótona.

Gráfico 6

Perspectiva sobre a la importancia e impacto del trabajo que realizan los empleados



Fuente: elaboración propia, 2015

El tema de las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional es usualmente un tema de punto subjetivo, la gerencia alegara que siempre hay posiciones para las personas que están listas y que el crecimiento profesional es responsabilidad de cada personas; por otra parte los empleados dirán que la gerencia no les ayuda y que hay muy poca apertura de posiciones.

El gráfico 7 nos plantea las diferentes perspectivas que tiene la población del departamento de Customer Care en cuanto a las posibilidades de crecimiento profesional dentro de dicho departamento. El 51,91% de la población tiene un punto de vista positivo en cuanto a las posibilidades dentro del departamento, 5,45% dice que son muy buenas, y el 45,45 menciona que son buenas.

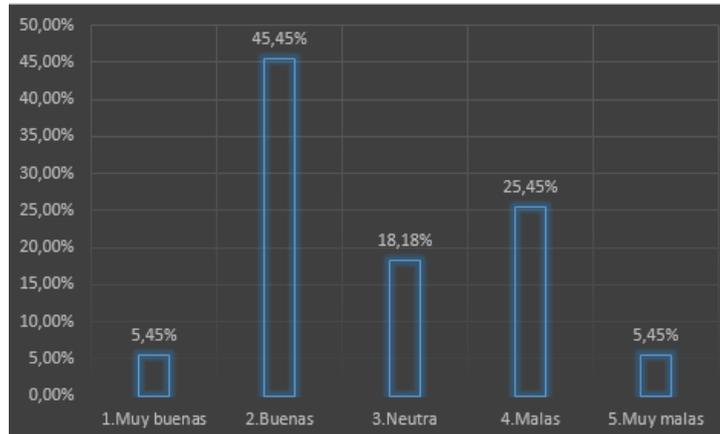
El 18,18% de la población encuestada toma una posición neutral sobre el tema de posibilidades de desarrollo, mientras que el 30,91% de dicha población tiene una perspectiva negativa, 25,45% califica las posibilidades de malas, y el restante 5,45 de muy malas.

Con una mayor investigación sobre este tema se podría analizar porque un porcentaje tan alto de la población de Customer Care califica estas posibilidades negativamente, de nuevo podría ser un tema de subjetividad, motivación, cantidad de años que ha estado trabajando para este departamento, o incluso puede estar relacionado a malas experiencias en el pasado.

Haciendo un análisis de las posiciones, se puede observar como este departamento paso de ser un centro de llamadas de soporte técnico a convertirse es un centro integral de servicios, donde se han abierto plazas en áreas como telefonía, diseño, calidad, soporte local, soporte por cámara, niveles 3, ingenierías, manejo de contenido, entre otros. Entonces en resumen si hay posibilidades de crecimiento dentro de este departamento.

Gráfico 7

Posibilidades de crecimiento profesional según la población



Fuente: elaboración propia, 2015

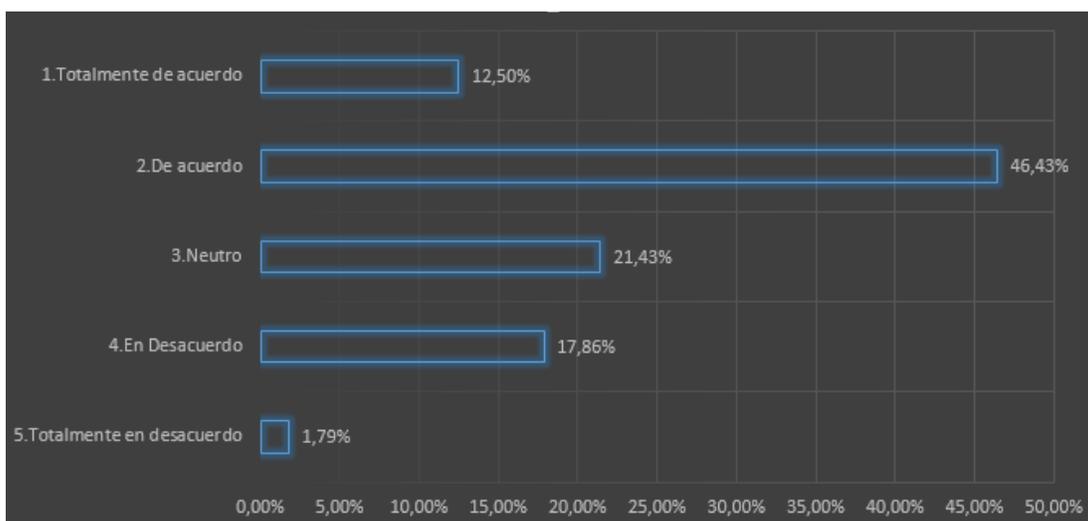
Otro punto de importante análisis es el conocimiento general que tiene la población del departamento de Customer Care sobre las posibilidades de desarrollo que hay disponibles, así como los requisitos básicos para dichas posiciones. Los procesos de selección de personal se deben realizar con ética y transparencia, por ende, el proceso debe estar abierto para cualquier empleado que cumpla con los requisitos mínimos establecidos.

