

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL COMPROMISO  
LABORAL Y SU IMPACTO EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA  
“TEK EXPERTS” DURANTE EL  
TERCER CUATRIMESTRE 2018**

**Estudiante:**

**Mónica Montoya Fallas**

**Tutora:**

**MBA Milena Sotela Ramírez**

**III Cuatrimestre 2018**

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Mónica Montoya Fallas, mayor de edad, portador de la cedula de identidad número 1-1652-0441 egresado de la carrera Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis Del Compromiso Laboral Y Su Impacto En El Servicio Al Cliente De Los Colaboradores De La Empresa "Tek Experts" Durante El Tercer Cuatrimestre 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que reduce en perjuicio del autor de la obra original, asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 17 días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.



---

Firma del estudiante

Cédula: 116520441

# CARTA DE LA TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de diciembre 2018

Señores :  
Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

La estudiante Mónica Montoya Fallas, cédula de identidad 116520441, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Análisis del compromiso laboral y su impacto en el servicio al cliente de los colaboradores de la empresa Tek Experts durante el tercer cuatrimestre 2018. El cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	20%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	10%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
Cédula identidad Número 1-573-526

# CARTA DE LA LECTORA

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **MONICA MONTOYA FALLAS**, titulada **“ANALISIS DEL COMPROMISO LABORAL Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA “TEK EXPERTS” DURANTE EL TECER CUATRIMESTRE 2018”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día jueves 20 de diciembre del 2018.

Atentamente,

**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTA DEL FILÓLOGO

21 de Diciembre del 2018

Señores  
Universidad Hispanoamericana  
Presente

Estimados señores:

La suscrita María del Rocío Calvo Alfaro, con cédula de identidad número 1-1614-0447, profesional en Filología Española, con carné número 80867 asociado a Colypro, hace constar que revisó el documento denominado: “ANÁLISIS DEL COMPROMISO LABORAL Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA “TEK EXPERTS” DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE 2018”. De la estudiante Mónica Montoya Fallas, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionada con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas de conformidad con lo pactado.

Atentamente  
MARIA DEL  
ROCIO CALVO  
ALFARO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARIA DEL ROCIO  
CALVO ALFARO  
(FIRMA)  
Fecha: 2018.12.21  
00:50:19 -06'00'

María del Rocío Calvo Alfaro

Carné 80867

## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS .....	II
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS .....	IX
DECLARACIÓN JURADA .....	X
CARTA DE LA TUTORA .....	XI
CARTA DE LA LECTORA .....	XII
CARTA DEL FILÓLOGO .....	XIII
DEDICATORIA .....	XIV
AGRADECIMIENTOS .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
MARCO CONTEXTUAL .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Antecedentes generales .....	3
1.1.2 Problematización del tema .....	4
1.1.3 Justificación del tema .....	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.3.1 Objetivo general .....	9
1.3.2 Objetivos específicos .....	9
1.4 HIPÓTESIS .....	9
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	10
1.5.1 Alcances .....	10
1.5.2 Limitaciones .....	10
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	12
2.1.1 Antecedentes de la organización o comunidad .....	12
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	13
CAPÍTULO III .....	24
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	24
3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.1.1 Alcance temporal .....	25

3.1.2	Carácter causal.....	25
3.1.3	Marco de la investigación (Mega-Macro-Micro) .....	26
3.1.3.1.	Definición de Megaempresa: .....	26
3.1.3.2.	Definición de macroempresa: .....	26
3.1.3.3.	Definición de microempresa: .....	26
3.1.4	Naturaleza de la investigación .....	27
3.1.4.1	Enfoque cualitativo.....	27
3.1.4.2	Enfoque cuantitativo .....	27
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE .....	27
3.2.1	Sujetos.....	27
3.2.2	Población.....	28
3.2.3	Tipo de muestra .....	28
3.2.4	Fuentes de información .....	28
3.2.4.1	Fuentes primarias .....	28
3.2.4.2	Fuentes secundarias.....	29
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN .....	29
3.3.1	Encuesta.....	30
3.3.2	Entrevista.....	30
CAPÍTULO IV .....		32
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		32
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA .....	33
CAPÍTULO V .....		62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		62
CUADRO 1 OBJETIVO GENERAL .....		64
CUADRO 2 OBJETIVO ESPECIFICO 1 .....		65
CUADRO 3: OBJETIVO ESPECIFICO 2 .....		66
CUADROS 4 OBJETIVO ESPECIFICO 3 .....		67
CUADROS 5 OBJETIVO ESPECIFICO 4 .....		68
CAPÍTULO VI .....		69
PROPUESTA .....		69
6.1	PRESENTACIÓN .....	70
6.2	JUSTIFICACIÓN .....	70
6.3.1	Alcances .....	71
6.3.2	Limitaciones.....	71
6.4	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	72
6.4.1	Objetivo general.....	72
6.4.2	Objetivos específicos .....	72

6.5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	72
	Fuente: Elaboración propia Mónica Montoya Fallas .....	73
	Estación 1: .....	73
	Estación 2: .....	74
	Estación 3: .....	75
	Estación 4: .....	76
	PRESENTACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS: .....	77
	ACTIVIDAD DE HABILIDADES BLANDAS.....	84
	CRONOGRAMA DE PROPUESTA.....	84
	PRESUPUESTO DE LA EMPRESA .....	85
	RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES.....	85
	PRESUPUESTO 2019.....	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	87
	ANEXOS.....	91
	Impacto del compromiso de los empleados en el servicio al cliente en la empresa "Tek Experts" .....	92

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cuarta Revolución Industrial.....	22
Ilustración 2 Estaciones.....	73
Ilustración 3 Cuadro de analisis de llamadas.....	75
Ilustración 4 Lluvia de ideas generales.....	76
Ilustración 5 Habilidades Blandas.....	77
Ilustración 6 Soft Skills.....	78
Ilustración 7: Insights E Inteligencia Emocional.....	78
Ilustración 8: Componentes De Inteligencia Emociona.....	79
Ilustración 9:Conciencia Emocional En El Servicio Al Cliente.....	79
Ilustración 10: Servicio Excepcional Al Cliente .....	80
Ilustración 11: Claves De Una Comunicación Efectiva Con Tus Clientes.....	80
Ilustración 12: Tipos De Clientes Según Su Personalidad Y Cómo Tratarlos.....	81
Ilustración 13:Tipo Cliente Sabelotodo.....	81
Ilustración 14: Tipo Cliente Agresivo.....	82
Ilustración 15: Tipo Cliente Exigente.....	82
Ilustración 16: Tipo Cliente Impaciente.....	83
Ilustración 17: Disposición Para Dar La Milla Extra.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Edad .....	33
Tabla 2 Género.....	34
Tabla 3 Tiempo laborado en la empresa .....	35
Tabla 4 ¿Tengo la capacidad de escuchar al cliente y ponerme en sus zapatos?... 36	
Tabla 5 ¿Tengo la habilidad de manejar un conflicto con un cliente molesto?.....	37
Tabla 6 ¿Tengo la habilidad de escuchar al cliente y de no interrumpirlo? .....	38
Tabla 7 ¿Me es fácil relacionarme con mis compañeros de trabajo?.....	39
Tabla 8 ¿Cuándo me comprometo con un cliente a realizarle a dar mi milla extra, cumpló con él? .....	40
Tabla 9 ¿Tengo la capacidad de adaptarme a los cambios? .....	41
Tabla 10 ¿Cómo es su relación laboral con su jefe?.....	42
Tabla 11 ¿Cómo considera a su gerente? .....	43
Tabla 12 ¿Mi jefe respeta mis opiniones? .....	44
Tabla 13 ¿Mi jefe valora mi trabajo? .....	45
Tabla 14 ¿Mi jefe me escucha atentamente cuando lo necesito? .....	46
Tabla 15 ¿Considero que la empresa brinda un servicio al cliente oportuno y eficaz? .....	47
Tabla 16 En los últimos siete días, ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado? .....	48
Tabla 17 ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo? .....	49
Tabla 18 En su trabajo, ¿sus opiniones cuentan?.....	50
Tabla 19 ¿Conoce los incentivos que brinda la empresa? .....	51
Tabla 20 Si su respuesta es sí, favor indicar los incentivos que usted conoce que brinda la empresa.....	52
Tabla 21 ¿Me parece que la empresa cumple con mis expectativas? .....	53
Tabla 22 ¿Se siente orgulloso a de pertenecer a la empresa? .....	54
Tabla 23 ¿Se siente feliz en su puesto?.....	55
Tabla 24 ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?.....	56
Tabla 25 En su trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día? 57	
Tabla 26 ¿Siente su trabajo importante?.....	58

Tabla 27 ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad? ..... 59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Edad.....	33
Gráfico 2 Genero .....	34
Gráfico 3 Tiempo laborado en la empresa.....	35
Gráfico 4 ¿Tengo la capacidad de escuchar al cliente?.....	36
Gráfico 5 ¿Tengo la habilidad de manejar un conflicto con un cliente molesto?.....	37
Gráfico 6 ¿Tengo la habilidad de escuchar al cliente y de no interrumpirlo?.....	38
Gráfico 7 ¿Me es fácil relacionarme con mis compañeros de trabajo .....	39
Gráfico 8 ¿Cuándo me comprometo con un cliente a realizarle a dar mi milla extra, cumpla con él? .....	40
Gráfico 9 ¿Tengo la capacidad de adaptarme a los cambios? .....	41
Gráfico 10 ¿Como es su relación laboral con su jefe? .....	42
Gráfico 11 ¿Cómo considera a su gerente?.....	43
Gráfico 12 ¿ Mi jefe respeta mis opiniones? .....	44
Gráfico 13 ¿Mi jefe valora mi trabajo? .....	45
Gráfico 14 ¿Mi jefe me escucha atentamente cuando lo necesito? .....	46
Gráfico 15 ¿Considero que la empresa brinda un servicio al cliente oportuno y eficaz?.....	47
Gráfico 16 En los últimos siete días ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado .....	48
Gráfico 17 ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo? .....	49
Gráfico 18 En su trabajo, ¿sus opiniones cuentan?.....	50
Gráfico 19 ¿Conoce los incentivos que brinda la empresa? .....	51
Gráfico 20 Si su respuesta es sí, favor indicar los incentivos que usted conoce que brinda la empresa.....	52
Gráfico 21 ¿Me parece que la empresa cumple con mis expectativas?.....	53
Gráfico 22 ¿Se siente orgulloso a de pertenecer a la empresa?.....	54
Gráfico 23 ¿Se siente feliz en su puesto? .....	55
Gráfico 24 ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?.....	56
Gráfico 25 En su trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día.	57
Gráfico 26 ¿Siente su trabajo importante? .....	58
Gráfico 27 ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad? .....	59

---

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de las Variables.....	31
Cuadro 2 Objetivo General.....	64
Cuadro 3 Objetivo específico 1.....	65
Cuadro 4 Objetivo específico 2.....	66
Cuadro 5 Objetivo específico 3.....	67
Cuadro 6 Objetivo específico 4.....	68
Cuadro 7 Ejemplo de evaluación de encuestas de calificación 1 y 5 .....	74
Cuadro 8 Analisis de estructura de correos electronicos.....	74
Cuadro 9 Desarrollo de ideas.....	76
Cuadro 10 Cronograma De Propuesta.....	84
Cuadro 11 Lista de Facilitadores.....	85
Cuadro 12 Recursos De Infraestructura Y Materiales.....	85
Cuadro 13 Presupuesto 2019.....	86

## DEDICATORIA

Me siento muy satisfecha de concluir satisfactoriamente este trabajo que fue iniciado hace un año y que para muchos era prácticamente imposible de alcanzar, pues hoy llega a su culminación. Primero que todo, le dedico este proyecto a Dios que me ha dado la fortaleza y la salud necesaria para seguir adelante, poder concluir esta labor tan importante con la que cierro un ciclo más en mi vida.

A mis padres, Sonia María y Uriel Diego por haberme dado el apoyo necesario cuando lo necesitaba y a mi hermano Francisco que siempre me han acompañado, les agradezco a los tres que siempre me hayan orientado y me permitieron llegar hasta este momento, gracias a su esfuerzo y sacrificio, este triunfo es en gran parte de ustedes.

A mis amigos, compañeros y profesores quienes me han brindado el apoyo necesario para no decaer en los momentos más difíciles que se me han presentado y me han inspirado para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Lic. Ileana Áviles y Fabián Fernández jefaturas de **TEK EXPERTS**, los cuales contribuyeron con su tiempo y experiencia.

Agradezco además a la profesora Susana Araya por su apoyo en todo el educativo de la carrera y su gran aporte en la tesis de licenciatura.

Por último, quisiera agradecer a todos los colaboradores de la empresa que me abrieron sus puertas y se comprometieron con este trabajo, primero al brindarme acceso a su información y luego al analizar e implementar la propuesta que elaboramos, lo cual requirió de tiempo, paciencia, entrega y comprensión.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se basa en desarrollar un análisis del compromiso de los colaboradores y cómo impacta al servicio al cliente. En el primer capítulo, se delimita el estudio mediante la formulación, desarrollo y justificación del problema existente en la organización, y el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se desarrolla el contexto histórico y se definen los conceptos para fundamentar la investigación, de este modo, ampliar el conocimiento de los términos relacionados a las variables del compromiso al servicio al cliente y las diferentes temáticas que se encierran del servicio brindado, y las características de los colaboradores en este aspecto, entre otros. Lo anterior, permite interpretar los resultados obtenidos, para su respectivo análisis.

En el tercer capítulo, se expone el procedimiento metodológico que define las herramientas y técnicas para la recolección de datos, asimismo se indican aspectos esenciales para la investigación tales como el enfoque de la población, la muestra que se le aplica la encuesta y las fuentes de información que ayudan a la realización del proyecto.

El cuarto capítulo corresponde a la interpretación de datos, se efectúa un análisis de datos estadísticos, donde se resume e interpreta la información recolectada de la aplicación de la encuesta, el análisis de las características que se deben poseer con respecto al servicio al cliente. Estos resultados, se representan mediante tablas y gráficos,

En el quinto capítulo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Las primeras, se plantean a partir del análisis de datos; se llevan a cabo las recomendaciones para mejorar los puntos que ayuden a contrarrestar la problemática por solucionar mediante acciones y planes, así como la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

Por último, en el capítulo sexto, se elabora una propuesta basada en la información reflejada en las recomendaciones, la cual se formula una mejora en el compromiso de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes generales**

La empresa “Tek Experts” es un outsourcing para una empresa de tecnología, ya que por solicitud de la empresa debido a un motivo de seguridad, se omite mencionar dicha empresa, la cual ofrece los servicios de un personal calificado que cuenta con la experiencia y el entusiasmo para ayudar a las empresas en el manejo de sus negocios. Además, se esmeran en el trabajo, es de mucho interés que las compañías con las que se asocian, se les brindan sus servicios.

Se aseguran que nada, se interponga para que los clientes dejen su huella en el mundo, ofreciendo servicios de soporte al negocio y de TI de la más alta calidad. La experiencia y conocimientos que poseen les permiten a las compañías enfocarse en sus objetivos centrales, expandiendo sus servicios con el fin de superar las expectativas de los clientes.

Se piensa en grande y se trabaja constantemente por cada uno de los clientes. La necesidad de sobresalir, innovar y vencer desafíos es lo que los define, y lo que asegura una integración a los negocios a los clientes, lo que los hace merecedores de su confianza. Lo anterior, citado por dicha entidad como descripción de ellos como empresa.

La empresa busca personal dinámico, apasionado y entusiastas que quieren marcar una diferencia positiva con las personas con las que trabajan, y con los clientes que apoyamos. Debe tener la capacidad de prosperar en un entorno acelerado donde todos estén empoderados y comprometidos a ofrecer lo mejor de la experiencia del cliente en la industria. Se requiere personales bilingües con el idioma inglés y alemán, con una actitud que 'puedo hacerlo', una sed de aprender y desarrollar habilidades profesionales y sociales.

Donde poseen los deberes y responsabilidades de actuar como un único punto de contacto para que nuestros clientes informen sobre sus desafíos técnicos, ayuda a redirigir al cliente al experto adecuado al establecer contacto con los clientes y nuestros expertos en materia técnica de servicios de software, proporcionar un excelente servicio al cliente por medio de chat basado en texto con el objetivo final de resolver el problema, documentando completamente cada problema, incluyendo todos los pasos de resolución.

Algunas competencias con buenas habilidades de comunicación, escrita y verbal en inglés y alemán, interés activo en TI, excelentes habilidades de servicio al cliente.

En las tesis elaboradas por los estudiantes de la Universidad Hispanoamericana en la carrera de Recursos Humanos, se denotan y se toman como base ideas similares a las que se evaluarán durante la presente investigación:

Las empresas que logran un ambiente laboral en donde las personas están informadas, donde el liderazgo que se aplica es el adecuado, donde existe una buena relación con el jefe y compañeros, donde existe una verdadera satisfacción laboral. Son éstas las empresas que logran alcanzar sus metas y objetivos organizacionales (Garita, 2014)

Se encuentran factores importantes, en esta satisfacción, que retroalimentan, en forma positiva o en forma negativa, el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia. (Bonilla, 2015)

Como menciona Jiménez (2017):

Es importante mencionar que aparte de gestionar eficazmente la dinámica del equipo en las actividades relacionadas con el trabajo, es importante que el líder centre su atención en otra área que es tan importante como la anterior y que, incluso, es más sensible, ya que la gestión ineficaz de la misma puede conducir a que surjan conflictos.

Las anteriores tesis muestran una opinión de lo que en la presente investigación se toma como problemática y que se ha determinado en otras investigaciones factores similares a las que dentro de la empresa genera un impacto en los colaboradores.

### **1.1.2 Problematización del tema**

Actualmente, los colaboradores de las diferentes empresas ya sea del área tecnológica o no se enfoca en cumplir los objetivos o tratar de lograrlos sin ver más allá de su aporte de la milla extra y más aún el compromiso que existe hacia el trabajo, los clientes, el producto o su misma empresa.

Es ahí donde encierra el problema principal como colaborador e inexistencia de esta tendencia actualmente llamada “Engagement”, que los gerentes quizás la conocen, pero no la analizan a fondo y desconocen su posible impacto a la organización y al servicio que se brinda.

Actualmente, el departamento de Servicio al Cliente de la empresa en estudio cuenta con métricas que se deben cumplir cada mes y una de ellas es la satisfacción del cliente, el cual se considera una de las más importantes dentro de la operación, donde se enfrenta a diferentes tipos de clientes que son complicados y el trato debe ser diferente para todos ellos y la milla extra se consideran clave para lograr resultados efectivos.

Es aquí donde las interrogantes, se tomarán como base para realizar una investigación exhaustiva y determinar cómo verdaderamente se contemplan los factores mediante un análisis y su impacto al servicio al cliente dado y proponer una serie de estrategias para mejorar dicha problemática.

### **¿Cómo un gerente motiva a sus colaboradores?**

Egea (2017), menciona que para mantener a tus colaboradores motivados se debe centrarse en mejorar los denominados factores de satisfacción o motivación:

El orgo conduce a la confianza, y esta conduce a la motivación y a la capacidad de aprendizaje de nuevas habilidades para poder alcanzar sus objetivos. La desconfianza lleva al trabajador a la desmotivación.

El reconocimiento del logro alcanzado y el esfuerzo que lleva a cabo el colaborador para conseguirlo. Los colaboradores necesitan conocer la situación real de la empresa y su lugar dentro de ella. Además, conocer cómo sus actividades laborales diarias contribuyen al crecimiento de la organización.

Es importante que el trabajador cuente con una oportunidad de crecimiento y de progreso de su carrera profesional, la percepción de estancamiento y falta de desarrollo conduce a la desmotivación. Centrarse en estos elementos aumentará los niveles de satisfacción de sus colaboradores, sus equipos y de toda su empresa.

## **¿Quién es responsable de la generación de compromiso en la empresa?**

Romero (2016), menciona que, a la hora de lograr el compromiso en el trabajo, todos son responsables, desde el propio dueño de la empresa hasta el último colaborador, pasando por mandos intermedios. Aunque todos son responsables, el hecho de que algunos tiren del carro ayuda a los demás a empujar hacia el compromiso laboral, existen unos claros responsables.

El director de la compañía debe ser el claro ejemplo del compromiso con el trabajo. Si no es capaz de demostrar un alto compromiso con la empresa y sus colaboradores, el resto del equipo no lo hará. Ser el primero en llegar a la oficina, participar de las reuniones, escuchar a sus colaboradores, participar en el desarrollo de las estrategias y preocuparse por sus trabajadores es lo mínimo que debe hacer.

Los responsables de talento humano son el departamento que tiene que velar por la retención del talento y potenciar el compromiso con el trabajo de sus colaboradores. Para ello debe tratar de detectar las motivaciones, problemas y necesidades de sus colaboradores para crear las condiciones idóneas para lograr el compromiso laboral.

El Director General debe lograr que los responsables de departamentos deban ser auténticos líderes y mostrar un compromiso envidiable con la empresa que invite a sus subordinados a hacer lo mismo. Los equipos comprometidos refuerzan la cultura de compromiso organizacional.

A pesar de todos los esfuerzos, que tanto el director como los responsables de talento humano y jefes de departamento hacen para lograr el compromiso de sus colaboradores, a veces no es suficiente. Es difícil conocer las motivaciones, retos y necesidades de los colaboradores de esta nueva generación. Actualmente, las organizaciones son una mezcla de perfiles laborales muy diferentes con motivaciones y retos distintos, por lo que es difícil hacer feliz a todos. Las empresas especialistas en felicidad en el trabajo, como “Gerencia de la Felicidad” conocen la manera de analizar a los trabajadores, la forma de trabajar el compromiso y son capaces de desarrollar planes personalizados para cada empresa. El mejor complemento para las organizaciones que se preocupan por sus colaboradores.