El gráfico 8 muestra el conocimiento general que tiene la población de Customer Care sobre las posibilidades de desarrollo ante la apertura de nuestras posiciones, así como los requisitos que se deben tener para formar parte de dicho proceso de selección. Se observa como casi un 60% de la población están conscientes sobre las posibilidades de desarrollo que existen actualmente, así como dichos requisitos. Este conocimiento está ligado a conversaciones con la gerencia sobre los puestos vacantes, comunicaciones corporativas, carteles con la información de plazas y demás técnicas que facilitan la sana comunicación entre gerencia y el personal del departamento.

El 21,43% de las personas consultadas tomó una posición neutra al respecto, mientras que el casi 20% menciona que no tienen conocimiento sobre las posibilidades de desarrollo dentro del departamento.

Gráfico 8

Conocimiento del personal sobre las posibilidades de desarrollo y requisitos mínimos establecidos



Fuente: elaboración propia, 2015

Durante un análisis de este tipo siempre es crítico conocer las causas por las cuales los empleados dejarían el departamento actual, y se irían a buscar otras opciones de crecimiento en otros departamentos dentro de HP, muchas veces se ha visto que personal con gran potencial deja su rol, por lo que el flujo de recurso humano, así como de conocimiento se va a otras organizaciones.

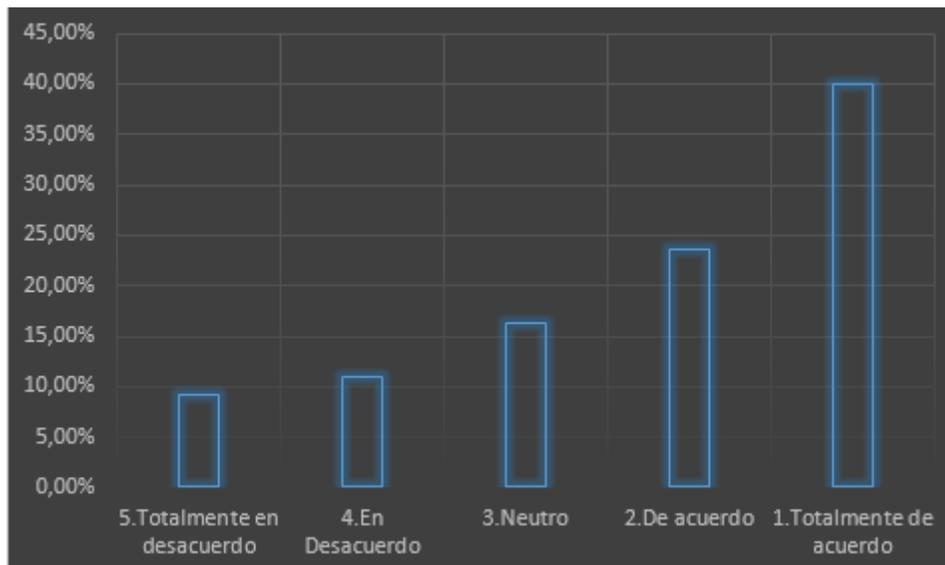
Saber las causas de la pérdida del personal humano y de conocimiento es crítico para analizar qué áreas se podrían mejorar como departamento. El gráfico 9 nos muestra que personal dejaría el departamento de Customer Care si se le ofreciera un salario y beneficios similares en otros departamentos dentro de HP. Se observa que casi un 64% del personal lo estaría dispuesto a moverse a otros departamentos con salarios y

condiciones similares; acá es donde se debe analizar el porqué de esta decisión, porque un empleado que lleva más de un año de trabajar para este departamento quiere irse a otro donde no tienen beneficios extras, ni un mejor salario.