## **¿A qué se debe la falta del compromiso laboral?**

Al hablar de falta de compromiso en el trabajo de los colaboradores, se encuentra con un grave problema que se necesita solventar. Pero, antes que nada, se debe detectar aquellos cuellos de botella que no permiten lograr el compromiso del colaborador. (Romero, 2016):

En este caso, los motivos de la falta de compromiso más importantes son los siguientes:

- La falta de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- La falta de flexibilidad en el trabajo, en los horarios y en las decisiones.
- Estilos de liderazgo equivocados.
- Malas condiciones de trabajo (oficinas oscuras, equipos desactualizados obsoletos)
- Un mal ambiente laboral

## **¿Qué ventajas tiene el compromiso de los colaboradores en la organización?**

Gómez (2017) señala que disminuye el absentismo, un colaborador que está contento con las tareas que realiza diariamente en su empresa, que se siente reconocido y que está motivado, hará todo lo que esté en su mano para no faltar al trabajo.

Una persona comprometida es una persona productiva y de valor para tu empresa. Por eso, debes cuidarla y mimarla si quieres seguir creciendo.

Reunir a colaboradores brillantes llevará a crear equipos fuertes y estables, y esto será una ventaja competitiva que nos permitirá destacar sobre el resto. Un colaborador que se siente valioso en la empresa, que está feliz con su trabajo, expresará al máximo su ingenio y creatividad, para cumplir las metas establecidas por parte de la empresa.

Cuántas veces hemos ido a comprar algo a una tienda y notamos que el trato al cliente es nefasto. El dependiente está desganado, se muestra antipático y hace que pensemos: “con la de gente que hay en el paro.” Por esta mala experiencia, los comercios pierden clientes y dan una mala imagen.

Por todo lo anterior, un cliente verá con buenos ojos y valorará a las empresas con colaboradores motivados, comprometidos y simpáticos, de tal modo que cuando necesite sus servicios de nuevo, acudirá a ellos con total confianza.

Los expertos sostienen que una empresa con colaboradores comprometidos tiene un 29 % más de beneficios, un 50 % más de clientes fieles y un 44 % más de posibilidades de mejorar el timón de una empresa y conseguir los objetivos planteados

### **1.1.3 Justificación del tema**

El compromiso de los colaboradores “Engagement” es una tendencia nueva dentro de las organizaciones que se caracteriza como la responsabilidad emocional que un colaborador tiene hacia una organización. El compromiso, además, se ve reflejado desde el trato de la empresa hacia sus colaboradores y con esto lo reflejan en su trabajo en este caso el servicio al cliente.

Con esta investigación, se beneficiará a la empresa mediante el desarrollo del tema dando a conocer como los colaboradores desempeñan funciones y el impacto al servicio al cliente por el concepto del compromiso de los colaboradores.

El compromiso de los colaboradores de la empresa en estudio se determinó tomarlo como base, ya que la autora de la investigación labora para la empresa y conoce mediante su experiencia laboral dicha problemática, puede llegar a ser un impacto negativo o positivo en el servicio al cliente, y lo anterior es lo que se desea determinar.

Además, dicho servicio puede llegar a ser parte de los resultados con respecto a las metas u objetivos que deben cumplir los colaboradores dentro del departamento, evaluando, posibles soluciones y propuestas para mejorar o motivar a los colaboradores a dar su milla extra para obtener resultados valiosos, clientes satisfechos y crecimiento personal.

La escogencia del tema se basó en el bajo desempeño que ha tenido el departamento de Servicio al cliente en los últimos meses y su participación de la autora de dicho rol, lo que llevo a la interrogante si realmente el compromiso de los colaboradores causa un impacto en el trato a los clientes y su servicio.

Por lo que dicha investigación beneficiara directamente a la empresa para mejorar el desempeño de los colaboradores, trabajar en la tendencia y mejorar el trabajo de cada uno de los colaboradores, impactando en el servicio al cliente.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El compromiso de los colaboradores influye directamente en la satisfacción de servicio al cliente?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación, se formulan los siguientes objetivos:

### **1.3.1 Objetivo general**

- Analizar el compromiso laboral y su impacto en el servicio al cliente de los colaboradores de la empresa “Tek Experts” durante el tercer cuatrimestre del 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades blandas que debe poseer un colaborador para brindar un excelente servicio al cliente dentro de la organización.
- Determinar los factores de liderazgo y motivación que se relacionen directamente con el compromiso de los colaboradores.
- Medir el compromiso laboral de los colaboradores dentro del departamento, respecto a su perspectiva de servicio al cliente que se brinda.
- Desarrollar una propuesta para mejorar el compromiso de los colaboradores dentro del departamento de servicio al cliente, enfocados en sus funciones obteniendo resultados positivos en esta. Para seguir obteniendo objetivos positivos dentro de esta.

## **1.4 HIPÓTESIS**

Esta investigación no tiene hipótesis.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1 Alcances**

Se obtiene información valiosa con el objetivo de analizar el impacto del compromiso en el servicio al cliente.

Se desea aportar a la empresa una propuesta de acciones de puntos de mejora dentro del departamento

### **1.5.2 Limitaciones**

No se tiene acceso a la información directa del desempeño de cada colaborador ya que por un tema de privacidad no se puede obtener, lo que dificulta el análisis más profundo de este aspecto.

La disponibilidad de los funcionarios de la organización para la aplicación de la encuesta, ya que muchos se encuentran fuera del país, reuniones y diferentes horarios existentes.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de la organización o comunidad**

La empresa “Tek Experts”, se caracteriza por ser una empresa de tecnología basada en el servicio al cliente, donde se enfatiza en brindar servicio a diferentes empresas para su desarrollo nacional e internacional, mediante la asistencia técnica y no técnica brindada a diferentes clientes alrededor del mundo.

La empresa explica como lo hacen, mediante un pequeño énfasis en su desarrollo de trabajo y que es lo que se hace en dicho ámbito. En Tek Experts cuenta con personal a lo largo de cuatro continentes. Ofrecemos servicios de outsourcing a nivel empresarial y de TI, nuestro apasionado y experimentado personal, se enorgullece de ayudar a otras compañías en la gestión de sus operaciones comerciales. Nos importa nuestro trabajo, las compañías a las que nos asociamos y los clientes a quienes estos brindan sus servicios. (Página oficial Tek Experts, s.f)

Además, se hace una mención a lo que son, lo que representan, y que hacen para conseguirlo. Nos consideramos una empresa enfocada en el factor humano, lideramos el mercado ofreciendo un servicio excepcional con altos niveles de servicio, flexibilidad y rentabilidad. Esto lo logramos, gracias a que podemos entender las necesidades de los negocios de nuestros clientes y nos motiva a seguir ayudando en lograr su éxito. Por este motivo, hemos diseñado programas y soluciones que les brinde la flexibilidad para lograrlo. (Página oficial Tek Experts, s.f)

Su misión y visión basadas en un párrafo como se denota a continuación, Somos muchos alrededores del mundo, uniendo océanos, fronteras y lenguajes. Pero compartimos una misma visión que nos inspira y emociona a todos. Queremos estar al lado de las compañías conforme estas marcan la diferencia en el mundo. (Página oficial Tek Experts, s.f)

La empresa se encuentra ubicada en San Pedro de Montes de Oca, hace aproximadamente 5 años, datos brindados por los colaboradores que llevan al menos 4 años y medio dentro de la empresa, en vista que no se encuentra el dato exacto dentro de la página principal de la empresa.

Se obtiene de un estudio dentro de la página oficial de la Municipalidad de Montes de Oca, que esta posee una población total de 60.706 y una densidad de

población de 3.897,5. Datos obtenidos de los indicadores demográficos cantonales en el año 2013. (INEC, 2015)

Dentro de la historia del cantón, se denota lo siguiente:

Habitado este territorio en la época precolombina en un inicio por indígenas del llamado «Reino Huetar de Occidente», que en la conquista fueron dominios del cacique de Garabito. En el año 1700 se conocía lo que es hoy “San Pedro de Montes de Oca” con el nombre de “Santiago de la Granadilla”, que después tomó el de Villa de “San Pedro del Mojón”, cuya denominación provino del mogote geográfico que señalaba el límite entre este distrito con el de San José, hito que se conoció como “El mojón de la legua de Curridabat”.

Los primeros pobladores eran agricultores que se dedicaron al cultivo del café, que por esos tiempos era la actividad agrícola que predominaba en la región. En el sitio donde hoy está ubicado el parque John F. Kennedy se originó una escaramuza como consecuencia de los acontecimientos de octubre de 1835 la llamada “Guerra de la Liga”.

El 2 de agosto de 1915, en Ley No. 45 se le otorgó el título de villa a la población de San Pedro, cabecera del cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente, el 14 de noviembre de 1691, en el gobierno de don Mario Echandi Jiménez, se decretó la ley No. 2874, que le confirió a la villa, la categoría de Ciudad. (Municipalidad Montes de Oca, 2012)

Se determina con lo anterior, que el cantón ha sufrido tanto cambio de espacio como de cultura, es ahí donde la empresa se ubica y encierra población de lugares de la provincia de Cartago y San José en su mayoría. (Departamento Recursos Humanos, 2018)

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Como primer enfoque se presentarán los diferentes conceptos de servicio al cliente según autores. Desde el punto de vista de los autores Montoya y Boyero (2013), establecen que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Además, de la satisfacción que se brinde por medio del servicio deriva que la

empresa conserve el cliente y por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica.

Definen así el servicio al cliente como ese conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio que recibe signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares. El mismo se logra por medio del mejoramiento de los distintos aspectos que participan en ese proceso para satisfacer al cliente. (Montoya y Boyero, 2013)

García (2016), concluye que el servicio al cliente se entiende como “Un conjunto de actividades diseñadas de forma estratégica para ofrecerlo al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Por su parte, la cultura de servicio es un factor interno que surge de la mezcla de muchos aspectos, los cuales delimitan la forma como se determinan los procesos de producción del servicio. Igualmente, se establece que uno de los aspectos que hacen del servicio un asunto difícil de controlar son sus características particulares, como intangibilidad, integralidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo”.

Se menciona ahora el concepto de compromiso laboral y todo lo que encierra el clima laboral y su relación con este. Aldana (2013) menciona en su tesis que la clave del éxito de una organización son las personas, todo el personal de una empresa es importante en su ocupación.

Un colaborador necesita identificarse con su empresa, su equipo de trabajo, junto con un buen clima laboral y una equilibrada y justa compensación económica que ayuden a fortalecer la sensación de compromiso para con la empresa. Se debe hacer que el colaborador se comprometa con una causa, con una misión y una visión, que cada uno le encuentre un sentido a su desempeño diario.

Los colaboradores comprometidos con la organización se caracterizan por ser fieles a esta, poniendo en práctica su misión, visión y valores, teniendo una disposición positiva a la adopción de cambios, mostrando diligencia para lograr un aprendizaje institucional, sintiéndose parte de esta y orgulloso de permanecer a esta; preparándose para ir por encima de o más allá de las expectativas de ellos logrando un excelente desempeño.

Para Peralta (2013), el concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como un vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como

proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Funes (2013), también afirmó que el compromiso normativo, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la forma de experimentar por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la empresa. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto experimenta y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate.

Muñoz (2018), define a la inteligencia emocional como: “la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos”. El modo de manejar dichas emociones hace que el actuar se ha de forma positiva o negativa dependiendo de la situación y que tanto autocontrol se tenga.

Operskalski, O. T., Paul, E. J., Colom, R., Barbey, A. K., Grafman, J. (2015), menciona que la Inteligencia Emocional es un constructo que nos ayuda a entender de qué manera podemos influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre nuestras emociones como en nuestra interpretación de los estados emocionales de los demás. Este aspecto de la dimensión psicológica humana tiene un papel fundamental tanto en la manera de socializar como en las estrategias de adaptación al medio ambiente.

Sabater (2017), menciona en su página web “La mente es maravillosa” los cinco componentes de la inteligencia emocional según Goleman:

1. Autocontrol, es importante tener en cuenta que el autocontrol es uno de los componentes de la Inteligencia Emocional más importantes. La autorregulación, el pensar antes de hablar o de actuar, la capacidad de reflexión, así como la habilidad de controlar los impulsos son clave para ser más hábiles emocionalmente.

2. Conocimiento de uno mismo, a veces, un estado emocional determinado condiciona la conducta, los pensamientos y el estado de ánimo. Ser conscientes de ello, molestia o contradicción permitirá poner en práctica una adecuada regulación emocional y ser mucho más competentes en materia de Inteligencia Emocional.

3. Automotivación, la motivación intrínseca es el mejor motor para la mente y el corazón. Es la fuente de la superación personal y la energía positiva capaz de darnos aliento aun cuando lo que nos rodea o lo que nos llega no es satisfactorio. La motivación le insta a ser mejor cada día, a enfocarse en lo que es importante para desplegar mejores recursos y adecuadas emociones para alcanzar los objetivos que se propone.

4. Empatía, es ese vínculo con el que mejorar las relaciones con los demás, ese canal con el que conectar con quien se tiene en frente, pero sin dejar de ser nosotros en ningún momento.

5. Habilidades sociales, son el engranaje perfecto para el desarrollo personal y profesional. Así, uno de los objetivos inscritos en esa ciencia excepcional que es la Inteligencia Emocional es concienciar de que se debe ser para nosotros mismos “la mejor ayuda” y no nuestros propios enemigos.

Alicia University (2017), señala los fundamentos para aplicar la inteligencia emocional en la atención al cliente, lo primero es conocer las propias emociones para reconocerlas en los demás. De esta forma se puede identificar cuando el cliente se siente frustrado, cuando está pidiendo ayuda o cuando se siente contento.

Manejar o gestionar emociones consiste en ser capaz de tener cierta distancia de los sucesos. No tomarse las críticas o quejas de los clientes como algo personal. Se trata de llegar a un acuerdo que cubra las necesidades del cliente y cumpla sus expectativas.

La automotivación es imprescindible para establecerse objetivos y retos en la atención al cliente. Teniendo un objetivo claro es más fácil disfrutar del trabajo y eliminar momentos de tensión. En consecuencia, la meta no debe ser discutir ni culpabilizar sino encontrar una solución adecuada para cada cliente.

La empatía o la capacidad de comprender las emociones de los clientes, poniéndose en su lugar facilitan enormemente la conversación con el cliente. Probablemente, mediante la escucha activa y las señales de seguimiento de la conversación, el cliente percibe el interés en resolver su situación. Esta es una potente herramienta para modificar el estado de ánimo y emoción del cliente.

Para finalizar, manejar las relaciones sociales es una habilidad que destaca en las personas que disfrutan en el trato con el cliente. Dominar la comunicación en el medio elegido por el cliente (teléfono, escrito, presencial), mostrando una actitud

real de orientación y ayuda al cliente es lo que consigue impactar en la emoción del cliente e influir en sus decisiones.

Pizzo (2013) describe que el saber representar el servicio de atención al cliente es fundamental para cualquier institución, el poder escuchar las necesidades, el tomar nota y resumir las palabras del cliente para llegar al entendimiento. En vez de planear la respuesta mientras el cliente habla, escucha con atención y se llega mejor a comprender, se establecen las características del servicio al cliente, las cuales son las siguientes:

- Habilidades de preguntar. Todos los empleados que están en el servicio de atención al cliente saben que hacer las preguntas correctas puede arrojar las respuestas necesarias para resolver el problema. La calidad ayuda a descubrir las necesidades, metas, objetivos y preocupaciones reales la cual tiene como fin lograr un trabajo efectivo y eficaz.
- Ser responsable, el laborar en el servicio de atención al cliente requiere ese componente. Ésta es bilateral, ya que cubre la responsabilidad en la concurrencia, el servicio, lealtad y actitud. También cubre la habilidad del agente de tomar responsabilidad por los errores y resultados, también al saber que sus propias acciones determinan los resultados en situaciones con clientes.
- Sensible, cada necesidad, pregunta o preocupación es resuelta en el servicio de atención al cliente de calidad. Saltear una pregunta porque la respuesta no se sabe puede dejar a un cliente sintiéndose ignorado. Muchas consultas relacionadas al servicio son multifacéticas por lo que es importante responder completamente a una consulta antes de seguir con otra.

Bino (2016) menciona la calidad del servicio al cliente con respecto a la inteligencia emocional, donde tener iniciativa, ser activo y dinámico con tendencia a saber actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas, así como poseer ambición positiva al tener deseos por mejorar el trabajo; el tener autodominio es tener capacidad de mantener el control de emociones al momento de ofrecer un servicio, como empleado siempre es necesaria la disposición de ayudar, esta no tiene que ser forzada. Lo anterior son términos que describen características positivas y deseables en el servicio, y la atención ofrecida por una determinada organización que garantiza una excelente calidad.

En un foro, define que las habilidades blandas o soft skills, son como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir en los demás. (Robleto, 2016).

Ejecutivos CENTRUM (2016), mencionan que las habilidades blandas están asociadas con la forma de ser. Entre ellas, tenemos a la capacidad de liderazgo, flexibilidad, motivación, gestión del tiempo, paciencia y relaciones interpersonales.

Las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden “transversal” además de ofrecer una cualificación de tipo específico. Susana Claro, chilena que realiza el doctorado en la universidad de Stanford sobre este tema plantea: “para lograr que los niños interioricen las habilidades blandas, estas deben estar envueltas en contextos que les den sentido a los alumnos” (Claro, 2014, p.1)

Desde la niñez se inicia el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades blandas, como consecuencia de las experiencias vividas en el entorno de desarrollo, por consiguiente, el rol de la familia es trascendental para determinar las ventajas y desventajas que se visualizarán en la vida adulta y muy posiblemente en el ámbito laboral. (Gélvez, 2013, p.8).

Meza (2017), presenta una serie de habilidades blandas más repetitivas en el 2020 de la siguiente forma:

- Habilidades directivas y toma de decisiones: en entornos cada vez más complejos y llenos de incertidumbre, se necesitan herramientas que permita tomar decisiones adecuadas y ágiles en distintos contextos como la empresa o la familia.
- Habilidades de trabajo en equipo: Son habilidades que permiten desarrollar y acompañar equipos de trabajo al logro de los objetivos.
- Habilidades de negociación: son un conjunto de cualidades que permitirán que logres resultados satisfactorios para distintas partes, analizando adecuadamente los problemas.
- Habilidades de comunicación: son habilidades que te permiten participar con eficiencia y destreza en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana. Hablar, leer, escribir y escuchar son habilidades de comunicación.

- Habilidades de análisis y gestión de negocio: la gestión de tus emprendimientos o ideas de negocio requiere habilidades para que alcances perdurabilidad y competitividad.

Scheiner (2014), señala la relación entre las diferentes posiciones laborales y las habilidades blandas y duras, ya que algunas posiciones, por supuesto, requieren con mayor vigor la presencia de las soft skills, como por ejemplo las comerciales o todas aquellas que estén caracterizadas por el contacto personal. En contraposición, están aquellas donde el contacto personal es mínimo.

También, adquirieron importancia porque se las identifica como el factor que determina aquello qué se hace con las habilidades duras. Es así como el trabajo en equipo facilita que la persona se desempeñe de manera colaborativa con sus colegas. La creatividad es necesaria tanto para proponer nuevas ideas, como para buscar soluciones ingeniosas a problemas propuestos. El liderazgo es la capacidad para dirigir a sus iguales y tener habilidad para comunicar sus ideas eficazmente. (Robleto, 2016).

Francia (2017) señala como las habilidades blandas deben ser reflejadas en el liderazgo, “Cuando el candidato busca una posición de liderazgo debe incluir habilidades blandas que incluyan destrezas como ser capaz de delegar y ofrecer críticas constructivas. Los puestos de tecnología de la información requerirán profesionales con cualidades como la creatividad y el ingenio, soluciones que beneficien a una o más personas. Las habilidades de comunicación escrita y oral son un activo importante en cualquier sector o industria y en cada nivel”.

Rodríguez (2017), plantea que el trabajo en equipo implica promover las diferentes perspectivas profesionales. Los problemas actuales son complejos y exige que las soluciones sean multidisciplinarias. Así puede requerir de un arquitecto, un antropólogo y un gestor de proyectos, por ejemplo. Cada uno de ellos tiene un enfoque. Aceptar que la mejor solución se construye entre muchos, y no es propiedad exclusiva de una perspectiva, es fundamental para poder trabajar en equipo. El líder debe convocar y sumar otras visiones.

Lo que agrega como otra variable el liderazgo, donde según Giraldo (2014) indica que “La gestión la podemos definir como, la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, o, por el contrario, puedan llegar a la quiebra. Algunos de estos elementos pueden ser, el clima organizacional, la organización, el control y la

planeación, ahora bien, si a todo este conjunto de elementos le sumamos la dirección obtendríamos como resultado la administración”.

La motivación forma una gran parte del desarrollo dentro de la organización, por lo que una clave para motivar a quienes reciben la formación es asegurarse de que lo que están aprendiendo es para ellos y sus puestos de trabajo.

Cuando se manda a los empleados a la formación, deberían ser capaces de ver cómo el contenido de la formación se relaciona con el rendimiento en su trabajo. Si este vínculo no existe, cabe esperar que los empleados no estén motivados a aprender el contenido. De manera similar, considere lo motivado que usted está para aprender el material de un curso cuando no ve la relevancia que tiene el contenido. Además de la relevancia, hacer de la formación una experiencia divertida y participativa puede ser positivo para la motivación de quienes reciben la formación. Incorporar actividades que involucren a las personas, tales como ejercicios en grupo, e incluir el sentido del humor puede mejorar la motivación de quienes reciben la formación para aprender los contenidos del curso. (Gómez-Mejía, 2016.296)

Donde además menciona Gómez-Mejía L (2016) que:

- El objetivo de la formación es mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores, mientras que el objetivo del desarrollo es un enriquecimiento general de los recursos humanos de la organización. La formación influye mucho sobre los niveles de rendimiento actuales, mientras que el desarrollo rinde a largo plazo al permitir tener recursos humanos más flexibles y capacitados. Tenga en cuenta otra distinción entre formación y desarrollo: la formación puede tener una connotación negativa. Aunque ser enviado a un curso de formación puede ser una recompensa, como en el programa de formación descrito al inicio de este tema, cuando la formación se centra en resolver deficiencias en el rendimiento, ser seleccionado para recibir formación puede ser algo negativo. ¿Quién, después de todo, quiere ser considerado deficiente? La gente puede apreciar una oportunidad de desarrollo, pero, a la vez, sentirse mal porque se la pide que siga un curso de formación. Los colaboradores pueden considerar que el ser seleccionado para asistir a un curso de formación es un mensaje negativo del que avergonzarse en vez de considerarlo como una oportunidad para mejorar. (p.297)

W., G., A.,S., S.,S. (2018), menciona dentro del Cover 26 que el cambio de las actitudes hacia el trabajo puede ser relacionado con el compromiso de los colaboradores de forma que:

En la actualidad es poco probable que los colaboradores definan su éxito personal sólo en términos de beneficios financieros. Muchos de ellos, sobre todo los más jóvenes, consideran que la satisfacción de la vida es más bien el resultado del equilibrio entre los desafíos y las recompensas del trabajo con los de su vida personal. Aunque la mayoría todavía disfruta trabajar y desea superarse, las personas tienden a enfocarse en encontrar un trabajo interesante y pueden perseguir múltiples carreras.

Las personas parecen buscar maneras de disfrutar vidas menos complicadas, pero más llenas de significado. Estos nuevos estilos de vida tienen un efecto inevitable en la manera en que se debe motivar y dirigir a los colaboradores.

Además, los mismos autores definen compromiso de los empleados como “el grado en el que los empleados se sienten entusiasmados y comprometidos con su trabajo, condición que no es fácil de alcanzar. Numerosos estudios revelan que la cantidad de colaboradores comprometidos es mucho menor de lo que las empresas desearían”. (W., G., A.,S., S.,S., 2018, cover26)

A las organizaciones competitivas les resulta ventajoso proporcionar a los colaboradores más opciones que favorezcan a la familia. Algunas opciones incluyen el trabajo a distancia (teletrabajo), los horarios de trabajo flexibles, guarderías, cuidado de adultos mayores, trabajo de medio tiempo, puesto compartido, permiso parental, ayuda por adopción, participación del cónyuge en la planificación de la carrera y la asistencia en problemas familiares. ( W.,G., A.,S., S.,S., 2018, cover26).

Como se conoce existen tres primeras revoluciones las cuales según un blog de Salesforce (2018), las explica de la siguiente forma:

La Primera Revolución Industrial: la era de la producción mecanizada, donde la llegada de la máquina a vapor, en la década de 1760, fomentó la mecanización de la agricultura y la producción textil. Esto abrió el camino hacia la urbanización con la energía a vapor y las máquinas, lo que proporcionó tecnologías superiores para embarcaciones y ferrocarriles. La fábrica se convirtió en el nuevo centro de la vida comunitaria.

El avance de la industrialización creó una clase media de colaboradores. Las ciudades e industrias crecieron más rápidamente y las economías se desarrollaron.

La Segunda Revolución Industrial: la era de la ciencia y la producción masiva, una serie de inventos comenzó a aparecer: motor de gasolina, aviones, fertilizantes químicos. Estos principios del método científico (por ejemplo: observar, medir, probar hipótesis) también se comenzaron a adoptar en las fábricas, principalmente en las líneas de montaje que formaban la plataforma para la producción masiva

La Tercera Revolución Industrial: la revolución digital, mientras lee esta publicación, está experimentando las maravillas de la revolución digital. Está aprovechando las ventajas del cómputo en la nube, del Internet y de algún dispositivo (portátil, smartphone o quizás una tableta) que le permite acceder a esas tecnologías. Con el fenómeno de la “digitalización”, la información que antes se consumía o transmitía de manera analógica fue sustituida por los medios digitales. Por ejemplo, un televisor con antena (analógica) se sustituyó con un dispositivo conectado a Internet y un servicio de reproducción de videos (digital).

Actualmente se menciona una nueva cuarta revolución industrial, los principales factores de los cambios asombrosos que se están presenciando incluyen el costo decreciente de la computación y los dispositivos conectados, la facilidad de implementación de algoritmos de IA, y la caída radical del precio de la secuenciación genética.

*Ilustración 1 Cuarta Revolución Industrial*



Fuente: Salesforce.(2018). ¿Qué es la Cuarta Revolución Industrial ?.10 de septiembre del 2018

El Foro Económico Mundial acaba de publicar el informe "El futuro de los trabajos 2016: Empleo, habilidades y estrategia de la fuerza de trabajo para la cuarta revolución industrial", donde señala que la tendencia más generalizada es el cambio en las formas de trabajo como resultado de las nuevas funcionalidades que ofrece la tecnología. Además de la futura extensión y evolución de las modalidades de teletrabajo o trabajo flexible y colaborativo, un punto importante es que la órbita del empleador se extiende para acoger otras modalidades de contrato fuera del tradicional colaborador fijo, a tiempo completo y con presencia regular en la oficina.

Los departamentos de talento humano se benefician especialmente de la Inteligencia Artificial debido a su capacidad de análisis sin influencias "humanas" como los prejuicios culturales, cambios de ánimo y su capacidad de recopilar grandes cantidades de datos de diversas fuentes.

**CAPÍTULO III**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

## **3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación presenta una finalidad aplicada ya que mediante la utilización de varios instrumentos de aplicación se determinará qué tan comprometidos están los colaboradores dentro de la empresa específicamente en el departamento de “Servicio al cliente” de la empresa “Tek Experts”, donde se evaluarán los factores de dicha tendencia y proponer estrategias, puntos de mejora y acciones futuras. Dicha propuesta se dará al departamento con un plan de trabajo que podrá dar mejoras tanto para la empresa como para los colaboradores en sí.

La perspectiva teórica proporciona una visión sobre donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos ‘movemos’ (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 60).

### **3.1.1 Alcance temporal**

Se utilizará una dimensión de tipo transversal, ya que se realizará la investigación en un momento específico, donde se estudiará el tema en específico de manera más profunda determinando algunos factores, características entre otras que contribuirán en la conclusión del objetivo en estudio

### **3.1.2 Carácter causal**

Según Chawla, D. y Sodhi, N. (2011) la investigación causal “es aquella orientada a descubrir posibles relaciones entre variables. Su objetivo es entender cuáles variables son las causantes del efecto estudiado. Es decir, busca identificar la relación funcional entre causa y efecto”.

Se torna una investigación de carácter causal, ya que, mediante la utilización de instrumentos para recolectar información, se determinará una problemática y con esta la relación causa-efecto. Donde dicha comparación externara varios factores determinantes para realizar la evaluación completa de la tendencia y como proponer mejoras a futuro dentro del departamento

### **3.1.3 Marco de la investigación (Mega-Macro-Micro)**

#### **3.1.3.1. Definición de Megaempresa:**

Arango (2016), lo define como “uno de los mecanismos más poderosos para estimular el progreso en compañías visionarias, la visión tiene características especiales: aplica a toda la organización se establece de 7 a 10 años, para forzar a la organización a pensar más allá de las habilidades o el entorno actual.”

#### **3.1.3.2. Definición de macroempresa:**

Según la revista Time is Money (2016), indica que “Las macroempresas compradas con la microempresa manejan un gran capital, además de que se encargan de hacer un análisis de variables económicos para saber que tantos bienes o servicios son producidos para saber cuál será el total de los ingresos que se obtendrán en un determinado tiempo

#### **3.1.3.3. Definición de microempresa:**

Según Espinosa (2013), indica que la Secretaría de Economía además de apoyar a la creación de empresas hace una clasificación donde destaca que Microempresa “es un negocio que tiene de 1 a 10 empleados y genera ingresos por ventas hasta por 4 millones de pesos al año; y pequeña empresa es considerada si se tiene de 11 a 30 personas cuando se dedica al comercio o de 11 a 50 personas si se dedica a la industria y servicios”.

El estudio que se realizara se determina como un marco de tipo macro, ya que la empresa “Tek Experts” se encuentra en 5 países diferentes, específicamente del departamento de Servicio al cliente mantienen en 3 sedes, una de ellas se ubica en el cantón de San Pedro de Montes de Oca, donde se determinara si los colaboradores son comprometidos en su trabajo y como este impacta en el servicio al cliente, evaluando además las condiciones y lo que esta tendencia de “Engagement” conlleva.

### **3.1.4 Naturaleza de la investigación**

#### **3.1.4.1 Enfoque cualitativo**

“Mantiene un profundo apego a la tradicionalidad de la Ciencia y utilización de la neutralidad! Valorativa.Como criterio de objetividad. No se interesa en la subjetividad de los individuos”. (Dzul,2013)

#### **3.1.4.2 Enfoque cuantitativo**

Según Coello(2012), el modelo de la investigación cuantitativa (empírico-analítico) se sustenta en el idealismo subjetivo, como el positivismo, el neopositivismo (lógico y semántico) y el pragmatismo.

En la presente investigación se utilizan los enfoques cualitativos, donde se busca descubrir teorías o evidenciar un fenómeno porque toma en consideración este enfoque debido a la encuesta que se aplica a los colaboradores de la organización, quienes brindan su percepción. Los datos se muestran por medio de gráficos posterior a la recolección de la información de los documentos para el análisis de los resultados para identificar el impacto del compromiso de los colaboradores en el servicio al cliente y que factores conllevan dicho aspecto.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos.**

“Ante el sujeto de investigación que se presentaba absolutamente consciente y crítico de la situación de ser investigado, un sujeto es la persona que se le aplica los instrumentos de evaluación de un trabajo de investigación”. (Crego,2014)

En este caso, se utilizará como objeto de estudio a todos los colaboradores del departamento de “Servicio al cliente” en la empresa Tek Experts, que corresponden a un total de 50 colaboradores al que se le aplicara los instrumentos a desarrollar y se evaluaran para dicha investigación.

### **3.2.2 Población**

Según Tamayo (2012) señala que “la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

La población, se centra en la empresa en estudio, que se encuentra en 5 países diferentes, específicamente del departamento de “Servicio al cliente mantienen en 3 sedes, por lo que únicamente se trabajara con la población total de 50 colaboradores. Donde a todos ellos se les aplicaran los instrumentos a considerar.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Narvárez(2014), indica que “la muestra se obtiene utilizando herramientas estadísticas las cuales devolverán un valor resultante de una cantidad representativa de la población”

No se tuvo muestra porque se trabajó con la totalidad de la población es decir se trabajó con un censo.

### **3.2.4 Fuentes de información**

Las fuentes de información son los documentos que respaldan la investigación. Estas se dividen en fuentes primarias y secundarias.

#### **3.2.4.1 Fuentes primarias**

Según el artículo Biblioteca de la Universidad de Alcalá (2013), las fuentes primarias “contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas”.

Se utilizarán como fuente primaria la información recopilada del instrumento a evaluar de los colaboradores del departamento de servicio al cliente de la empresa “Tek Experts”, y al departamento de recurso humanos que brindara información relevante para la investigación.

#### **3.2.4.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias “contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones”. (Biblioteca de la Universidad de Alcalá, 2013)

En este caso, se utilizaron tesis de la Universidad Hispanoamérica, como base para señalar información relevante de la investigación ya que al tener un mejor acceso a estas se pueden evaluar mejor y sacar ideas e información como enfoque. Dichas se pueden encontrar en la bibliografía de la presente investigación. Además, se tomará como base libros específicamente del área de recursos humanos y psicología ya que ambos se complementan para la investigación presente, indicando conceptos, estudios y opiniones de autores para determinar los alcances.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En toda investigación, es necesario llevar a cabo la recolección de datos, este recurso suministra a la investigación información acerca del fenómeno estudiado y así se extraen datos importantes para el análisis de los resultados. Por lo tanto, en esta investigación los instrumentos que se utilizan son el cuestionario y la entrevista.

Chipia (2012) expresan: “Los instrumentos constituyen un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente durante el proceso de investigación. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian” (p. 75).

### **3.3.1 Encuesta**

López y Fachelli (2015) menciona que la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Se ha creado el estereotipo de que la encuesta es lo que hacen los sociólogos y que éstos son especialistas en todo. El cual, en dicha investigación, se realizará la encuesta por medio de la técnica de formularios de Google, como una forma más accesible de realizarla ya que por políticas de la empresa no es posible ingresar papeles dentro del área segura, por lo que se realizara por medio digital.

### **3.3.2 Entrevista**

Es importante significar que en una entrevista el conocimiento se va a construir a partir de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado. No se trata, únicamente, de hacer preguntas a una persona que posee el conocimiento para que nos lo transmita, sino que se le va a pedir, también, procesamiento y elaboración de las respuestas. En este sentido, la entrevista tiene la finalidad de mejorar el conocimiento, siendo en cierto modo un tipo de interacción conversacional con rasgos particulares que necesitan ser bien entendidos, es un tipo de interacción conversacional cara a cara (Wengraf, 2012).

**Cuadro 1 Operacionalización de las Variables**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DEFINICIÓN INSTRUMENTAL</b>
Identificar las habilidades blandas que debe poseer un colaborador para brindar un excelente servicio al cliente dentro de la organización.	Habilidades blandas.	Habilidades blandas utilizadas en el servicio al cliente.	Las habilidades blandas o soft skills, son como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, escuchar y empatizar, colaborativamente para influir en los demás.	Por medio de preguntas cerradas en donde se clasifican de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy frecuentemente</li> <li>• Frecuentemente</li> <li>• Ocasionalmente</li> <li>• Raramente</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de servicio al cliente, preguntas 4 a la 9
Determinar los factores de liderazgo y motivación que se relacionen directamente con el compromiso de los colaboradores.	Liderazgo y Motivación	Tipos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> </ul>	Liderazgo, la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas. Motivación como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.	Por medio de preguntas cerradas en donde se clasifican de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy importante</li> <li>• Importante</li> <li>• Moderadamente Importante</li> <li>• Sin importancia</li> </ul>	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de servicio al cliente, preguntas 10 a la 21
Medir el compromiso laboral de los colaboradores dentro del departamento, respecto a su perspectiva de servicio al cliente que se brinda.	Compromiso de los colaboradores.	Servicio al cliente Motivación Capacitación	Grado en el que los colaboradores se sienten entusiasmados y comprometidos con su trabajo.	Por medio de preguntas cerradas donde se clasifican de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente desacuerdo</li> </ul>	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de servicio al cliente, preguntas 22 a la 29
Desarrollar una propuesta para mejorar el compromiso de los colaboradores dentro del departamento de servicio al cliente, enfocados en sus funciones obteniendo resultados positivos en esta.	Propuesta del compromiso de los colaboradores al servicio al cliente.	Puntos de mejora respecto al impacto al servicio al cliente.	Informe que presenta un problema a investigar, justifica con buena documentación la necesidad del estudio y somete un plan para realizar el mismo.	Desarrollo de propuesta de taller de habilidades blandas, basados en conclusiones obtenidas	Por medio de los resultados obtenidos, desarrollar una propuesta en el capítulo 6

Fuente: Elaboración propia Mónica Montoya Fallas

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

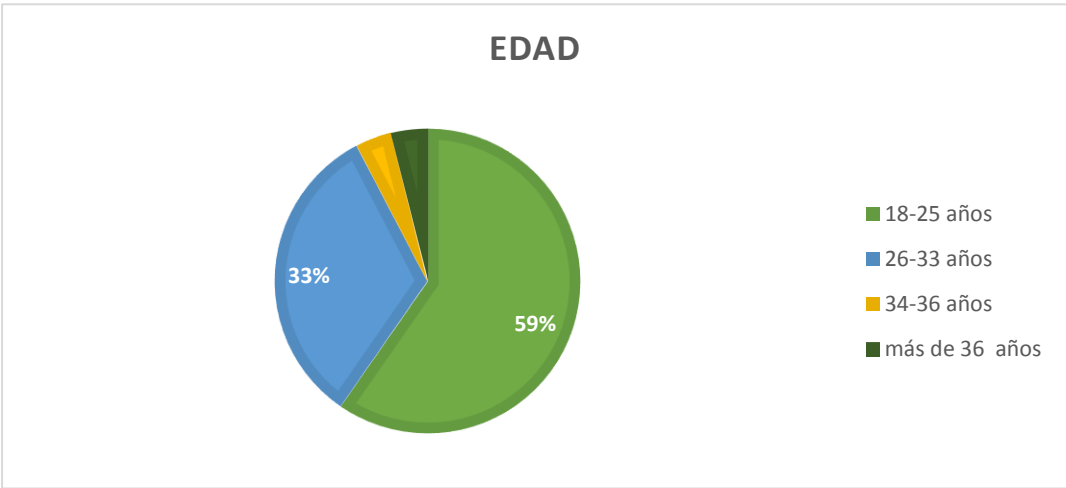
A continuación, se expone la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a la población del Departamento de Servicio al Cliente, la cual se utilizan tablas y gráficos que muestran los valores absolutos y relativos. Esta información se interpreta para analizar las variables referentes al impacto del servicio al cliente con respecto al compromiso de los colaboradores.

**Tabla 1 Edad**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>18-25 años</b>	31	<b>62%</b>
<b>26-33 años</b>	17	<b>34%</b>
<b>34-36 años</b>	2	<b>4%</b>
<b>Más de 36 años</b>	2	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 1**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

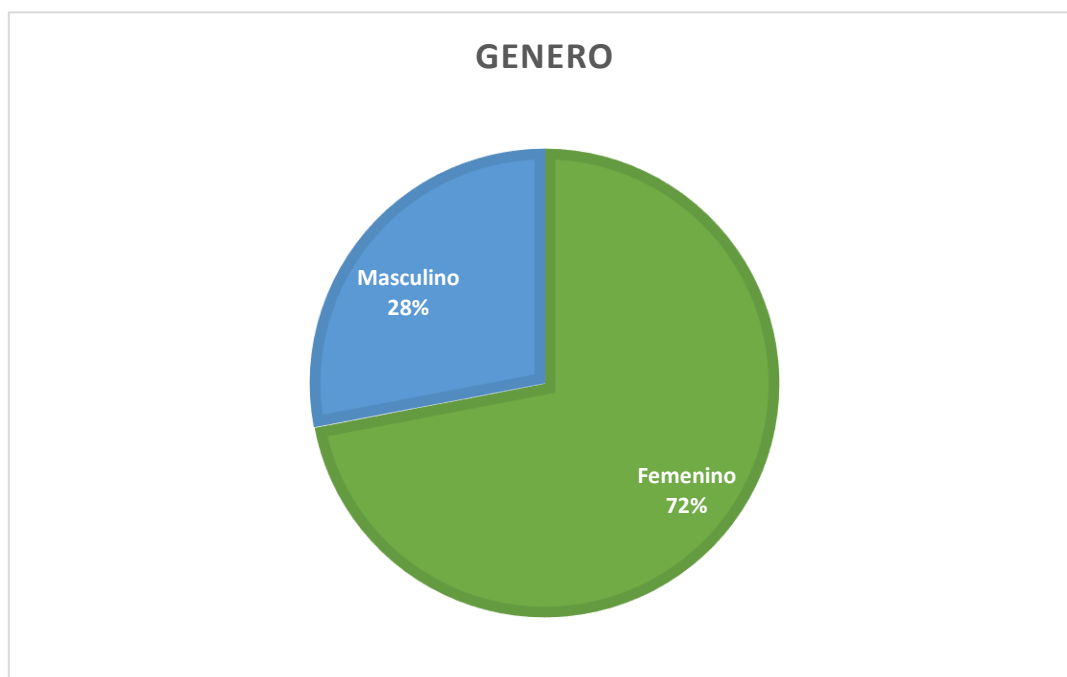
En el grafico número 1, se puede determinar que la edad de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente ronda en un 62% de 18 a 25 años, un 34% de 26 a 33 años, un 4% de 34 a 36 años y un 4% más de 36 años.

**Tabla 2 Género**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
<b>Femenino</b>	36	<b>72%</b>
<b>Masculino</b>	14	<b>28%</b>
<b>Sexo registral</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 2**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

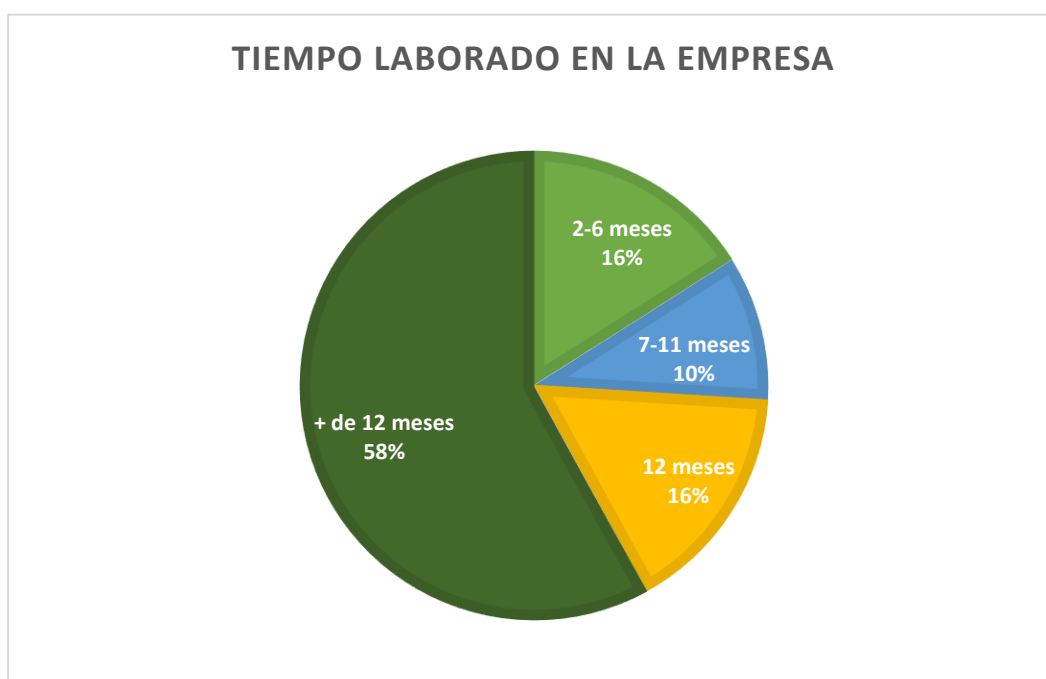
En el gráfico número 2, se puede determinar que para el departamento de servicio al cliente laboran un porcentaje del 72% de los colaboradores del género femenino y un 28% del masculino.