El 16,36% de la población encuestada toma una posición neutra, mientras que el 20% de dicha población no dejaría el departamento si se le ofreciera un salario y beneficios similares.

Gráfico 9

Personal que dejaría el departamento actual si se le ofreciera un salario y beneficios similares en otra organización dentro de HP



Fuente: Elaboración propia, 2015

Todas las personas tienen metas personales, por ende es de suma importancia conocer las principales razones por las cuales los empleados dejarían el departamento. Analizar y listar los principales motivos por los que los colaboradores dejarían el departamento es fundamental para ver cuáles son las áreas que se debe trabajar como organización para detener la rotación de personal y el flujo de capital humano y técnico.

El gráfico 10 muestra los 5 principales factores por los cuales las personas consultadas dejarían el departamento, el 43,46% menciona que lo dejaría por mejores oportunidades de crecimiento profesional, acá se debe profundizar a que llaman los empleados mejores oportunidades de crecimiento, y ver tipo de perfil profesional que respondió esta pregunta, no podemos ofrecer oportunidades de crecimiento profesional si las carreras o las áreas de estudio de estas personas no están relacionadas al ambiente técnico.

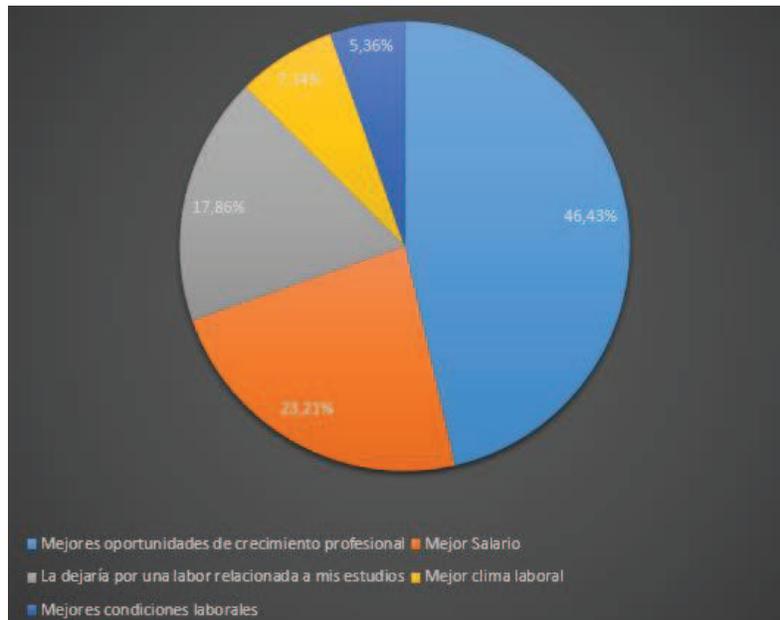
El 23,21% responde que se iría del departamento por mejor salario, es importante mencionar que hace menos de dos años las bandas salariales para los agentes pasaron de ser M19 a ser M22, pasando de salarios de 415 000 colones, a salarios bases de 550 000 mil colones. Por ende un análisis más profundo sobre las expectativas salariales de las agentes sería de mucha ayuda, además se necesita observar si el personal está siendo sobre calificado, o simplemente es un tema subjetivo.

El 17,86% menciona que dejarían el departamento actual ante una posición que esté relacionada a los estudios que se están cursando, debido a esto se debe analizar qué tipo de carreras o especialidades están llevando a los agentes para determinar si el departamento está en posición o no de cubrir dichas especialidades, es decir: ¿podría Customer Care ofrecer algún tipo de desarrollo profesional a una personas que esté estudiando nutrición o mercado? La respuesta probablemente sea no, de ahí la importancia del análisis del perfil profesional.