**Tabla 3 Tiempo laborado en la empresa**

Criterio	Absoluto	Relativo
2-6 meses	8	16%
7-11 meses	5	10%
12 meses	8	16%
+ de 12 meses	29	58%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 3**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

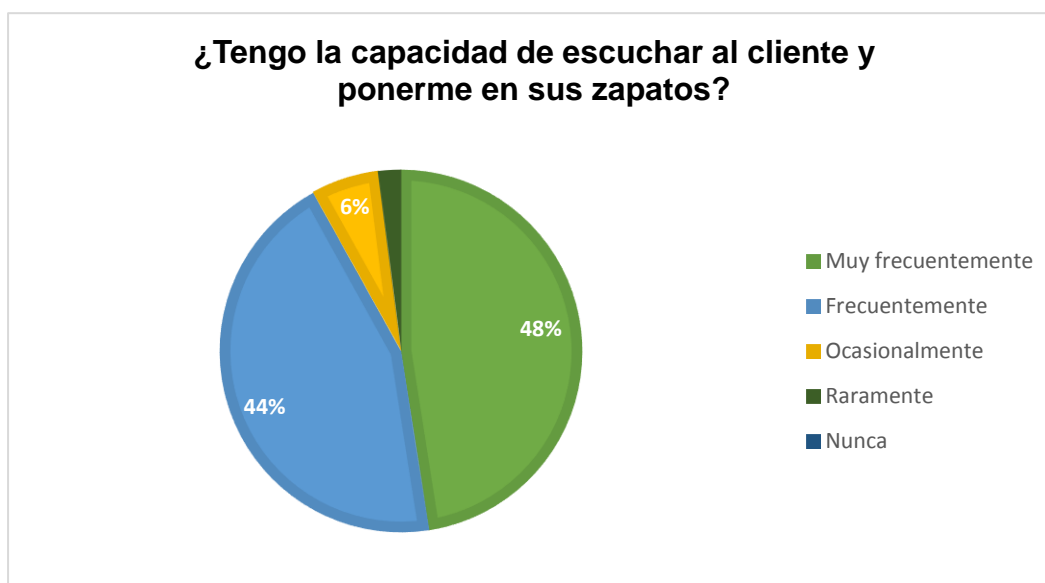
En el gráfico número 3, se obtuvo que el 58% de los colaboradores poseen más de 12 meses de laborar para la empresa, un 16% de 2 a 6 meses, un 16% 12 meses y un 58% más de 12 meses.

**Tabla 4 ¿Tengo la capacidad de escuchar al cliente y ponerme en sus zapatos?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	24	<b>48%</b>
<b>Frecuentemente</b>	22	<b>45%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	3	<b>6.1%</b>
<b>Raramente</b>	1	<b>2%</b>
<b>Nunca</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 4**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

En el gráfico número 4, se muestra que un 48% de los colaboradores muy frecuentemente tienen la capacidad de escuchar al cliente y ponerse en sus zapatos, un 45% frecuentemente, un 6% ocasionalmente y un 2% raramente.

**Tabla 5 ¿Tengo la habilidad de manejar un conflicto con un cliente molesto?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Muy frecuentemente	18	36.7%
Frecuentemente	23	46%
Ocasionalmente	9	18.4%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 5**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

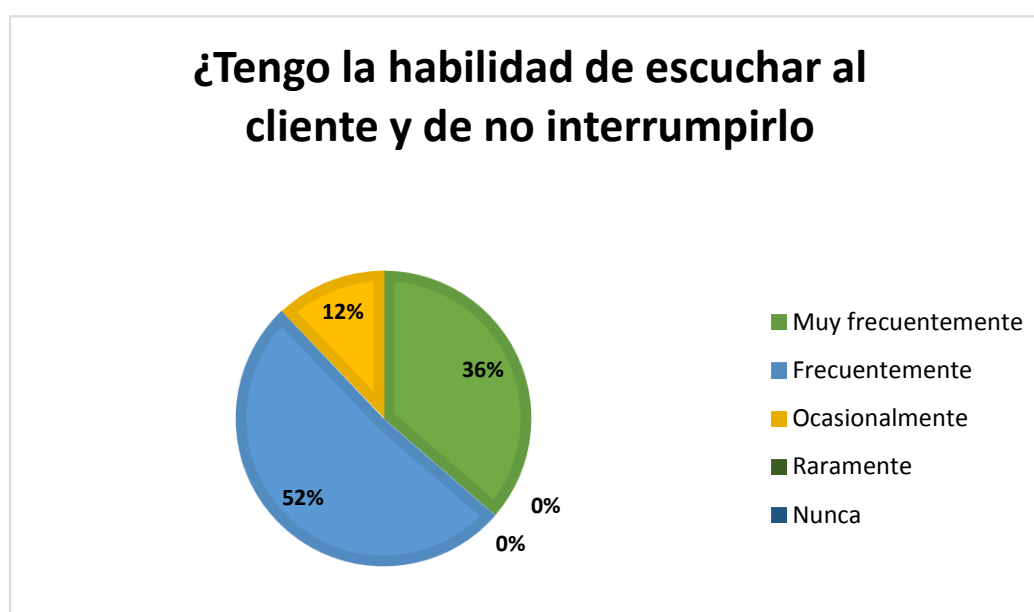
El gráfico número 5 determina que el 46% de los colaboradores frecuentemente tienen la habilidad de manejar a un cliente molesto, un 36% muy frecuentemente y un 18% ocasionalmente.

**Tabla 6 ¿Tengo la habilidad de escuchar al cliente y de no interrumpirlo?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	18	<b>36.7%</b>
<b>Frecuentemente</b>	26	<b>52%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	6	<b>12.2%</b>
<b>Raramente</b>	0	<b>0%</b>
<b>Nunca</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 6**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

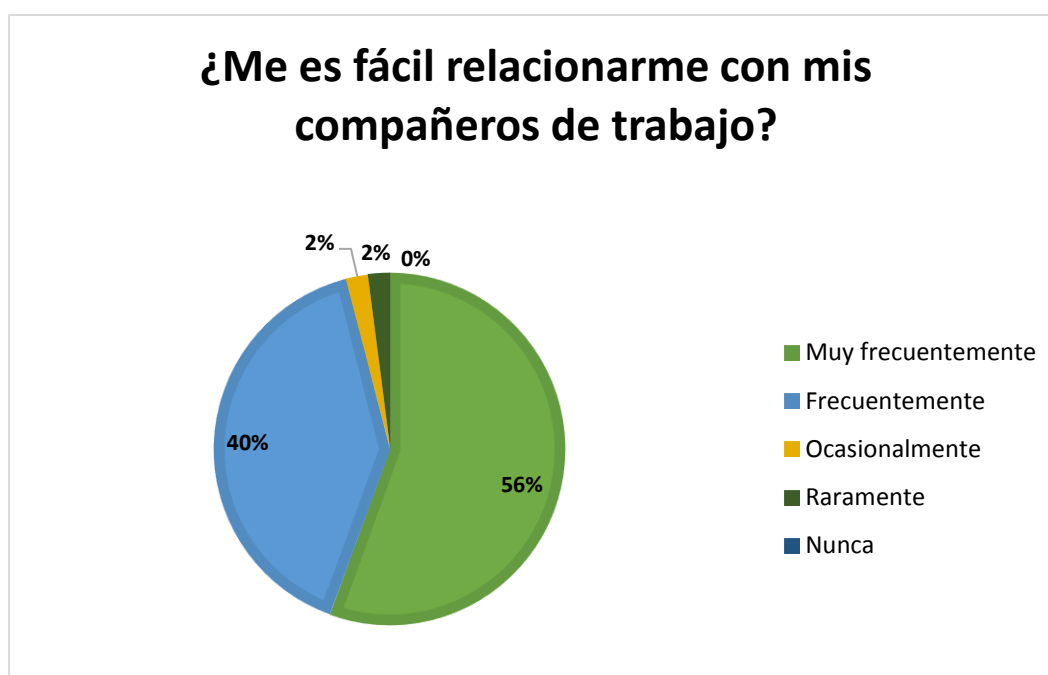
En el gráfico número 6, se determinó mediante la encuesta realizada que un 52% de los colaboradores frecuentemente tiene la habilidad de escuchar al cliente y no interrumpirlo, un 36% muy frecuentemente y un 12% ocasionalmente.

**Tabla 7 ¿Me es fácil relacionarme con mis compañeros de trabajo?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	28	<b>56%</b>
<b>Frecuentemente</b>	20	<b>41%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	1	<b>2%</b>
<b>Raramente</b>	1	<b>2%</b>
<b>Nunca</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 7**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

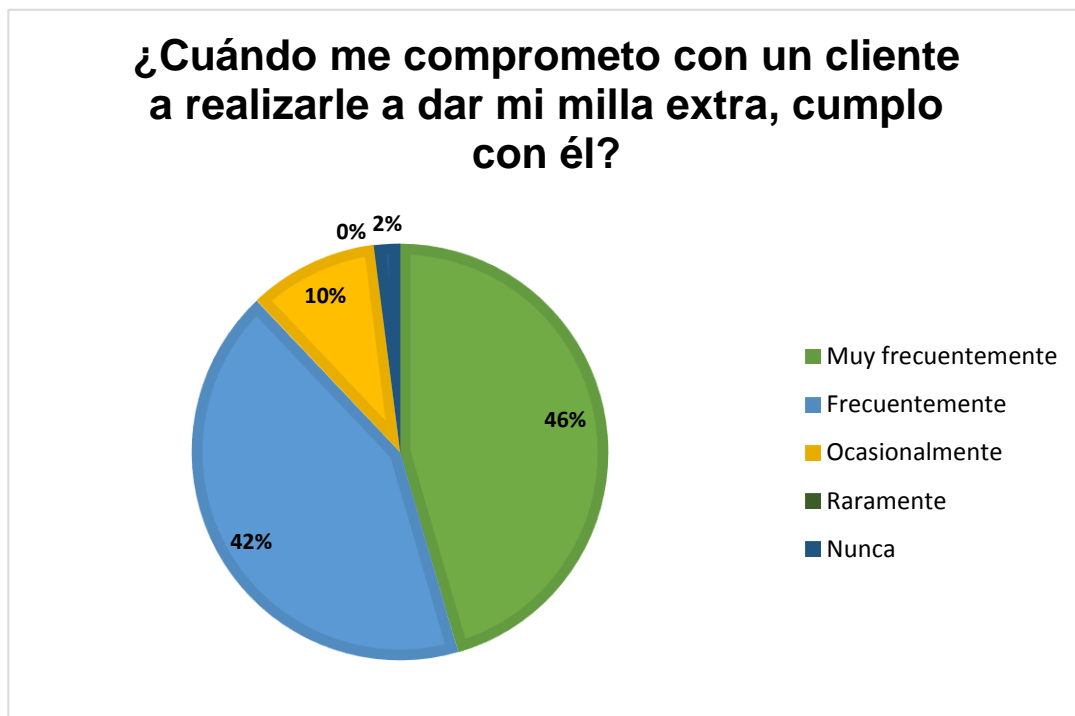
Como resultado del gráfico número 7, se obtiene que un 56% de los colaboradores muy frecuentemente le es fácil relacionarse con los compañeros, un 40% frecuentemente, un 2% ocasionalmente y un 2% raramente.

**Tabla 8 ¿Cuándo me comprometo con un cliente a realizarle a dar mi milla extra, cumplo con él?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Muy frecuentemente	23	46%
Frecuentemente	21	43%
Ocasionalmente	5	10.2%
Raramente	0	0%
Nunca	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 8**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

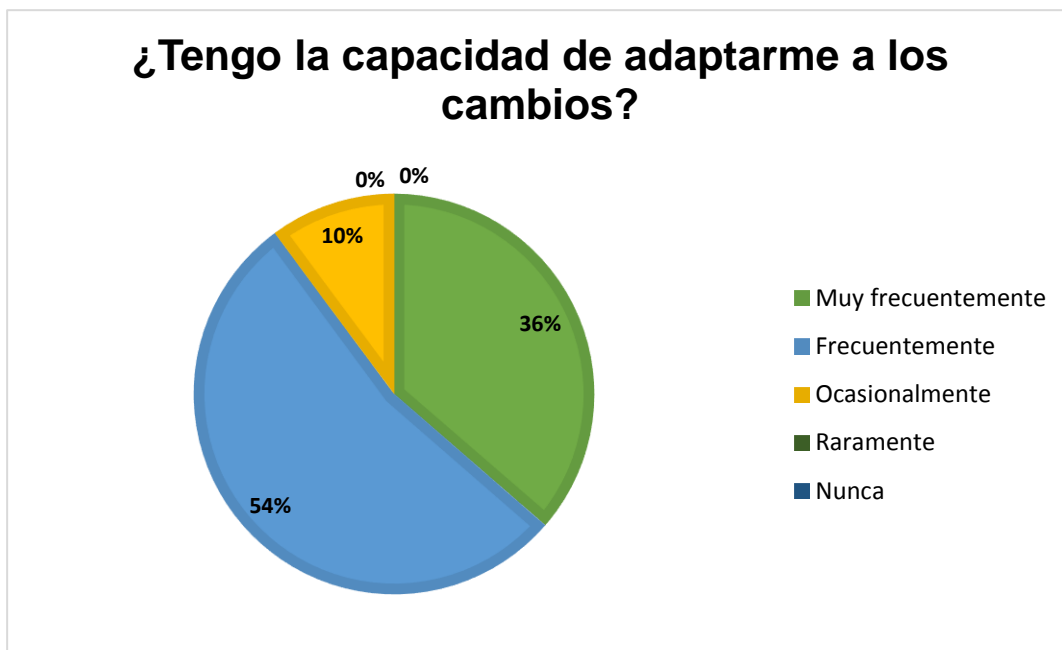
Según el análisis de gráfico número 3, se obtuvo que el 46% de los colaboradores muy frecuentemente se comprometen con dar milla extra al cliente, un 42% frecuentemente y un 10% ocasionalmente.

**Tabla 9 ¿Tengo la capacidad de adaptarme a los cambios?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	18	<b>36.7%</b>
<b>Frecuentemente</b>	27	<b>54%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	5	<b>10.2%</b>
<b>Raramente</b>	0	<b>0%</b>
<b>Nunca</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 9**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

En el gráfico número 9, se obtuvo que un 54% de los colaboradores se adapta al cambio frecuentemente, un 36% muy frecuentemente y 10% ocasionalmente.

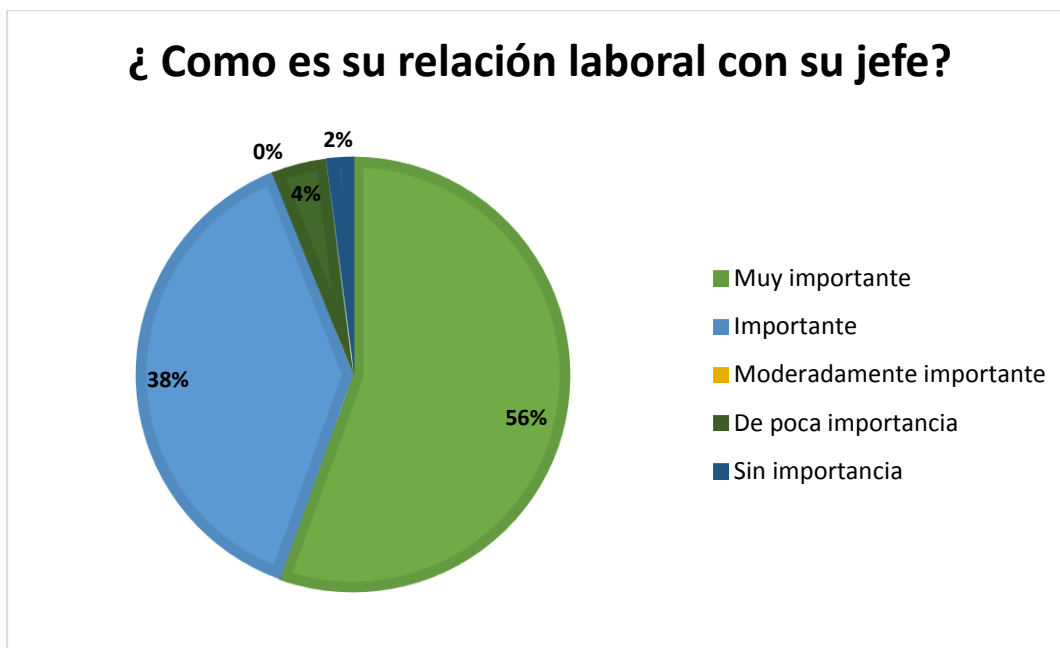
## Dimensión 2: Liderazgo

Tabla 10 ¿Cómo es su relación laboral con su jefe?

Criterio	Absoluto	Relativo
Muy importante	28	56%
Importante	19	38.8%
Moderadamente importante	0	0%
De poca importancia	2	4.1%
Sin importancia	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

Gráfico 10



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

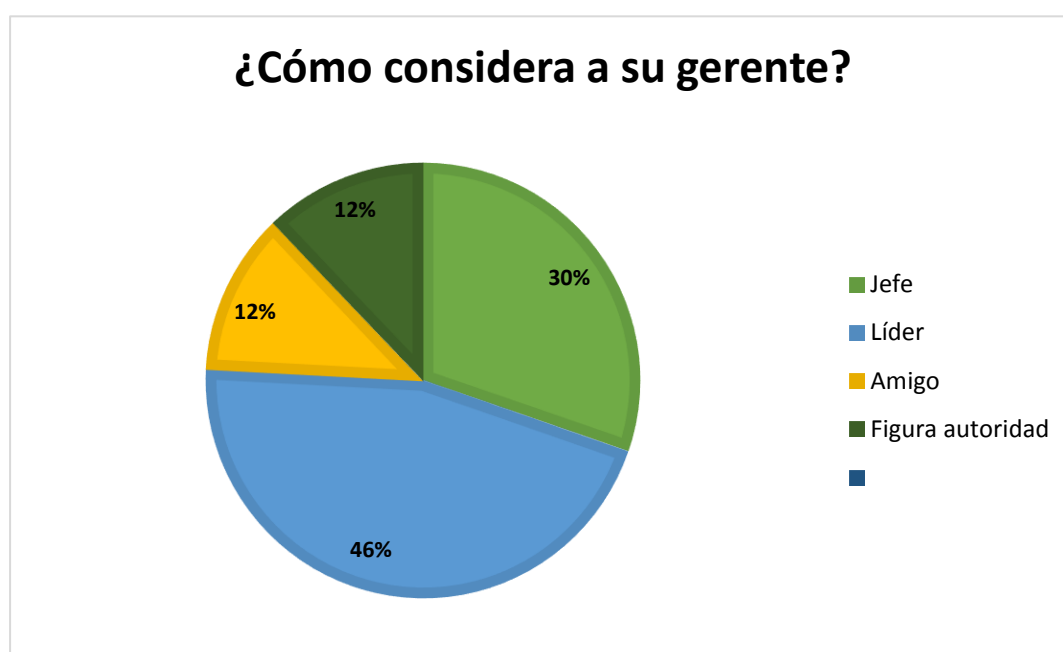
En el gráfico número 10, se obtuvo que un 56% de los colaboradores considera la relación con su jefe muy importante, un 38% importante, un 4% de poca importancia y un 2% sin importancia.

**Tabla 11 ¿Cómo considera a su gerente?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Jefe	15	31%
Líder	23	46%
Amigo	6	12%
Figura autoridad	6	12%
Total	50	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 11**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

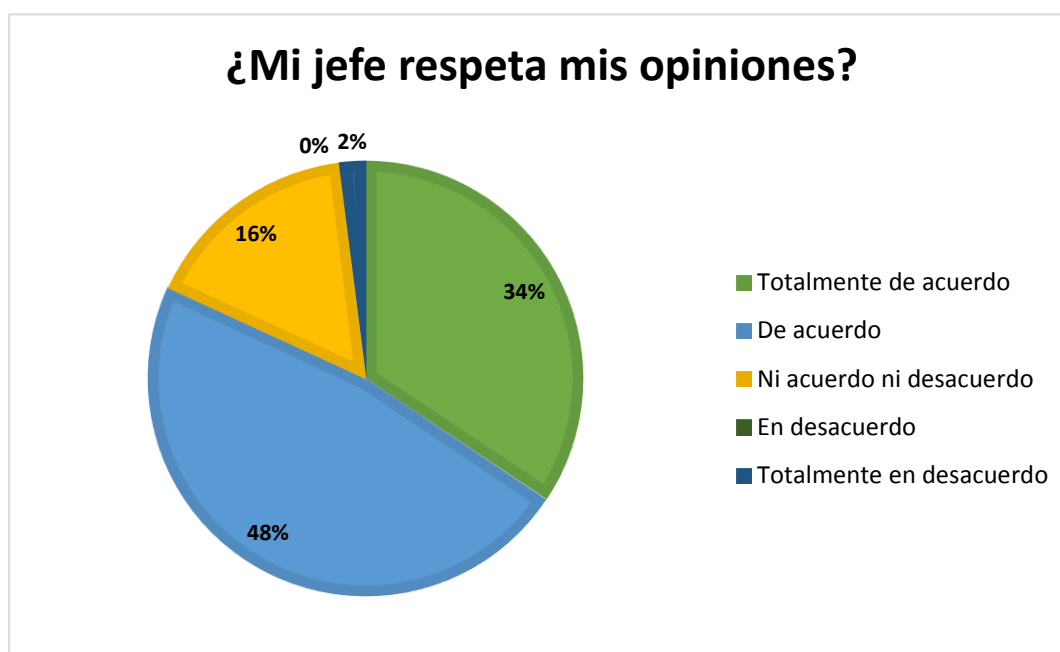
En el gráfico número 11, se obtuvo que un 46% de los colaboradores considera a su gerente un líder, un 30% un jefe, un 12% un amigo y un 12% una figura de autoridad.

**Tabla 12 ¿Mi jefe respeta mis opiniones?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	17	34.7%
De acuerdo	24	48%
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	16.3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 12**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

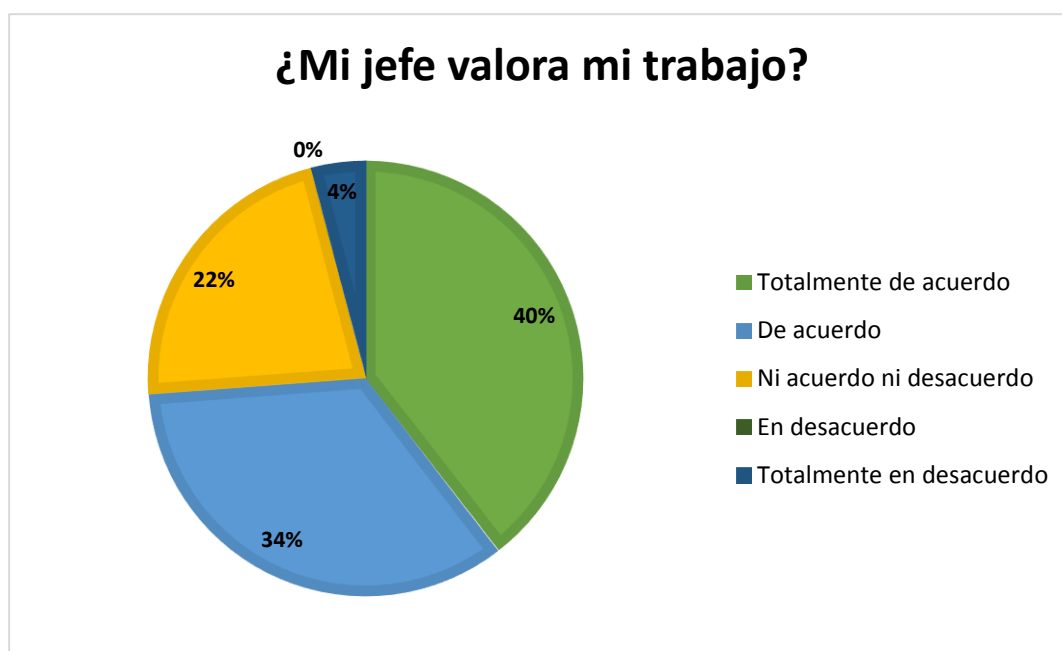
En el gráfico número 12, se obtuvo que un 48% de los colaboradores está de acuerdo en que el jefe respeta sus opiniones, un 34% totalmente de acuerdo, un 16% ni acuerdo ni desacuerdo y un 2% totalmente desacuerdo.

**Tabla 13 ¿Mi jefe valora mi trabajo?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20	<b>40%</b>
<b>De acuerdo</b>	17	<b>34.7%</b>
<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	11	<b>22.4%</b>
<b>En desacuerdo</b>	0	<b>0%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	<b>4.1%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 13**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

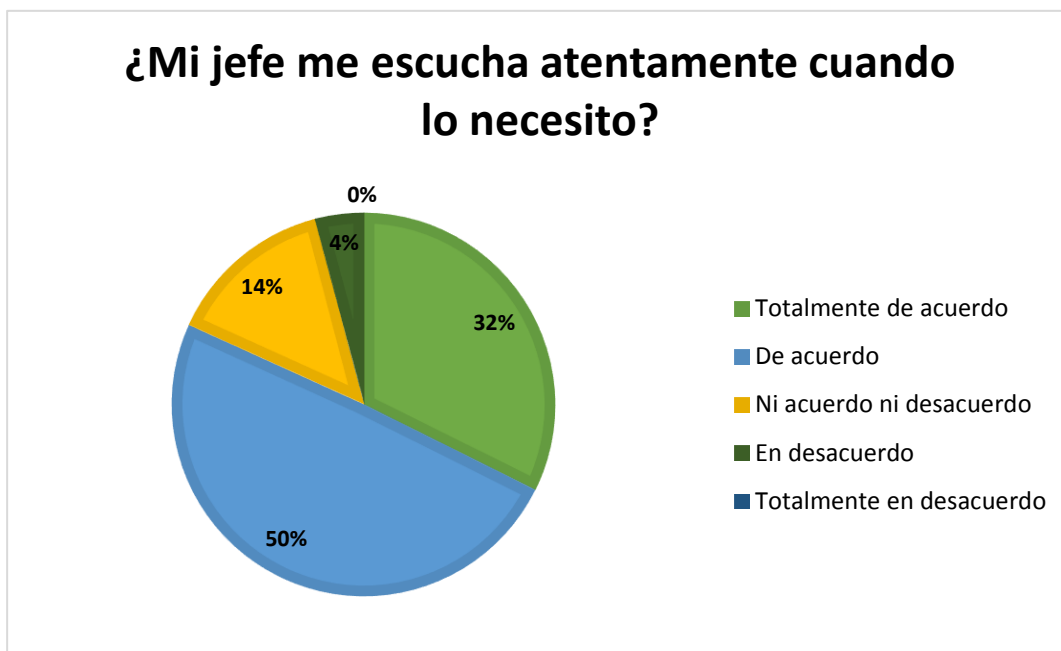
En el gráfico número 13, se obtuvo que un 40% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que su jefe respalda sus opiniones, un 34% de acuerdo, un 22% ni acuerdo ni desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 14 ¿Mi jefe me escucha atentamente cuando lo necesito?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16	<b>32.7%</b>
<b>De acuerdo</b>	25	<b>50%</b>
<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	7	<b>14.3%</b>
<b>En desacuerdo</b>	2	<b>4.1%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 14**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

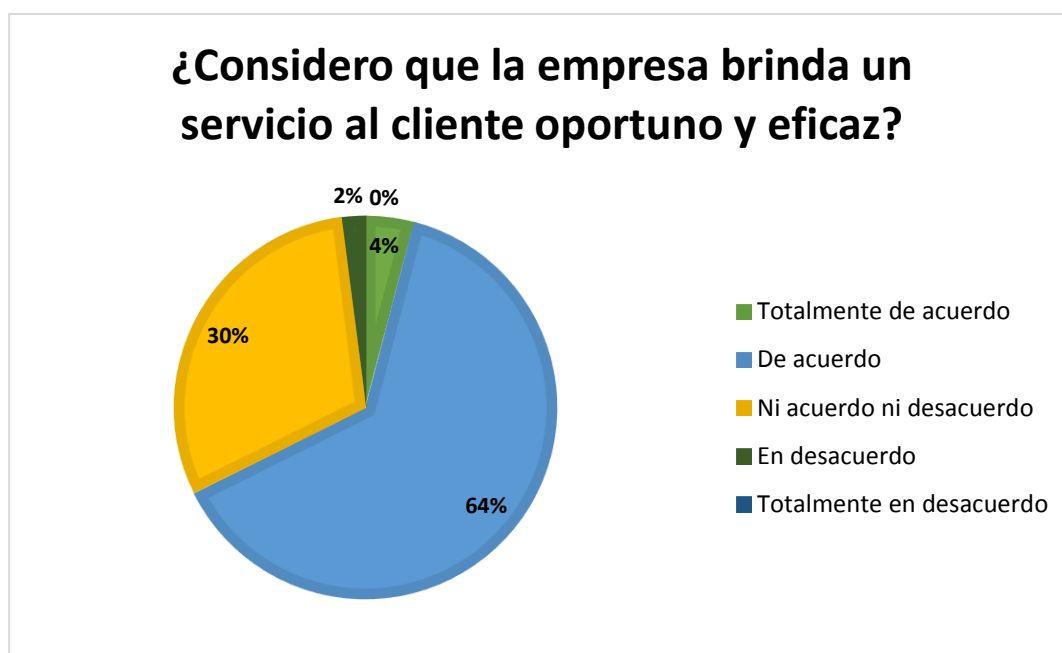
En el gráfico número 14, se obtuvo como resultado que un 50% de los colaboradores se encuentra de acuerdo que el colaborador es escuchado por su jefe, un 32% totalmente de acuerdo, un 14% ni acuerdo ni desacuerdo y un 4% en desacuerdo.

**Tabla 15 ¿Considero que la empresa brinda un servicio al cliente oportuno y eficaz?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	2	4.1%
De acuerdo	32	64%
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	30%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 15**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

En el gráfico número 15, se obtuvo en la encuesta realizada que un 64% de los colaboradores está de acuerdo que la empresa brinda un servicio al cliente oportuno y eficaz, un 30% ni acuerdo ni desacuerdo, un 4% totalmente de acuerdo y un 2% en desacuerdo.

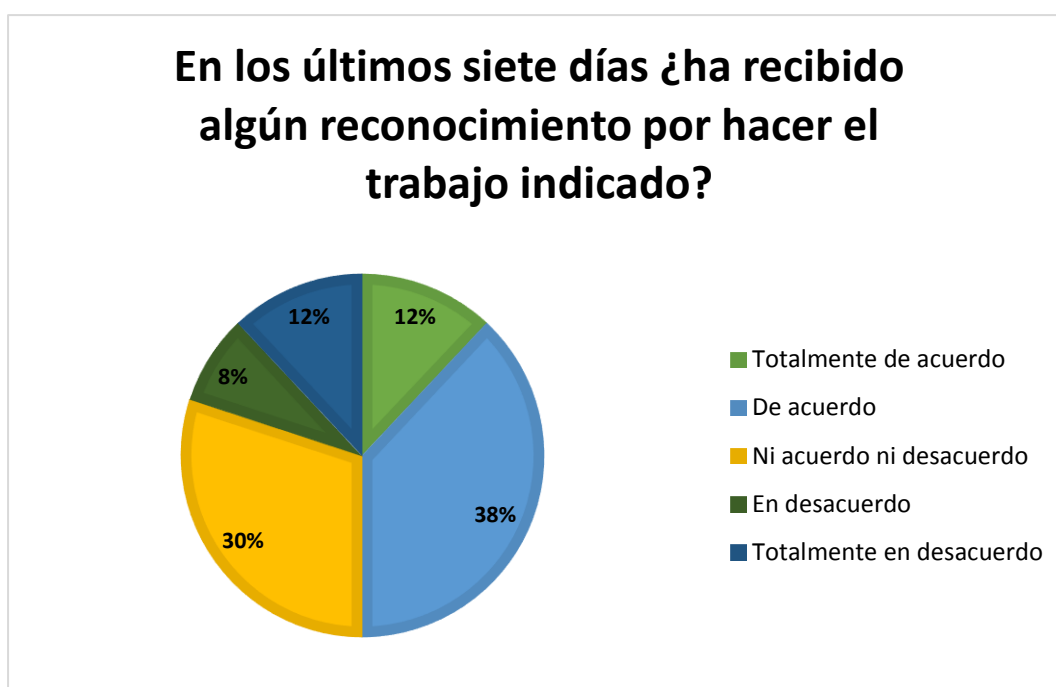
### Dimensión 3: Motivación

**Tabla 16 En los últimos siete días, ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	6	12%
De acuerdo	19	38%
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	30%
En desacuerdo	4	8%
Totalmente en desacuerdo	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 16**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

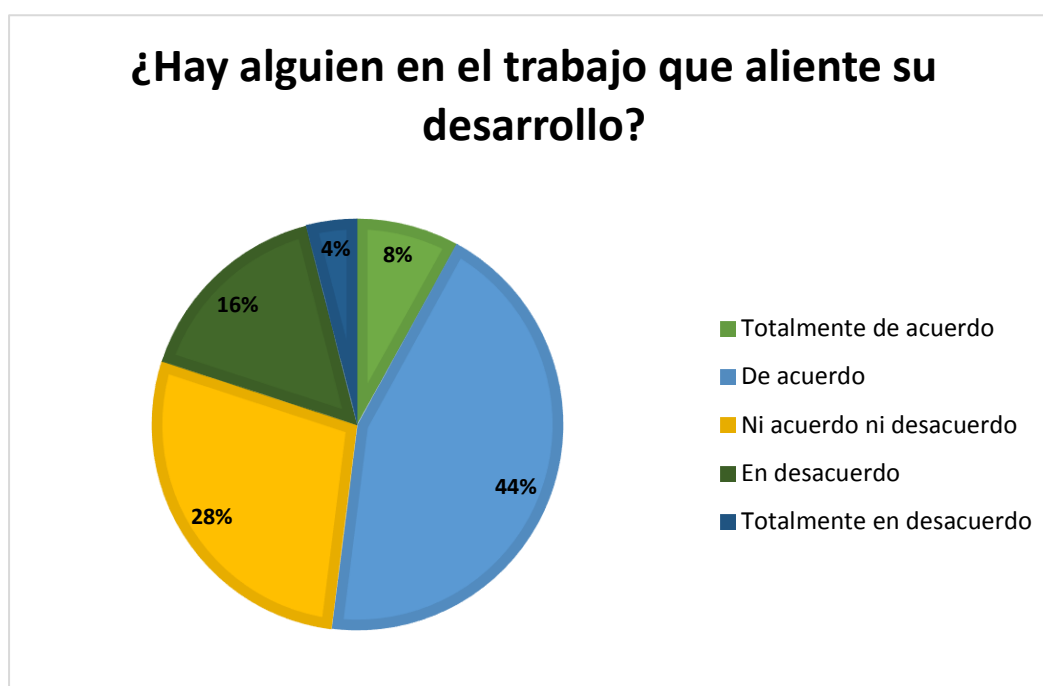
En el gráfico número 16, se obtuvo de la encuesta aplicada que un 38% de los colaboradores está de acuerdo que ha recibido algún reconocimiento en los últimos siete días, un 30% ni acuerdo ni desacuerdo, un 12% totalmente de acuerdo, un 8% en desacuerdo y un 12% totalmente desacuerdo.

**Tabla 17 ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	4	<b>8.%</b>
<b>Frecuentemente</b>	21	<b>44%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	14	<b>29%</b>
<b>Raramente</b>	8	<b>16%</b>
<b>Nunca</b>	2	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 17**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

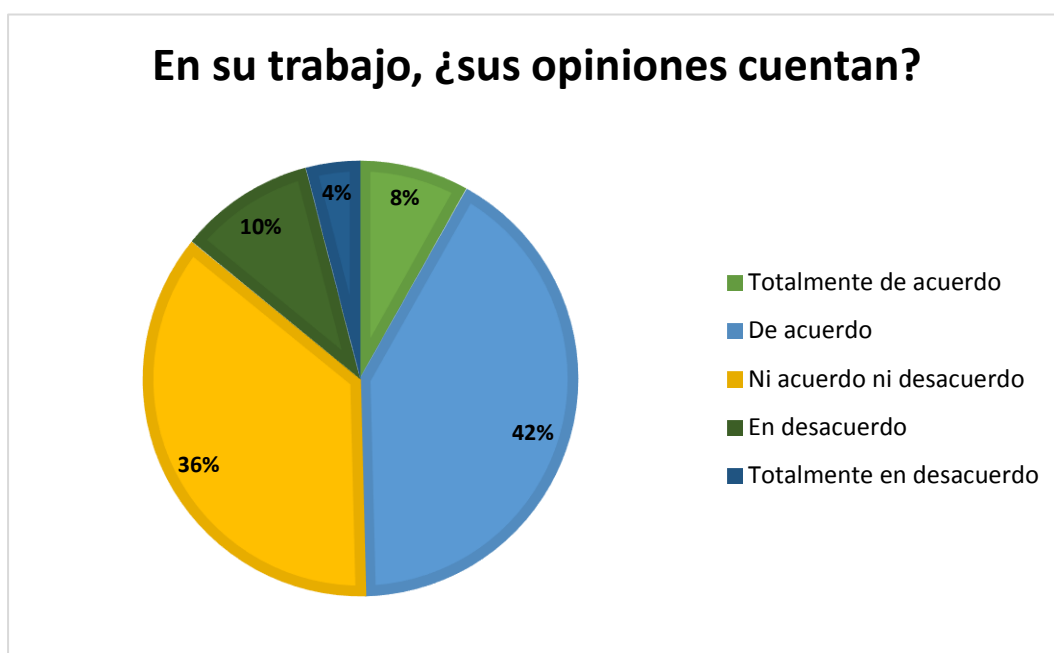
En el gráfico número 17, se indica que un 44% de los colaboradores está de acuerdo que alguien aliente su desarrollo, un 28% ni acuerdo ni desacuerdo, un 16% en desacuerdo, un 8% totalmente de acuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 18 En su trabajo, ¿sus opiniones cuentan?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	4	<b>8%</b>
<b>Frecuentemente</b>	21	<b>42%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	18	<b>37%</b>
<b>Raramente</b>	5	<b>10%</b>
<b>Nunca</b>	2	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 18**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

En el gráfico número 18, se determinó que un 42% de los colaboradores están de acuerdo que sus opiniones cuentan, un 36% ni acuerdo ni desacuerdo, un 10% en desacuerdo, un 8% totalmente de acuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 19 ¿Conoce los incentivos que brinda la empresa?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	46	91.8%
No	4	8.2%
Total	50	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 19**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

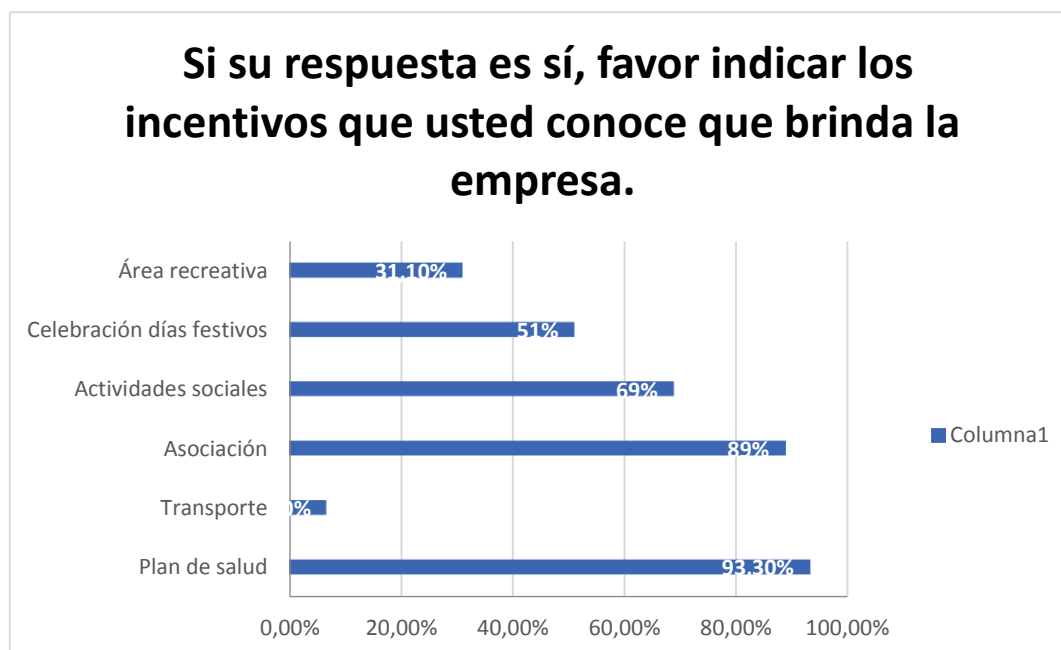
En el gráfico número 19, se indica que los colaboradores conocen los incentivos con un 92% y un 8% que los desconocen.

**Tabla 20 Si su respuesta es sí, favor indicar los incentivos que usted conoce que brinda la empresa.**

Criterio	Absoluto	Relativo
Plan de salud	42	93.3%
Transporte	3	6.7%
Asociación	40	88.9%
Actividades sociales	31	68.9%
Celebración días festivos	23	51.1%
Área recreativa	14	31.1%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 20**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

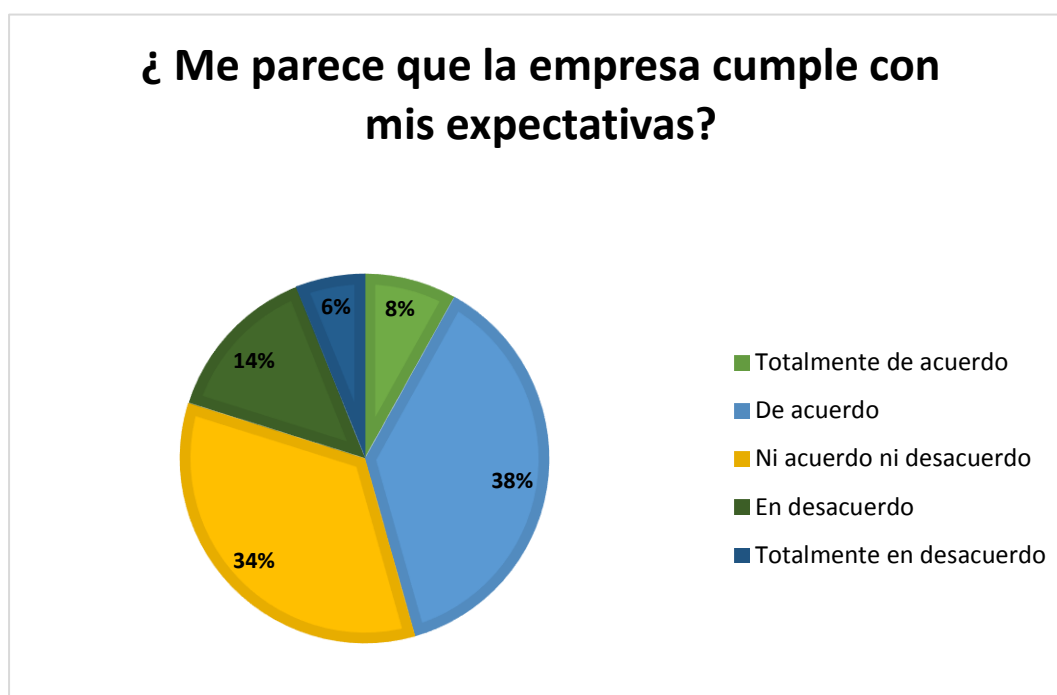
En el gráfico número 20, se determinó que del 100% de 50 colaboradores el ser opción múltiple podrían escoger cualquier opción, donde un 93.30% menciona el plan de salud, un 89% a la asociación, un 69% actividades sociales, un 51% celebración de días festivos, 31.10% área recreativa y un 6.7% transporte.