Finalmente el 12.50% de la población encuestada dejaría el departamento por lo que ellos llaman mejores condiciones laborales y mejor clima laboral, pero no hay nada específico bajo estas categorías, por lo que el análisis sería en base a lo que los colaboradores creen que se pueda mejorar como departamento.

Gráfico 10

Motivo principal por el cual los empleados dejarían el departamento actual de Customer Care



Fuente: elaboración propia, 2015

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Siguiendo la línea de los objetivos planteados al inicio de la investigación, se pueden concluir los siguientes puntos:

- Los requisitos básicos necesarios que buscan los soportes elevados para realizar nuevas contrataciones cambian según el puesto y el nivel que se esté buscando en determinado momento. Sin embargo, mantener una excelente comunicación directa entre la gerencia y los colaboradores hace que los agentes estén más

seguros y preparados cuando aplican a nuevas posiciones. La investigación mostró que en general el 79% de la población encuestada se siente segura al aplicar a nuevas posiciones.

- El perfil profesional del departamento está segmentado en tres perfiles principalmente, las áreas son ingenierías, administración de negocios, y redes. A excepción de redes, hay un alto grado de relación entre lo que el negocio necesita y los perfiles profesionales. El grado de preparación académica con el que cuenta el departamento de Customer Care es bastante alto, un 77% de la población en análisis cuenta con estudios universitarios o técnicos.
- La obtención de algún grado técnico por parte de los Colegios Técnicos Profesionales no es un requisito para la contratación, sin embargo, representan un nivel técnico de interés para este mercado laboral, especialmente en el área de tecnologías de la información e idiomas.
- Otro aspecto importante que se logró determinar es que un 51% de la población encuestada está de acuerdo en que las posibilidades de crecimiento profesional en el departamento de Customer Care son buenas, se puede concluir que las perspectivas en cuanto a posibilidades de desarrollo están divididas, ya que un 30% tiene una perspectiva negativa en cuando a dichas posibilidades.
- Otro punto de interés sobre el análisis es que una gran parte del personal dejaría el departamento de Customer Care aun cuando el salario y los beneficios son similares. Un 64% estaría dispuesto a moverse de departamento, y tan solo un 20% no se cambiaría de departamento. Las causas generales que provocan que los empleados dejen el departamento de tecnologías de la información están segmentadas en tres factores principales, mejores oportunidades de crecimiento, mejor salario y trabajos que estén relacionadas con la rama de estudio que cursan los colaboradores.

## Recomendaciones

El trabajo de investigación se realizó con el objetivo de analizar los principales factores que impiden aperturas de niveles técnicos dentro de la cuenta de soporte técnico de HP Costa Rica llamada “HP ITTO Customer Care”. Por consiguiente, y basados en el objetivo principal se brindan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un monitoreo más estricto por parte del gerente de país para determinar si los supervisores están realizando las conversaciones de desarrollo de carrera con el personal, estas conversaciones podrían ser parte de la evaluación de final de año de los supervisores, para que haya un mayor interés y enfoque con respecto a este tema.
- Hacer un análisis de la comunicación corporativa que recibe el personal, esto para determinar porque los colaboradores aún tienen problemas al conocer los requisitos mínimos cuando se abren nuevas posiciones.
- Crear algún tipo de convenio entre el Departamento de Costomer Care y algunos colegios técnicos profesionales de la zona, que tengan dentro de sus especialidades el inglés y conocimiento técnico. Esto debido a que una poca cantidad de personal son egresados de colegios técnicos profesionales, y proporcionan un valor agregado a la empresa.
- Realizar, en la medida de lo posible, los procesos de contratación enfocados en personal universitario que cursen carreras técnicas como ingenierías y administración de empresas o afines. Esto debido a que el personal universitario está segmentado en muchas especialidades que no son necesariamente técnicas o administrativas, lo que crea un problema para la contratación de niveles más técnicos.
- Realizar un proyecto de “partnership” entre otros departamentos dentro de HP y el de Customer Care, este tipo de partnership permitiría el desarrollo del personal

que esté interesado en áreas fuera del departamento actual. De esta forma los agentes que estudien redes o CISCO por ejemplo podrían trabajar con el departamento de networking para que haya algún tipo de desarrollo. Lo que evitaría la fuga de capital humano.