**Tabla 21 ¿Me parece que la empresa cumple con mis expectativas?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	<b>8%</b>
<b>De acuerdo</b>	19	<b>38%</b>
<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	17	<b>35%</b>
<b>En desacuerdo</b>	7	<b>14%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 21**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

En el gráfico número 21, de acuerdo con las expectativas de los colaboradores respecto a la empresa se analizó que un 38% de los colaboradores se encuentra de acuerdo, un 34% ni acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo, un 8% totalmente de acuerdo y un 6% totalmente desacuerdo.

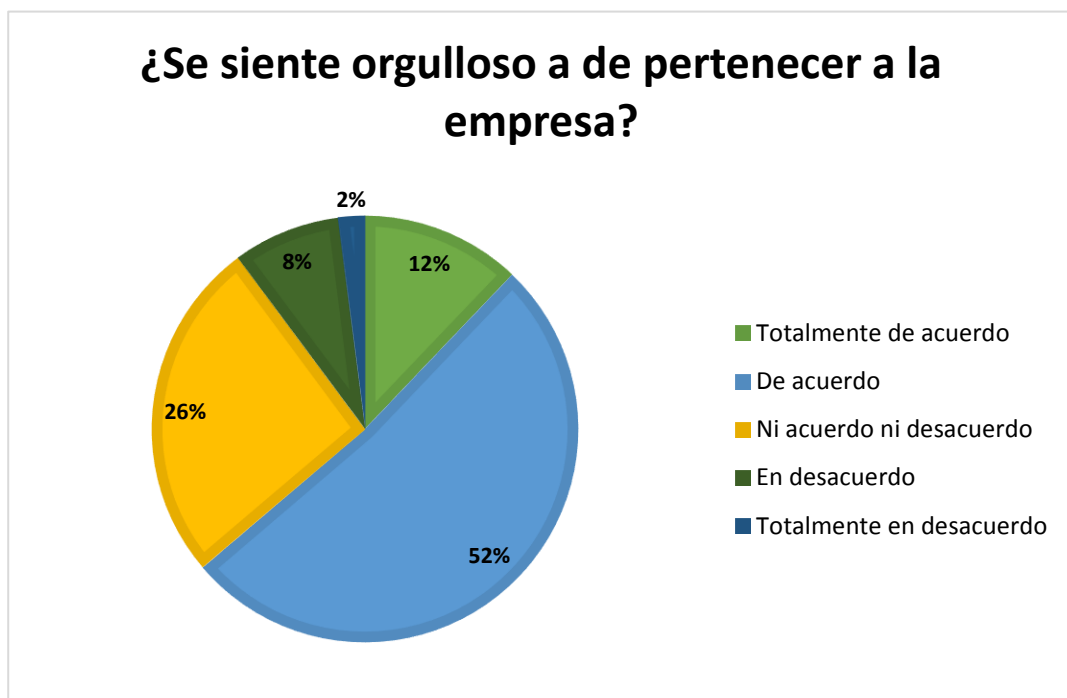
#### Dimensión 4: Compromiso

Tabla 22 ¿Se siente orgulloso a de pertenecer a la empresa?

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	6	12%
De acuerdo	26	52%
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	27%
En desacuerdo	4	8%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

Gráfico 22



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

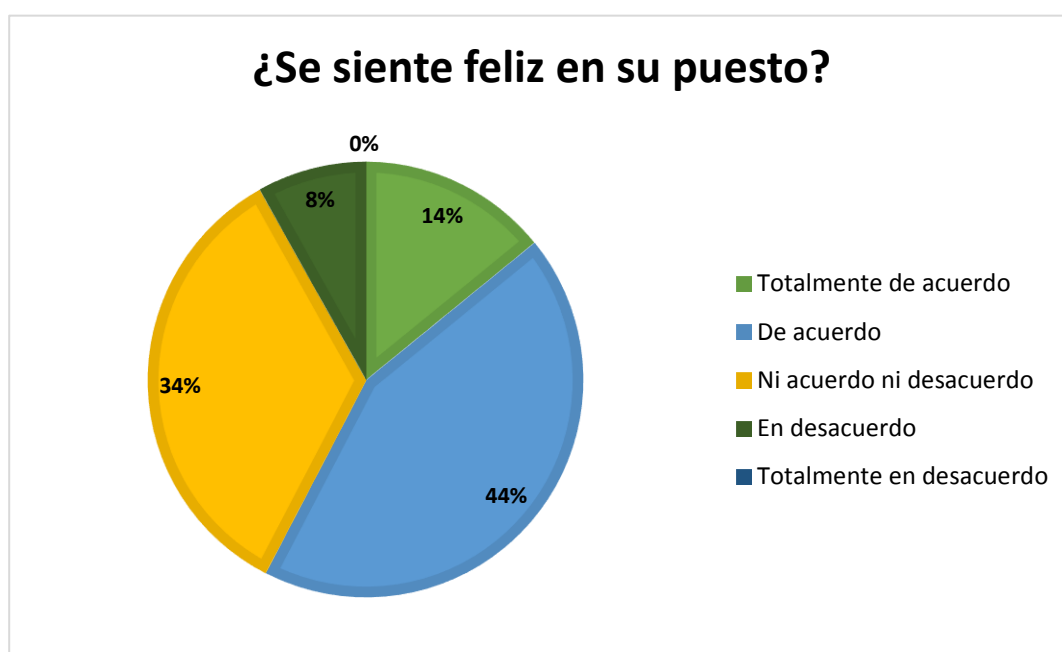
En el gráfico número 22, se analiza que un 52% de los colaboradores se encuentra de acuerdo al sentirse orgulloso de ser parte de la empresa, un 26% ni acuerdo ni desacuerdo, un 12% totalmente de acuerdo, un 8% en desacuerdo y un 2% totalmente desacuerdo.

**Tabla 23 ¿Se siente feliz en su puesto?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Totalmente de acuerdo</b>	7	<b>14%</b>
<b>De acuerdo</b>	22	<b>44%</b>
<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	17	<b>35%</b>
<b>En desacuerdo</b>	4	<b>8%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 23**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

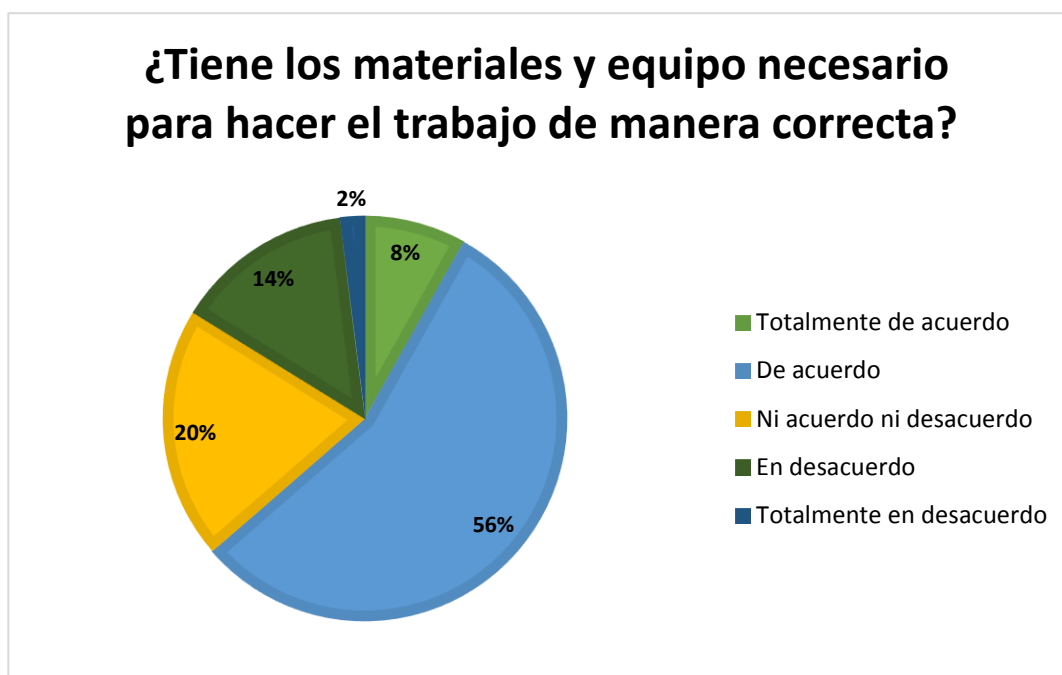
En el gráfico número 23, se obtuvo que un 44% de los colaboradores se encuentra de acuerdo de sentirse feliz en el puesto, un 34% ni acuerdo ni desacuerdo, un 14% totalmente de acuerdo y un 8% en desacuerdo.

**Tabla 24 ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	28	56%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 24**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

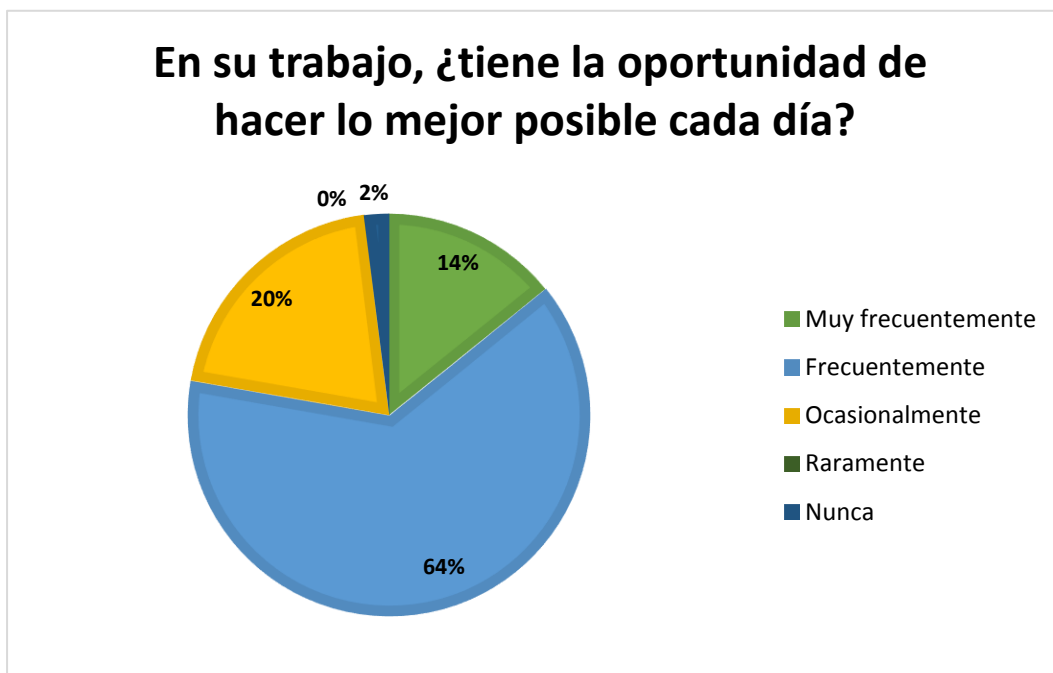
En el gráfico número 24, se indica que un 56% de los encuestados está de acuerdo de tener los materiales y equipo para trabajar, un 20% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo, un 8% totalmente de acuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 25 En su trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Muy frecuentemente	7	14%
Frecuentemente	32	64%
Ocasionalmente	10	20%
Raramente	0	0%
Nunca	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 25**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

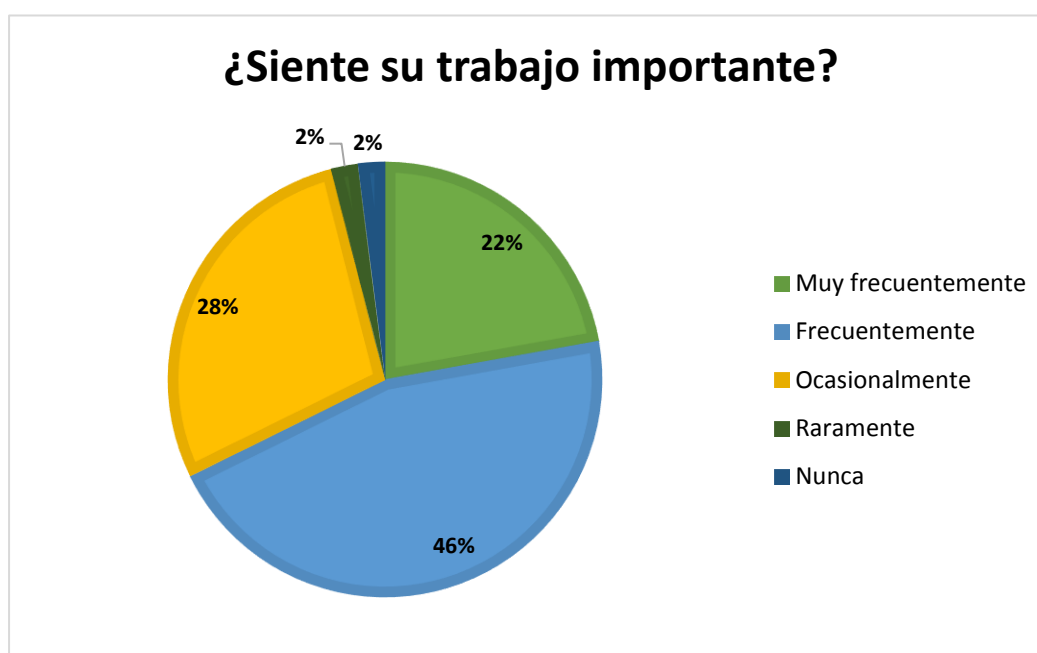
En el gráfico número 25, se analizó que un 64% de los colaboradores frecuentemente tiene la oportunidad de hacerlo mejor cada día, un 20% ocasionalmente, un 14% muy frecuentemente y un 2% nunca.

**Tabla 26 ¿Siente su trabajo importante?**

Criterio	Absoluto	Relativo
<b>Muy frecuentemente</b>	11	<b>22%</b>
<b>Frecuentemente</b>	23	<b>46%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	14	<b>29%</b>
<b>Raramente</b>	1	<b>2%</b>
<b>Nunca</b>	1	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 26**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

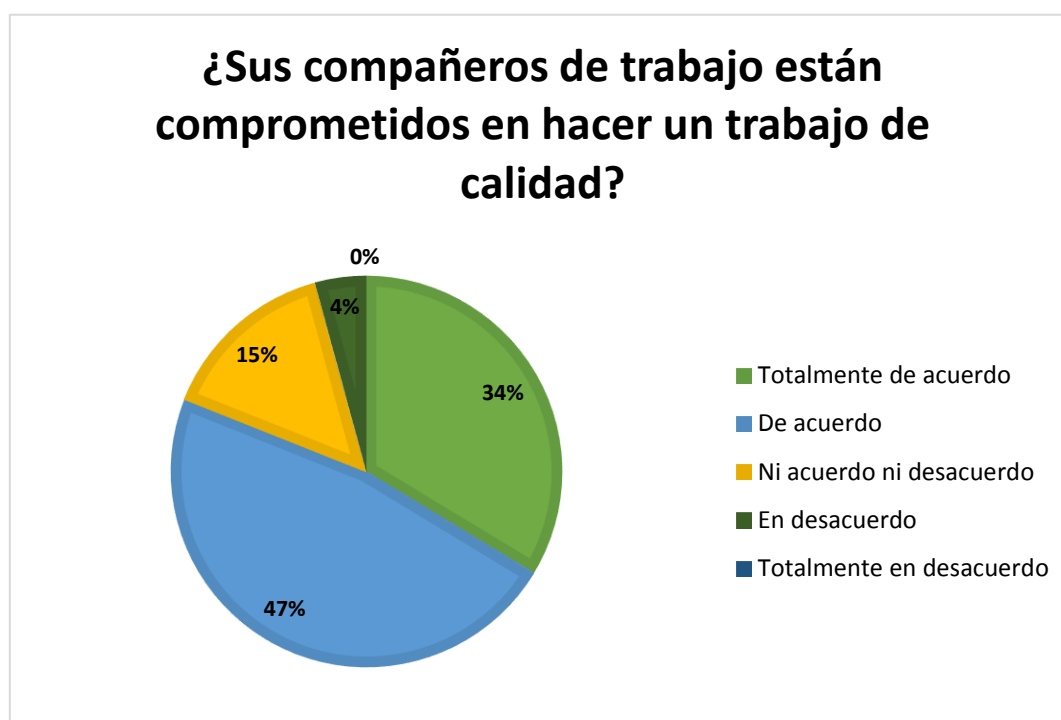
En el gráfico número 26, se obtuvo que un 46% de los colaboradores frecuentemente siente su trabajo importante, un 28% ocasionalmente, un 22% muy frecuentemente, un 2% raramente y un 2% nunca.

**Tabla 27 ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Muy frecuentemente	4	8%
Frecuentemente	23	46%
Ocasionalmente	19	39%
Raramente	3	6%
Nunca	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

**Gráfico 27**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Tek Experts, San Pedro, 2018.

En el gráfico número 27, se determinó que un 47% de los colaboradores se encuentra de acuerdo de que los compañeros de trabajo se encuentran comprometidos, un 34% totalmente de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 4% en desacuerdo

## **Entrevista Gerente de Operaciones**

Se realizó una entrevista con el Gerente de Operaciones Jonathan Araya, la cual lleva 5 años laborando para la empresa y mantiene un rol dentro de Costa Rica y también de manera global de la empresa.

Mediante las preguntas abiertas realizadas en la encuesta, estas fueron tomadas en cuenta para desarrollar la entrevista, la cual se le externo la respuesta de los colaboradores.

La mayoría de las opiniones, se basan en comunicación, remuneraciones, entrenamientos, liderazgo, motivación. Aproximadamente hace 2 meses el gerente realizo un “Focus Group”, donde se externaron opiniones de la empresa en general, el producto y algunas sugerencias de parte de los colaboradores.

### **¿Cómo debe ser la comunicación entre los altos mandos y también como en los mandos bajos?**

Se debe tener una buena comunicación abarcando procesos, y cuando se dan cambios tanto fuera como dentro, se evidencia en nuestro cliente, el cual se debe mantener una postura de procesos estructurados para mantener una comunicación fluida y esta pueda ser absorbida correctamente para tomar acciones necesarias.

### **¿Respecto a los “Focus Groups” realizados, se mencionó algunas opiniones con respecto a la motivación de los colaboradores?**

En algunos casos, la motivación se relacionaba directamente con falta de entrenamientos para dar un buen servicio al cliente, la estructura salarial, y la preocupación de crecimiento en la empresa.

### **¿Cómo se procede de forma interna en mejorar dicha motivación?**

La integración de figuras determinadas con nuevos roles hizo que se realizaran entrenamientos más estructurados y elaborados para los nuevos colaboradores, y los que ya se encuentran han mejorado el servicio al cliente

teniendo un personal más capacitado. Con relación a los salariales estos son aumentos anuales según el tiempo de laborar en la empresa basados en resultados en métricas como el principal objetivo del servicio al cliente. Con la línea de crecimiento al implementar los nuevos roles hace que sea más extensa, ya que los colaboradores pueden formar parte de programas de capacitación, ya que es un punto de escalación o técnico del equipo.

### **¿Cómo se lidera el departamento de servicio al cliente, respecto a la cantidad de colaboradores?**

Se realizó una reestructuración del departamento con la implementación de dos nuevos gerentes basado en la cantidad de personas lo que hace que la comunicación sea más fluida y esto mejorara la motivación, el trabajo en equipo y nuestra prioridad el servicio al cliente en general.

Los nuevos y actuales gerentes se encuentran en constante entrenamiento de liderazgo y ampliación de técnicas para mejorar el ambiente interno, además hacen reuniones con cada uno de los colaboradores, para conocer el desarrollo y avance del colaborador y conocer sus expectativas, situaciones y como el equipo de Gerencia puede colaborarle.

### **¿Qué aspectos considera importantes para brindar un buen servicio al cliente?**

La empatía es esencial, ya que al ponerse en los zapatos del cliente puede brindarle un servicio más eficaz y eficiente para y mantener una postura de buen servicio, dando la milla extra y demostrándole al cliente su profesionalismo y esfuerzo para asistirle de la mejor forma.

La comunicación debe ser clara de los procesos a realizar y darle expectativas al cliente de lo que se puede lograr o no se puede realizar de nuestra parte, con una buena actitud siempre creando un ambiente amigable hacia el cliente.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El análisis del compromiso de los colaboradores se determinó mediante una encuesta realizada y sus diferentes enfoques, tomando como base los puntos de mejora con respecto a la estructura de la empresa, como el liderazgo, incentivos y funciones en general, impactando en la insatisfacción de los colaboradores y por ende, se podrá impactar en el servicio al cliente de manera negativa.