- Realizar un estudio en cuanto a la población actual, para identificar aquellas personas que tienen más de 3 años de estar trabajando como agentes e iniciar un plan de desarrollo más agresivo para que puedan avanzar en sus carreras profesionales. Ya que después de 3 años los agentes entran en una zona de confort que es muy difícil dejar.
- Hacer un análisis para identificar porque mucho del personal encuestado dejaría el departamento, dicho análisis se podría utilizar para crear un plan integral de retención de capital humano, este plan podría incluir sesiones de feedback, mentoring, cursos técnicos y cursos administrativos. El plazo de los cursos dependería de los temas que se toque, así como el énfasis que se le dé ya que podría ser técnicos o administrativos.

## Referencias bibliográficas

- Besosa Tirado, L. (2006). Desarrollo personal vs. desarrollo profesional: ¿qué es más prioritario para los países latinoamericanos? Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo\\_personal\\_vs\\_desarrollo\\_profesional\\_que\\_es\\_mas\\_prioritario\\_para\\_los\\_paises\\_latinoamericano](http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo_personal_vs_desarrollo_profesional_que_es_mas_prioritario_para_los_paises_latinoamericano)
- Carlos Castro. (2013). Estado de La Nación. Set 2015, de CONARE Sitio web: [http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/educacion/004/castro\\_de\\_sempeno-ed-basica-y-diversificado.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/004/castro_de_sempeno-ed-basica-y-diversificado.pdf)
- CentralAmericaData. (2014). Crece dificultad para contratar personal en Costa Rica. Set 2015, de CentralAmericaData.com Sitio web: [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece\\_dificultad\\_para\\_contratar\\_personal\\_en\\_Costa\\_Rica](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_dificultad_para_contratar_personal_en_Costa_Rica)
- Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James y Konopaske Robert. (2007). Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Duodécima Edición. p-6, 25, 485 a 486, 505 a 506. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- Gustavo Hawes. (2004). Pablo Diaz. (2009). Concepto de Apertura Comercial. Set 2015, de ZonaEconomica Sitio web: <http://www.zonaeconomica.com/apertura-comercial>. Proyecto Mecesup, V1, 41.
- Hassel Fallas. (2014). Empresas afirman tener menos dificultad para contratar bilingües . Set 2015, de La Nación Sitio web: [http://www.nacion.com/l\\_n\\_ee/2009/febrero/07/economia1867022.html](http://www.nacion.com/l_n_ee/2009/febrero/07/economia1867022.html)
- Hernández Hernández, P. (2000). La actitud y el comportamiento del bibliotecario escolar en relación con la educación continua y su desarrollo

- profesional (tesis de maestría). Universidad de Puerto Rico.
- Hernandez Sampieri, Roberto, Baptista Lucio, Pilar y Fernandez-Collado, Carlos. Metodología de la investigación 5ta Ed. Mexico, McGraw-Hill, 2010 Cap 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Pag 2.32
  - HP America Central. (2008). Informe de ciudadanía global para clietes. Set 2015, de HP America Sitio web: <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/pdf/07latinamerica-spanish.pdf>
  - Hurtado de Barrera, J. (2010). Tercera – Dirección. Hurtado de Barrera, J. (2010). Tercera Edición, Fundación Sygal: Caracas. (Parte II Capítulo 3 y 4)
  - La Nación. (2015). Mercado laboral y educación técnica. Set 2015, de La Nación Sitio web: [http://www.nacion.com/opinion/editorial/Mercado-laboral-educacion-tecnica\\_0\\_1484251572.html](http://www.nacion.com/opinion/editorial/Mercado-laboral-educacion-tecnica_0_1484251572.html)
  - Manríquez, M. (Abril de 2010). El Empowerment como predictor del compromiso organizacional en las PYMES. Contaduría y Administración(231), 103-125.
  - Marcelo F.Resico. (2013). Mercado de trabajo y politica laboral. Set 2015, de Marcelo F.Resico Sitio web: [http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA\\_Einfuehrung\\_SoMa/parte2\\_6.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte2_6.pdf)
  - Pablo Diaz. (2009). Concepto de Apertura Comercial. Set 2015, de ZonaEconomica Sitio web: <http://www.zonaeconomica.com/apertura-comercial>
  - Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (27 de 01 de 2010). EBSCO. Obtenido de EBSCO:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2e7bbd90-6fb9-4b21-94de-2f0fbc830ab4%40sessionmgr198&vid=10&hid=128>