Con los datos recopilados y las respuestas de las preguntas abiertas se puede establecer una propuesta general y recomendaciones por objetivo, esto conlleva a que se implementen en la empresa, obteniendo en el futuro mejores resultados del compromiso en general y replicar en los demás departamentos. Además, se adopta un compromiso de los colaboradores para una mejora y así evitar un mal servicio al cliente.

## CUADRO 2 OBJETIVO GENERAL

Analizar el compromiso laboral y su impacto en el servicio al cliente de los colaboradores de la empresa "Tek Experts" durante el tercer cuatrimestre del 2018.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En las encuestas realizadas se determinó dimensiones relacionadas al compromiso de los colaboradores, el cual se concluye que una mayoría de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa para la cual laboran.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguir manteniendo a los colaboradores motivados y orgullosos de ser parte de la empresa, mediante análisis del ambiente laboral y del entorno de la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menos de la mitad de los colaboradores se siente feliz en su puesto debido al ambiente laboral que existe en la empresa y la flexibilidad de horarios que les permiten estudiar y prosperar en la formación personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorar el desempeño de sus labores con relación a las herramientas de trabajo en cada uno de sus puestos, equipos en buen estado, materiales técnicos para evacuar consultas de los usuarios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Una minoría está de acuerdo que la empresa cumple con sus expectativas, estos porcentajes están siendo un factor positivo de los colaboradores motivados que impactan de forma directa al servicio al cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contemplar planes de acción en el caso de colaboradores desmotivados, por disconformidades por honorarios, liderazgo u otros aspectos.</li></ul>

### CUADRO 3 OBJETIVO ESPECIFICO 1

Identificar las habilidades blandas que debe poseer un colaborador para brindar un excelente servicio al cliente dentro de la organización.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante la dimensión de habilidades blandas en las encuestas se puede determinar que menos de la mitad de los colaboradores tienen la habilidad de escuchar al cliente y tener empatía con el mismo, además tienen la habilidad de manejar clientes molestos y disconformes por la atención dada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar talleres de inducción trimestrales para comprobar que los colaboradores tengan las habilidades para brindar un buen servicio al cliente, con reforzamiento de técnicas de manejar a un cliente molesto, insatisfecho y así poder resolver con eficacia la insatisfacción del cliente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar talleres de inducción trimestrales para comprobar que los colaboradores tengan las habilidades para brindar un buen servicio al cliente, con reforzamiento de técnicas de manejar a un cliente molesto, insatisfecho y así poder resolver con eficacia la insatisfacción del cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un personal capacitado mediante el reforzamiento de habilidades blandas en el departamento, con los talleres de inducción. que les fueron dados para así poder determinar un impacto positivo en el servicio al cliente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se determina que los colaboradores poseen habilidades para realizar un buen servicio al cliente y tener como prioridad un servicio rápido y efectivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De acuerdo con una valoración de los colaboradores con excelentes habilidades blandas demostradas en los últimos meses, se puede replicar estas estrategias al resto de departamentos de la empresa.</li></ul>

## CUADRO 4 OBJETIVO ESPECIFICO 2

Medir el compromiso laboral de los colaboradores dentro del departamento, respecto a su perspectiva de servicio al cliente que se brinda

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Respecto al compromiso como dimensión se concluye que más de la mitad de los colaboradores tienen la habilidad de hacer su trabajo mejor cada día, el cual se enfoca en dar un mejor servicio a los clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda realizar un estudio referente a las remuneraciones, escolaridad y experiencia de los colaboradores utilizando estos enfoques para mejorar el rendimiento al servicio al cliente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda realizar un estudio referente a las remuneraciones, escolaridad y experiencia de los colaboradores utilizando estos enfoques para mejorar el rendimiento al servicio al cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorar la implementación de horas extras ya que la mayoría de los colaboradores dan millas extras, la cual les toma tiempo fuera de sus horarios establecidos esto debido a la demanda de trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La mitad indica que están comprometidos a dar un buen servicio de calidad a los clientes por parte de los colaboradores y su perspectiva con relación a mantener un buen desempeño en el departamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar los conocimientos y habilidades con los colaboradores del departamento en general, compartiendo técnicas y destrezas para reforzar el servicio al cliente que se brinde.</li></ul>

### CUADROS 5 OBJETIVO ESPECIFICO 3

Determinar los factores de liderazgo y motivación que se relacionen directamente con el compromiso de los colaboradores.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El desempeño del colaborador se basa de forma directa en el liderazgo que se refleja en el departamento, además si el gerente escucha las opiniones del colaborador, las valora y las toma en cuenta, brindándoles una guía para obtener un correcto desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener reuniones constantes con los colaboradores generando confianza con los gerentes ya que son una figura de líder que puedan obtener los objetivos en conjunto.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menos de la mitad de los colaboradores le externaron al jefe sus inquietudes con relación a las aspiraciones de superación profesional en la empresa en la cual han sido escuchas por parte de las jefaturas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar trabajos en equipo con los colaboradores incluyendo las jefaturas para mejorar los procesos y funciones de los roles dentro del departamento, con relación a los objetivos y metas a cumplir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La mayoría de los colaboradores conocen los incentivos que da la empresa, lo cual la empresa realiza una reunión semanal con todos sus colaboradores y se da a conocer nuevos incentivos, y cambios en estos o noticas referentes a la infraestructura y departamentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar equipos de trabajo a los colaboradores para mantener una dinámica de acción para fortalecer las habilidades blandas y realizar espacios de esparcimiento dentro de la empresa como: juegos, futbolines, televisores, música, snacks y bebidas entre otras cosas, esto conlleva a mantener una buena actitud de los colaboradores dentro de la empresa.</li></ul>

### CUADROS 6 OBJETIVO ESPECIFICO 4

Desarrollar una propuesta para mejorar el compromiso de los colaboradores dentro del departamento de servicio al cliente, enfocados en sus funciones obteniendo resultados positivos en esta.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante la metodología aplicada de preguntas abiertas y cerradas, se puede determinar los factores que encierran el compromiso de los colaboradores y los puntos a mejorar por parte de la empresa para mantener dicho compromiso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda implementar una estrategia de propuesta de habilidades blandas enfocadas en los colaboradores que llevan más tiempo en la compañía, reforzando dichas habilidades en un determinado tiempo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se determina que las tres primeras dimensiones las cuales son el liderazgo, motivación y habilidades blandas de la empresa, deberán de cumplirse correctamente e implementar técnicas, proyectos y mejoras para determinar un compromiso total en los colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar inducción a los nuevos aspirantes y colaboradores actuales para la correcta utilización de las habilidades blandas, con el objetivo de capacitar con herramientas de manejo hacia un buen servicio al cliente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Además, se concluye que el compromiso de los colaboradores tiene un impacto en el servicio al cliente, pero se enfoca en las habilidades blandas de cada colaborador, esto conlleva a obtener las métricas en un porcentaje alto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer el liderazgo que tiene el departamento, al igual que los reconocimientos e incentivos en los colaboradores, implementando la propuesta para obtener nuevas variables.</li></ul>

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## **6.1 PRESENTACIÓN**

Las habilidades blandas que posee cada colaborador es la clave para brindar un buen servicio al cliente, ya que es el primer trato que el cliente tiene hacia un producto o servicio en específico.

El colaborador mediante su actitud y técnicas de servicio puede brindarle al cliente la mejor experiencia de nuestra empresa, como también podría ser todo lo contrario. Entonces el enfoque del compromiso de los colaboradores se basa en motivación y liderazgo que tiene estructurado la empresa y es aceptado por los colaboradores lo que los mantiene con un compromiso muy alto de servicio al cliente. Sin embargo, a pesar de que exista el compromiso de los colaboradores, si las habilidades blandas no son utilizadas correctamente o no se conocen es ahí donde el servicio al cliente se ve impactado negativamente.

Los resultados analizados de la investigación determinaron varios puntos de mejora, los cuales ayudan a que la organización tenga un plan de acción más estructurado para mejorar el compromiso de los colaboradores, y así obtener un impacto positivo al servicio al cliente.

Se realizará estrategias de propuestas de capacidades y habilidades blandas enfocados a los colaboradores. Se determina que un 16% de la población total del departamento corresponde a colaboradores con 2 meses de laborar en la empresa y un 58% los colaboradores cuentan con más de 12 meses.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN**

Dicha investigación determinó que los colaboradores están comprometidos con respecto a las dimensiones de liderazgo y motivación con la empresa, además se detectó debilidades que establecen una deficiencia de las habilidades blandas impactando al servicio al cliente de forma directa, ya sea positiva o negativamente.

Con relación a los colaboradores con más de 12 meses de laborar en la empresa únicamente recibieron un entrenamiento de habilidades blandas “soft skills” en la primera semana de ingreso a la empresa, la cual consistió en una inducción muy corta, esto no garantiza que se esté utilizando correctamente bien la capacitación que recibieron los colaboradores, por lo tanto, no es suficiente para dar un buen servicio.

Se desarrollará una estrategia de habilidades blandas tanto para los nuevos colaboradores como para los que poseen mas de 12 meses en la empresa, en conjunto con el equipo de Recursos Humanos, Calidad y Gerentes, logrando garantizar el cumplimiento de los objetivos. Además, es necesario aumentar el tiempo de inducción ya que una semana no es suficiente para adquirir las habilidades blandas necesarias para dar un buen servicio al cliente.

## **6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.3.1 Alcances**

- Lograr obtener el máximo porcentaje de los colaboradores en atención al servicio al cliente, con relación a mejorar sus habilidades blandas y así lograr un buen trabajo en equipo y dar un buen enfoque de cada una de sus experiencias con relación al servicio al cliente.
- Se logra mantener un equilibrio dentro de la empresa para obtener un porcentaje aceptable para dar un buen servicio al cliente.
- Las jefaturas envían a los colaboradores las métricas obtenidas durante el mes, la cual se hace un comparativo de los meses anteriores con el objetivo de medir el resultado con respecto al inicio y finalización de las inducciones.

### **6.3.2 Limitaciones**

- La metodología establecida por la empresa con relación a la atención al servicio al cliente no permite interrupciones de labores, ya que se reciben llamadas internacionales y nacionales solicitando aspectos técnicos que realiza la empresa, por lo que se dificulta formar grupos de trabajos para ejecutar los talleres de retroalimentación de habilidades blandas, al personal que labora en la empresa.
- Además, no se cuenta con colaboradores auxiliares ni tampoco la empresa puede contratar colaboradores ocasionales, para que puedan suplir a los colaboradores que están en incapacitados o en vacaciones o con permiso con goce de salario, esto dificulta la participación grupal de todos los empleados del departamento.
- Con respecto a esta propuesta se debe de esperar la aprobación por parte del departamento de recursos humanos y la gerencia para la implementación de este instrumento, está sujeto a cambios que le puedan hacer por parte de la empresa.

## **6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 Objetivo general**

- Lograr la calidad del servicio al cliente mediante la valoración de las métricas obtenidas en el último año, y tener un parámetro como base para poder implementar las acciones pertinentes con el objetivo de mejora.

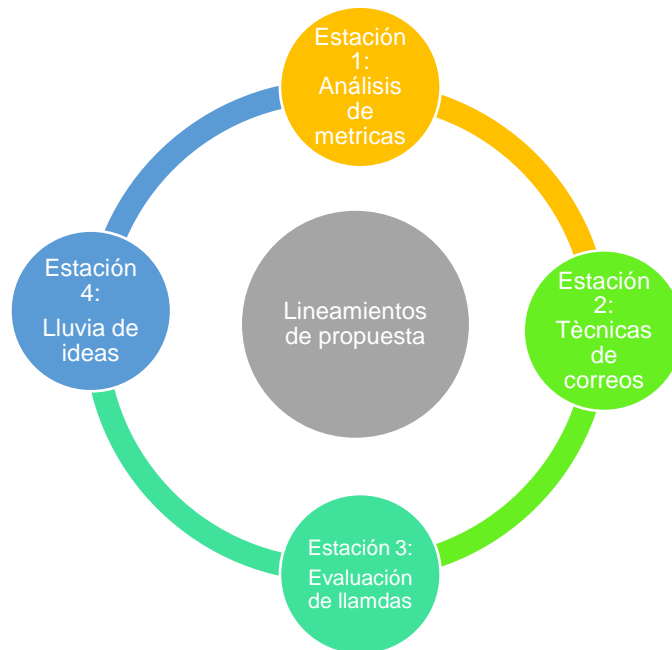
### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el servicio al cliente dado en el último año, mediante evaluación de métricas individuales y grupales.
- Analizar las herramientas de los correos electrónicos y llamadas telefónicas mediante, las métricas utilizadas con una puntuación de uno a cinco, las cuales las definen los usuarios con las respuestas del servicio que se les brindo, por parte del colaborador. Ya que es el primer contacto del cliente es por medio de correo electrónico.
- Comparar las técnicas mediante una lluvia de ideas, para analizar las propuestas de mejora para poder aplicarlas en el servicio al cliente.
- Exponer por medio de un colaborador de la empresa la importancia de las habilidades blandas y su correcta utilización en el servicio al cliente mediante una presentación de diapositivas con relación a los objetivos específicos.

## **6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

- Se desarrollará mediante un taller de 1 día, para el periodo 2019, ejecutando uno por mes, en equipos de 8 personas, para un total de 32 participantes.
- Se utilizarán los cuatro lineamientos propuestos que consisten en las siguientes estaciones: 1. Análisis de métricas. 2.: Técnicas de correos. 3: Evaluación de llamadas y 4: Lluvia de ideas.

## Ilustración 2: Tipos de Estaciones



Fuente: **Elaboración propia Mónica Montoya Fallas**

### Estación 1:

Análisis de las métricas, se tomarán en cuenta únicamente las satisfacciones del cliente evaluadas por medio de encuestas, la cual se mide con una puntuación de 1 a 5, el 1 es una calificación de malo y la 5 de calificación bueno.

Rubros de calificación 1= malo:

- Mala atención al cliente.
- La plataforma de servicio es muy rígida.
- Las llamadas se cierran abruptamente con el cliente.

Rubros de calificación 5= bueno:

- Buena atención al cliente.
- Pronta respuesta a la solución.
- Adecuado uso de las habilidades blandas.

En la estación 1, se evaluarán todas las encuestas para determinar el tipo de servicio dado por parte del colaborador, y en el mismo se tomarán las acciones correctivas de mejora para lograr un buen servicio al cliente que es el producto final.

**CUADRO 7: EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE ENCUESTAS DE CALIFICACIÓN  
1 Y 5**

Calificación encuesta	Descripción del cliente sobre el servicio	Evaluación del servicio dado	Técnicas a rescatar	Mejoras

**Fuente:** Elaboración propia Mónica Montoya Fallas

**Estación 2:**

Esta estación se tomará como base los correos completos y los otros con falta de información hacia los clientes, la empresa se encarga de dar un servicio más eficiente y puntualizado con un enfoque en los correos electrónicos. El primer contacto del cliente es por medio de correo electrónico.

Se utilizará los mecanismos adecuados en conjunto con las técnicas de habilidades blandas para determinar si el cliente está satisfecho con la consulta realizada hacia a los colaboradores, utilizando la herramienta del correo electrónico. Consecuentemente en esta estación se analizará la correcta estructura de los correos, que se han enviado por algunos colaboradores, utilizando las técnicas de un servicio al cliente.

**CUADRO 8: ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE CORREOS ELECTRÓNICOS**

Tipo de correo	Estructura	Análisis información dada	Mejoras	Aportes

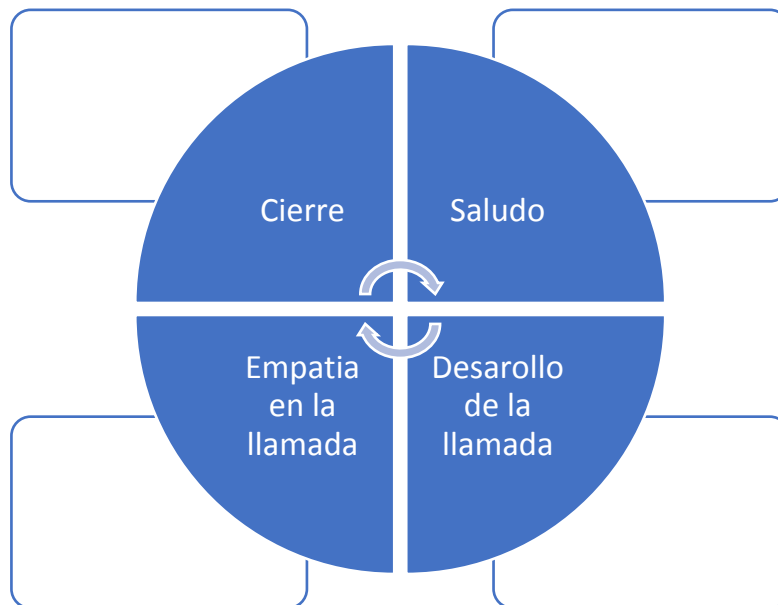
**Fuente:** Elaboración propia Mónica Montoya Fallas

### Estación 3:

Las llamadas son un servicio que se le brinda al cliente, como mínimo tres llamadas al día y 25 minutos como mínimo de conversación, además esto mejora un servicio más efectivo al cliente con una respuesta inmediata con relación a lo solicitado.

Los clientes pueden dar una respuesta positiva, como otros pueden sentirse molestos y frustrados dando una respuesta negativa hacia el colaborador. En esta estación se escucharán llamadas previamente grabadas de los clientes satisfechos y no satisfechos, esto se debe a las malas técnicas utilizadas de los colaboradores como, por ejemplo, tono de voz, empatía entre otros. La cual conlleva al mejoramiento de las técnicas de habilidades blandas para un mejor servicio al cliente.

#### ILUSTRACIÓN 3: ANÁLISIS DE LLAMADAS

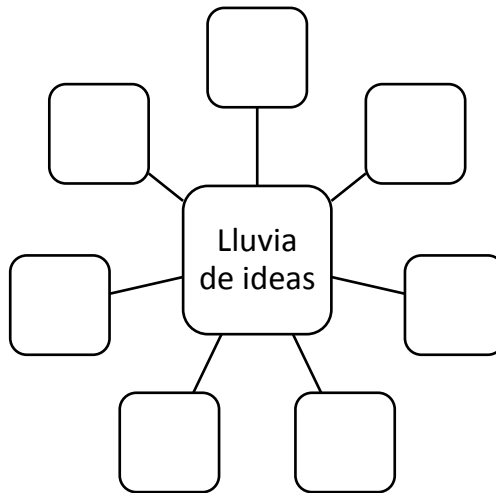


**Fuente:** Elaboración propia Mónica Montoya Fallas

**Estación 4:**

En esta estación se dará una lluvia de ideas de las técnicas que cada colaborador individualmente utiliza, y con el trascurso del tiempo en la empresa le ha favorecido o no en sus métricas de servicio al cliente. Se tomarán las técnicas evaluadas para su implementación en los demás colaboradores.

**ILUSTRACIÓN 4: LLUVIA DE IDEAS GENERALES**



**Fuente:** Elaboración propia Mónica Montoya Fallas

**CUADRO 9: DESARROLLO DE IDEAS**

Idea	Desarrollo

**Fuente:** Elaboración propia Mónica Montoya Fallas

**PRESENTACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS:**

Presentación de un colaborador de la empresa para exponer los temas propuestos sobre las importancias de las habilidades blandas y su correcta utilización en el servicio al cliente.