- Sagi-Vela Grande, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial, 2004.
- Sánchez Nuñez, J. (s.f.) El desarrollo profesional del docente universitario. Recuperado de <http://www.udual.org/CIDU/Revista/22/DesarrolloProfesional.htm>
- Sandoval, F., Miguel, V. y Montaña, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior, Recuperado de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf)
- Tatiana Gutiérrez. (2014). Un 51% de los empleadores encuentra dificultades para conseguir talentos . Set 2015, de crhoy.com Sitio web: <http://www.crhoy.com/un-51-de-los-empleadores-encuentra-dificultades-para-conseguir-talentos/>
- Valencia, M. E. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? (Spanish). Estudios Gerenciales, (96), 31-55.
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Cinterfor, 2001.

# Anexos

## a. Encuesta

La presente encuesta busca analizar los principales factores que impiden aperturas de niveles técnicos dentro de la cuenta de soporte técnico de HP Costa Rica.

Para ello se solicita su colaboración con las respuestas a las siguientes preguntas que son fundamentales para el desarrollo de dicha investigación.

1. ¿Cuál es el nivel de educación que posee actualmente?

Bachillerato en Secundaria

Secundaria Técnica

Universitario

2. ¿Estudia actualmente alguna carrera o curso libre? Si la respuesta es afirmativa, por favor especifique

---

3. Cuando se abre una nueva posición dentro de la organización de IT, ¿conozco sobre los requisitos básicos de la misma para poder aplicar con seguridad?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿El trabajo que realizo día a día tiene un gran impacto y colabora para lograr alcanzar los objetivos de Hewlett Packard?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la cuenta de Customer Care a su parecer son:

Muy malas

Malas

Neutra

Buenas

Muy buenas

6. ¿Ha tenido discusiones sobre su desarrollo de carrera dentro de HP con mi supervisor directo?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. ¿Conozco sobre las posibilidades de desarrollo profesional que hay dentro de IT, así como los requerimientos necesarios?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Dejaría la cuenta actual si se le ofreciera un salario y beneficios similares en otra organización dentro de HP?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. Si dejara mi cuenta actual, ¿cuál sería el motivo principal? Puede seleccionar cuantas opciones desee.

Mejor Salario

Mejores condiciones laborales

Mejores oportunidades de crecimiento profesional

Mejor clima laboral

La dejaría por una labor relacionada a mis estudios

**¡Muchas gracias por su participación!**

## b. Carta del Filólogo



EDUCATESIS, hace constar que se realizó la revisión del presente trabajo, se analizó la construcción de párrafos, vicios del lenguaje, ortografía, puntuación y otros relacionados a la Corrección de Estilo, sin alterar la intencionalidad del autor y el enfoque del tema. Por lo tanto **CERTIFICA**, la revisión y corrección de la tesis para optar por el Grado Académico de:

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

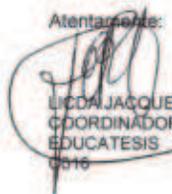
**Tema:**

HABILIDADES Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA APERTURA DE PLAZAS DE NIVELES TÉCNICOS EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA HP COSTA RICA.

Elaborado por: MELVIN ALONSO VARGAS FERNÁNDEZ

Se extiende la presente en San José, el 1 de diciembre del 2015.

Atentamente:

  
LICDA. JACQUELINE RÍOS A.  
COORDINADORA GENERAL DE FILÓLOGOS  
EDUCATESIS  
0016

  
educatesis@hotmail.com  
8762-2302