**ILUSTRACIÓN 5: HABILIDADES BLANDAS**



**Fuente:** Dato recopilado por el departamento de recursos humanos de la empresa “Tek Experts”

## ILUSTRACIÓN 6: SOFT SKILLS



# Habilidades Blandas

Departamento recursos humanos

**Fuente:** Tema sugerido por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Tek Experts”

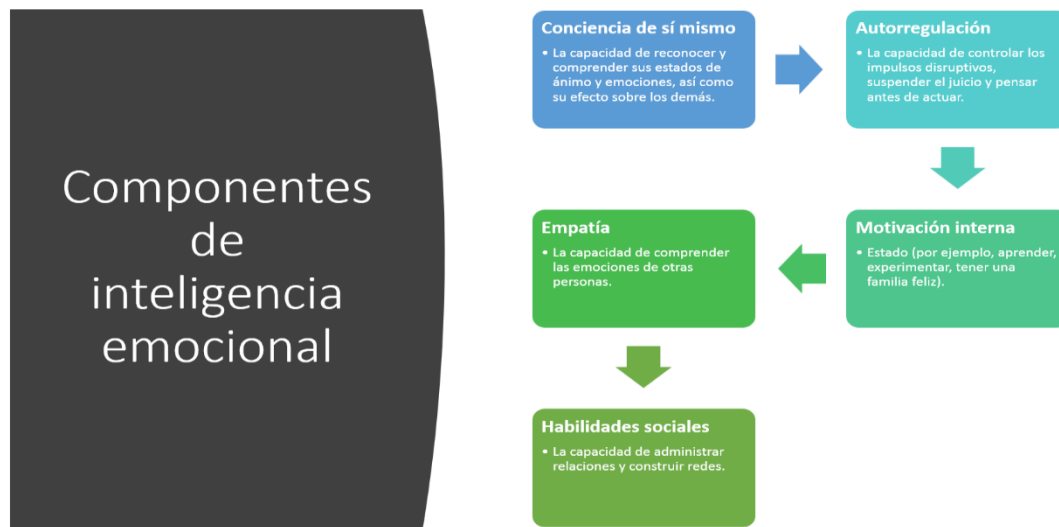
## ILUSTRACIÓN 7: Insights e Inteligencia Emocional

### Insights e Inteligencia Emocional



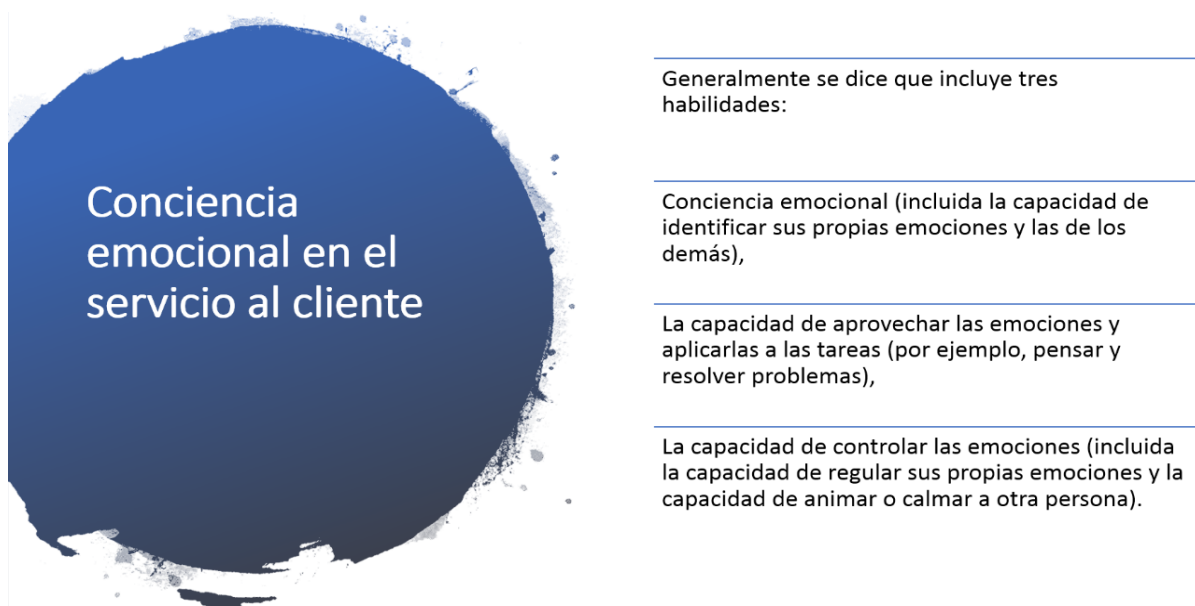
**Fuente:** Blog Unisono.(2015).El poder de las emociones en la experiencia de cliente

## ILUSTRACIÓN 8: Componentes de inteligencia emocional



**Fuente:** Saporito,A.(2017). La Inteligencia Emocional como un componente del liderazgo

## ILUSTRACIÓN 9:Conciencia emocional en el servicio al cliente



**Fuente:** Hongbaoshi,R.(2018). Mejorando la inteligencia emocional: ¿por qué es importante en el servicio al cliente?

## ILUSTRACIÓN 10: Servicio Excepcional al Cliente



### Servicio Excepcional al Cliente

- Ir más allá de las expectativas del cliente.
- Ofrecer un servicio extraordinario y superior, dar un paso más para sobresalir.
- Crear el efecto WOW en el cliente llamando su atención con acciones y palabras excepcionales.

**Fuente:** Service Quality Institute (2012). Ofrecer Un Servicio Excepcional Al Cliente

## ILUSTRACIÓN 11: Claves de una comunicación efectiva con tus clientes

### Claves de una comunicación efectiva con tus clientes

#### Escuchar

- Para mejorar nuestra comunicación nada mejor que empezar por escuchar más y mejor. Para ello debemos empezar por ser capaces de tener buenas conversaciones y uno de sus principios es la escucha.

#### Ponernos en el lugar de nuestros clientes

- Además de escuchar tenemos que aprender a ser empáticos. Es decir, que lo más probable es que no sean expertos en ese área y que nosotros (así debería ser) sí. Así que empezamos tratar de comprenderles y por usar una terminología que entiendan sin problemas (más adelante volveré sobre este tema).

#### Hablar el mismo 'idioma'

- Este es el punto en el que nos solemos centrar cuando hablamos de mejorar la comunicación con nuestros clientes. Tanto que se ha convertido en un tópico.

#### Comprobar comprensión

- Otra de las ideas preconcebidas que tenemos es que con explicarnos bien es suficiente. Algunos términos se entienden fácilmente, pero en otros casos resulta muy difícil. Ten en cuenta de que suele tratarse de términos ajenos a su a su día a día y que no es nada sencillo terminar de asimilarlos.

**Fuente:** Elósegui.T.(2017). Claves de una comunicación efectiva con tus clientes

## ILUSTRACIÓN 12: TIPOS DE CLIENTES SEGÚN SU PERSONALIDAD Y CÓMO TRATARLOS

- **CLIENTE DESCONFIADO**

Esta clase de usuario es muy común en cualquier sector. El cliente desconfiado es aquel que no se fía mucho de ti y de tu empresa y que tiende a hacer muchas preguntas antes de llegar al paso final. Son personas escépticas y siempre pondrán en entredicho tus recomendaciones u opiniones.

- **¿CÓMO TRATAR AL CLIENTE DESCONFIADO?**

Ofrecerle toda la información posible, sin esconder nada, mostrando a la compañía lo más transparente posible. Si además le das datos precisos y fuentes fiables, te acabarás ganando al cliente desconfiado. Otra opción es que le muestres casos y ejemplos similares al suyo para que conozca testimonios de otros clientes y vea que puede empezar a confiar.



**Fuente:** Divulgación Dinámica Formación.(2018). 10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa

## ILUSTRACIÓN 13: Tipo cliente sabelotodo

- **CLIENTE SABELOTODO**

Su propio adjetivo lo dice, es aquel usuario que se creará siempre más listo que tú y que te tratará con cierta inferioridad. Se creen que saben más que tu de cualquier tema del que hables con ellos y querrán llevárselo todo a su terreno, donde se sienten más cómodos.

- **¿CÓMO TRATAR AL CLIENTE SABELOTODO?**

Lo primero es tener mucha paciencia y educación y, en la medida de lo posible, darles la razón.



**Fuente:** Divulgación Dinámica Formación.(2018). 10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa

## ILUSTRACIÓN 14: Tipo cliente agresivo

- **CLIENTE AGRESIVO**

El cliente agresivo es sin duda la peor tipología que podemos encontrarnos. Se trata de personas que continuamente están de mal humor y buscan una discusión contigo por algo que ha podido suceder y que no les ha gustado. En muchas ocasiones pueden llegar a ser ofensivos y es necesario aplicar altas dosis de diplomacia con ellos.

- **¿CÓMO TRATAR AL CLIENTE AGRESIVO?**

- Es importante que no te pongas a la misma altura, es decir, que aunque estas personas tengan un lenguaje agresivo e incluso déspota no debes responder de la misma manera. La paciencia y el respeto deberán ser una de tus virtudes para comunicarte con ellos.



**Fuente:** Divulgación Dinámica Formación.(2018). 10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa

## ILUSTRACIÓN 15: Tipo cliente exigente

- **CLIENTE EXIGENTE**

Los clientes exigentes son muy frecuentes en todo tipo de sectores. No tienen por qué ser molestos ya que simplemente están exigiendo algo que suele ser lógico. Es cierto que es posible que a veces pidan cosas imposibles o que no están dentro de los servicios o productos de nuestra compañía, en ese caso tendrás que hacérselo ver.

- **¿CÓMO TRATAR AL CLIENTE EXIGENTE?**

Simplemente debemos escuchar con atención si lo que pide es factible o no. Si está exigiendo algo que como cliente puede exigir, deberemos concedérselo ya que está en su derecho. Muchas personas son una mezcla de personalidad exigente con sabelotodo y para eso solo necesitas paciencia.



**Fuente:** Divulgación Dinámica Formación.(2018). 10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa

## ILUSTRACIÓN 16: Tipo cliente impaciente

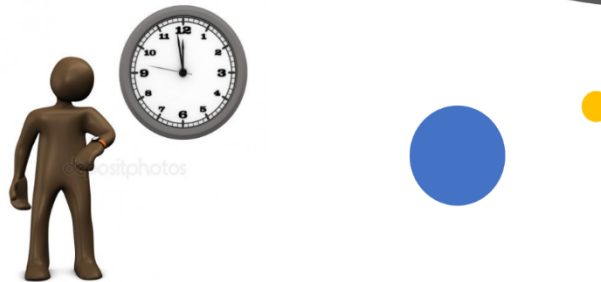
- **CLIENTES IMPACIENTES**

Este perfil es muy parecido al cliente exigente que hemos mencionado antes pero en esta ocasión lo que exigen suele ser una urgencia del servicio o producto. Son clientes que creen que son prioritarios a otros y que pueden saltarse algunos pasos.

- **¿CÓMO TRATAR AL CLIENTE IMPACIENTE?**

Intenta evitar un enfrentamiento con ellos y ofrece toda la información posible para que vean que no tienen razón.

Si por ejemplo te están pidiendo que su pedido llegue en menos tiempo de entrega que lo que pone en tu web, no tienes más que redirigirle a la sección en la que explicas el proceso. Si todo está por escrito aprovecha este tipo de pruebas para que tenga paciencia.



**Fuente:** Divulgación Dinámica Formación.(2018). 10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa

## ILUSTRACIÓN 17: Disposición para dar la milla extra

# Disposición para dar la milla extra



**OTORGA BENEFICIOS  
ADICIONALES POR SER  
TU CLIENTE.**



**OFRECE REGALOS**



**ROMPE CON LO  
ESPERADO**



**DALE OPCIONES**

**Fuente:** Catalisis Liderazgo.(2015). Liderazgo: Forma el hábito de dar la Milla Extra!

## ACTIVIDAD DE HABILIDADES BLANDAS

Se dará a conocer mediante un punto de vista externo e interno la importancia del servicio al cliente en general.

Se reproducirá un video relacionado con conceptos y ejemplos de un buen servicio al cliente: <https://www.youtube.com/watch?v=qwh3-jEZSuc>

Mediante la demostración de la página de la empresa y el video interactivo les hará reflexionar respecto a lo que son y lo que representan; <https://www.tek-experts.com/es-es/costa-rica/jobs/customer-service/customer-support-representative#>

### CRONOGRAMA DE PROPUESTA

<b>CUADRO 10: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES UNA POR MES DURANTE TODO EL AÑO</b>			
Actividades	MES	Hora	Tiempos establecidos
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3: Evaluación de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	ENERO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3: Evaluación de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	FEBRERO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	MARZO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	ABRIL	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	MAYO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	JUNIO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	JULIO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	AGOSTO	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	SETIEMBRE	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	OCTUBRE	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Desarrollo de la presentación Estaciones: 1. Análisis de métricas, 2.: Técnicas de correos. 3:Evaluacion de llamadas y 4: Lluvia de ideas, Actividad (videos). <b>8 personas por cada estación.</b>	NOVIEMBRE	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas
Conclusiones de todos los talleres realizados para obtener un excelente desempeño en los colaboradores.	DICIEMBRE	7:00 AM a 4:00: PM	8 horas

## PRESUPUESTO DE LA EMPRESA

**CUADRO 11: LISTA DE LOS FACILITADORES DE LOS TALLERES**

NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO
Jonathan Araya	Gerente de operaciones	Gerencia General
Fabian Fernández	Gerente de departamento	Servicio al cliente
Ileana Avilés	Gerente de departamento	Servicio al cliente
Daniela Calvo	Gerente de departamento	Servicio al cliente
Erick Cordero	Gerente de departamento	Servicio al cliente
Alina Hidalgo	Gerente de departamento	Recursos Humanos
Valentina Zamora	Capacitadora	Recursos Humanos
Carolina Jiménez	Análisis de casos	Calidad

**CUADRO 12: RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES**

Recursos	Disponibilidad
9 Salas de reuniones	2 salas de reuniones para talleres
800 sillas de escritorio	10 sillas por cada sesión
100 resmas de papel	50 hojas imprimir material
40 tintas de impreza	1 tinta a color y 1 tinta a blanco y negro
50 cajas de lapiceros	2 cajas de lapiceros
5 computadoras portátiles	2 computadoras portátiles
25 cajas de marcadores de pizarra	5 marcadores de pizarra
9 televisores dentro de salas	2 televisores por las dos salas
Métricas de empleados	Gerentes compartirán la información solicitada

## PRESUPUESTO 2019

<b>CUADRO 13: INVERSIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LOS TALLERES 2019.</b>													<b>TOTAL</b>
	ENE	FEBR	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	
<b>SALARIO POR HORA DE LA CAPACITADORA POR OCHO HORAS AL MES (¢ 1875 POR HORA)</b>	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	¢15.000	<b>¢ 180.000</b>
<b>DESAYUNO Y ALMUERZO DE 1 CAPACITADOR Y 32 COLABORADORES (TARIFA DESAYUNO ¢ 3.200 Y ALMUERZO ¢ 5.150)</b>	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	¢ 275.550	<b>¢ 3.306.000</b>
<b>MATERIALES (DIDÁCTICOS PARA TALLER)</b>	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	¢100.000	<b>¢1.200.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 390.550</b>	<b>¢ 4.686.600</b>

Fuente: Dato de salario dado por departamento de Recursos Humanos de la empresa "Tek Experts". Reglamento de la Contraloría General de la República Artículo 18 Tarifas en el interior del país.

## BIBLIOGRAFÍA

### **Tesis:**

Aldana, J. (2013). "Compromiso Laboral De Los Trabajadores Del Área Central De Una Institución Bancaria Que Opera En La Ciudad De Guatemala, Según Sexo. Tesis para optar por el grado académico de licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Bino, R. (2016). Inteligencia Emocional Y Atención Al Cliente. Tesis Para Optar Por El Grado Académico De Licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango

Bonilla, L. (2015). Determinación del ambiente laboral de la empresa Demasa, sede en parrita, que permita descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Claro, S. (2014). El desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes les asegurará éxito en el futuro. Investigación conducente al doctorado. Universidad de Stanford

Estudio Monográfico. Universidad Del Rosario. Bogotá D.C, Colombia

Funes, M. (2013). Compromiso Laboral en una Institución del Estado. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Garita, T. (2014). Análisis Del Ambiente Laboral De La Dirección De Administración Y Gestión De Personal De La Sede Central De La Caja Costarricense De Seguro Social, Durante El Tercer Cuatrimestre Del 2013. Tesis para optar por el grado académico de licenciatura. Universidad Hispanoamericana, Tibás, Costa Rica

### **Libros:**

Arango, S. (2016). La MEGA corporativa: Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su empresa. Medellín, Colombia: Cámara de Comercio Medellín.

Bernal, C. (2014). Introducción a la administración de las organizaciones. 2ª ed: Pearson Educación. Página 40.

Cadenas, A. (2014). Engagement: Ilusión por el trabajo. Primera Edición. México. Página 21

Chawla, D. & Sodhi, N. (2011) "Metodología de la investigación: conceptos y casos": Vikas Publishing House PVT Ltd. Página 8

- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. 10ª ed: McGraw-Hill Interamericana. Página 50 y 68.
- Gómez-Mejía, L. (2016). Gestión de recursos humanos. 8ª ed: Pearson Educación. Página 35, 296 y 297.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. 6ª ed: McGraw-Hill. Página 60.
- Juárez, G. A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli, Perú.
- López, P., Fachelli, S. (2015). Metodología De La Investigación Social Cuantitativa. Bellaterra (Cerdanyola Del Vallès). Barcelona Dipòsit Digital De Documents: Universitat Autònoma De Barcelona
- Peralta, C. (2013). El compromiso laboral: discursos en la organización. Barranquilla: Colombia: Pepsic
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. 1era edición: México edita
- Tamayo, M. (2012). Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. México. Limusa: 2004. Pág. 145-146.
- W., G., A., S., S., S. (2018). Administración de recursos humanos. 17ª ed: Cengage. Página Cover 19, 26
- Wengraf, T. (2012). Qualitative Research Interviewing. London: SAGE.

### **Revistas:**

- Coello, E. ( mayo.-ago. 2012). Los paradigmas cuantitativos y cualitativos en el conocimiento de las ciencias médicas con enfoque filosófico-epistemológico. EDUMECENTRO, vol.4 no.2, 2077-2874.
- Crego, M. (dic. 2014). Construcción De Conocimientos: Campo Académico Y Perfiles Educativos. Trabajo y sociedad, no.23, 151.
- Espinosa, (ago./sep. 2013). Caracterización de micro y pequeñas empresas agropecuarias de la región Altos de Chiapas. Revista mexicana de ciencias agrícolas, vol.4 no.6, 20.
- García (2016). Arminda Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente Telos, vol. 18. (pp. 381-398)
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación: Universidad de Guanajuato.

Gelvez, C.A. et al. (2013). Marco teórico y herramientas de análisis de intervención psicosocial y desarrollo de habilidades blandas en el marco de la política pública de Generación de Ingresos para población en situación de pobreza extrema y desplazamiento. Departamento de planificación nacional de Colombia.

Montoya, C., Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Revista Científica. "Visión de futuro". Volumen 17, número 1. Argentina. (Pp. 130-151).

Muñoz, A. (2018). ¿Qué es la inteligencia emocional?. About Español, Salud, 12.

Time is Money . (2016). Que Es Una Microempresa Y Una Macroempresa. 1, 1-2.

### **Página web:**

Sabater, V. (2017). Los 5 componentes de la Inteligencia Emocional. 07 septiembre, 2018, de La mente es Maravillosa. Disponible en:

<https://lamenteesmaravillosa.com/componentes-de-la-inteligencia-emocional/>

Salesforce. (2018). ¿Qué es la Cuarta Revolución Industrial?. 10 de septiembre del 2018. Blog, Disponible en: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/4/Que-es-la-Cuarta-Revolucion-Industrial.html>

Biblioteca Universal de Alcalá . (2013). Fuentes de Información. 18 de diciembre del 2018, de Curso de autoformación de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá Disponible en: <http://www.bibliopos.es/>

### **Artículos:**

CENTRUM. (2016). La importancia de las habilidades blandas y duras Al inicio de tu carrera profesional es muy probable que necesites habilidades duras. Pero, para ascender, necesitarás habilidades blandas: Rpp Noticias

Chipia, L. (2012). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Blog de Bioestadística y Matemática Básica, Facultad de Medicina, ULA

Dzul, M. (2013). Los enfoques en la investigación científica . Estado de Hidalgo, México: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.

eAlicia University. (2017). Cómo aplicar la inteligencia emocional en la atención al cliente. Comunicación, eAlicia University, Tips en Atención Telefónica: eAlicia Team

Francia,J.(2017). Las 7 habilidades blandas más destacadas que buscan los empleadores.Blog:Aptitus.com

Giraldo ,D.(2014). Liderazgo: Desarrollo Del Concepto, Evolución Y Tendencias.

Narváez ,G. 2014. Selección de la Muestra en Investigación:Universidad Tec Milenio

Rodríguez.(2017). Impacto de las habilidades blandas en el mundo laboral. Ph.D. Director de Proyectos Estratégicos, Universidad Fidélitas.

**Artículo de periódico:**

Operskalski, O. T., Paul, E. J., Colom, R., Barbey, A. K., Grafman, J. (2015). Mapa de lesiones de la estructura de cuatro factores de la inteligencia emocional. Front. Hum. Neurosci.

Robleto,J. (2016). Habilidades blandas para el mundo laboral:La Nacion,foro.

Scheiner,S.(2014).La revolución de las habilidades blandas.Copyright.La Nacion

## **ANEXOS**

## **Impacto del compromiso de los empleados en el servicio al cliente en la empresa "Tek Experts"**

Hola Equipo,

Les agradecería si contestan la siguiente encuesta de la forma más sincera ya que sería un gran aporte para la investigación, son 29 preguntas muy sencillas. El correo sería directamente el de tek, es totalmente confidencial.

Saludos,

Dirección de correo electrónico:

Edad:

- 18-25
- 26-33
- 34-36
- + de 36

Sexo:

- Femenino
- Masculino
- Sexo registral

Tiempo de laborar en la empresa:

- 2-6 meses
- 7-11 meses
- 12 meses
- + de 12 meses

## **Dimensión 1: Habilidades Blandas**

1. ¿Tengo la capacidad de escuchar al cliente y ponerme en sus zapatos?
  - Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
  
2. ¿Tengo la habilidad de manejar un conflicto con un cliente molesto?
  - Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
  
3. ¿Tengo la habilidad de escuchar al cliente y de no interrumpirlo?
  - Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
  
4. ¿Me es fácil relacionarme con mis compañeros de trabajo?
  - Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
  
5. ¿Cuándo me comprometo con un cliente a realizarle a dar mi milla extra, cumplo con él?
  - Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente

- Raramente
  - Nunca
6. ¿Tengo la capacidad de adaptarme a los cambios?
- Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca

## **Dimensión 2: Liderazgo**

1. ¿Como es su relación laboral con su jefe?
- Muy importante
  - Importante
  - Moderadamente importante
  - De poca importancia
  - Sin importancia
2. ¿Cómo considera a su gerente?
- Jefe
  - Líder
  - Amigo
  - Figura autoridad
3. ¿Mi jefe respeta mis opiniones?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
4. ¿Mi jefe valora mi trabajo?
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
5. ¿Mi jefe me escucha atentamente cuando lo necesito?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
6. ¿Considero que la empresa brinda un servicio al cliente oportuno y eficaz?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

### **Dimensión 3: Motivación**

1. En los últimos siete días ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
2. ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?
- Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca

3. En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan?
- Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
4. En los últimos siete días ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
5. En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan? Muy frecuentemente
- Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca
6. ¿Conoce los incentivos que brinda la empresa?
- Si
  - No
7. Si su respuesta es sí, favor indicar los incentivos que usted conoce que brinda la empresa.
- Plan de salud
  - Transporte
  - Asociación
  - Actividades sociales
  - Celebración días festivos
  - Área recreativa

8. Me parece que la empresa cumple con mis expectativas
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

#### **Dimensión 4: Compromiso**

1. ¿Se siente orgulloso a de pertenecer a la empresa?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
2. Se siente feliz en su puesto
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
3. ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
4. En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?
- Muy frecuentemente
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Raramente

- Nunca

5. ¿Sienta su trabajo importante?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

6. ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca