



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL  
DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO DE INFATLÁN**

**SUSTENTADO POR**

**CANDY MARIELA SOSA SOSA**

**EMILIO JOSÉ FLORES LUQUE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.,**

**HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ**

**VICERRECTORA DE OPERACIONES TGU**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL  
DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO DE INFATLÁN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARCELA LISVETH BARAHONA ESPINOZA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE**  
**TÉCNICO DE INFATLÁN**

**AUTORES:**

**Candy Mariela Sosa Sosa y Emilio José Flores Luque**

**RESUMEN**

INFATLÁN, entidad encargada del manejo y administración de los procesos informáticos y tecnológicos de Banco Atlántida, ha establecido metas de productividad ligadas a los objetivos de la organización. En los últimos meses, los directivos del Departamento de Soporte Técnico han notado falencias para alcanzar el desempeño óptimo. En vista de ello, esta investigación se propuso identificar las principales causas de la problemática, mediante el estudio profundo de los indicadores de desempeño actuales, carga de trabajo y recurso humano disponible. Se utilizaron métricas obtenidas mediante la interpretación de reportes de las distintas herramientas tecnológicas que maneja el departamento, entrevistas con los principales encargados y encuestas al personal técnico, teniendo como resultado, que no existe una adecuada ponderación y evaluación de tareas complejas, ni disponibilidad inmediata a herramientas y equipo para ejecutar las tareas asignadas.

Finalmente, se recomienda aplicar un plan de mejora continua que abarque todos los aspectos que influyen en problema, siguiendo los lineamientos y consideraciones establecidos en este trabajo. Una vez realizadas las acciones necesarias, se debe proceder con la medición de los procesos para confirmar que se obtuvieron resultados positivos.

**Palabras clave:** INFATLÁN, Informática, Soporte Técnico, Productividad, Tecnología.



**GRADUATE SCHOOL**  
**PRODUCTIVITY OPTIMIZATION OF THE TECHNICAL SUPPORT DEPARTMENT OF**  
**INFATLÁN**

**BY:**

**Candy Mariela Sosa Sosa y Emilio José Flores Luque**

**ABSTRACT**

INFATLÁN, entity in charge of the management and administration of Banco Atlántida's IT support has established a series of productivity goals, linked to the primary objectives of the organization. During the last months, the department managers have observed failures to reach the established goals. This investigation has the purpose to identify the main causes of the problem through the study of performances indicators, workloads and human resource. Data was obtained through the interpretation of reports given by the technological tools used by the department, through interviews with people in charge and surveys applied to the staff. As a result, it was identified that the causes of the low productivity rate are among others, the lack of an adequate consideration for complex tasks and low immediate availability on tools and equipment needed to fulfill assigned workload.

Finally, it is recommended to apply a continuous improvement plan that attacks the causes of the problem inside the department. It must follow all the considerations and alignments provided in this study. Once it is applied, the parts involved have to make measurements of the processes to confirm that positive results were obtained.

**Keywords:** INFATLÁN, IT, Support, Productivity, Technology.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar deseamos dedicar este logro a Dios que ha guiado nuestros pasos a lo largo de este proceso, que nos ha brindado sabiduría y paciencia para culminar esta importante meta profesional.

Dedicamos también este esfuerzo a nuestros padres y hermanos que nos han apoyado de manera incondicional, y nos han brindado las palabras de aliento y consejos necesarios para salir adelante con este reto.

Lo dedicamos a las personas que han aportado de manera continua su conocimiento y experiencia a lo largo del desarrollo de esta investigación, su guía brindó la luz que nos condujo en la dirección correcta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primera instancia a Dios que nos brindó la bendición y la oportunidad de llegar juntos a este momento de nuestras vidas y de nuestras carreras en particular.

A nuestros padres, hermanos y amigos que estuvieron presentes con su apoyo, sus consejos y su compañía durante las largas jornadas de estudio y trabajo.

Agradecimiento especial a nuestros asesores de tesis, Abog. Edith Gabriela Dávila e Ing. Marcela Lisveth Barahona, sin su paciencia, atención a los detalles y dedicación no lo habríamos logrado.

Gracias a INFATLÁN, a sus directivos y colaboradores por su apertura, su sinceridad y apoyo a lo largo del desarrollo de esta investigación. Esperamos que nuestro trabajo agregue valor y sirva de catalizador para futuros proyectos de la institución.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	10
2.1.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE INFATLÁN .....	10
2.1.3.2 MISIÓN Y VISIÓN.....	10
2.1.3.3 ORGANIGRAMA.....	11
2.1.3.4 FUNCIONES.....	11
2.1.3.5 POLÍTICAS Y NORMAS .....	12
2.1.3.6 RESPONSABILIDADES Y METAS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO .....	13
2.1.3.7 COMPETENCIAS DE LOS TÉCNICOS DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO.....	14
2.1.3.8 RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	15



2.1.3.9 RECURSOS HUMANOS INFATLÁN .....	19
2.1.3.10 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN UTILIZADAS.....	19
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	20
2.2.1.1 RECURSO/ TALENTO HUMANO.....	20
2.2.1.2 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD .....	21
2.2.1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	22
2.2.1.4 COMPORTAMIENTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
2.2.1.5 MOTIVACIÓN LABORAL.....	26
2.2.1.6 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	27
2.2.1.7 DELEGACIÓN EFECTIVA DE TAREAS.....	29
2.2.1.8 SUPERVISIÓN DE PERSONAS.....	29
2.2.1.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	30
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	31
2.2.2.1 SOPORTE TÉCNICO .....	31
2.2.2.2 CALL CENTER .....	32
2.2.2.3 MESA DE AYUDA/ HELP DESK .....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	35
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	35
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.....	37
3.1.3 HIPÓTESIS .....	39

3.3.1 POBLACIÓN .....	40
3.3.2 MUESTRA.....	40
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	41
3.4.1 TÉCNICAS.....	41
3.4.2 INSTRUMENTOS .....	42
3.4.2.1 REPORTE DE LOS PROGRAMAS.....	42
3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	43
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	45
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	46
4.1.1. RESULTADOS ASOCIACIÓN DE FUNCIONES Y METAS CON HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN .....	46
4.1.2 RESULTADOS EVALUACIÓN DE CARGA DE TRABAJO.....	49
4.1.3 RESULTADOS ENTREVISTA SUB-GERENTE INFATLÁN .....	52
4.1.4 RESULTADOS ENTREVISTA SUPERVISOR DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN.....	53
4.1.5 RESULTADOS ENCUESTA EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN.....	53
4.1.6 RESULTADOS ENTREVISTA ENCARGADOS DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN.....	64
4.2.1 ANÁLISIS ASOCIACIÓN DE FUNCIONES Y METAS CON HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN .....	64

4.2.2 ANÁLISIS CARGA DE TRABAJO .....	66
4.2.3 ANÁLISIS ENTREVISTA SUB-GERENTE INFATLÁN.....	67
4.2.4 ANÁLISIS ENTREVISTA SUPERVISOR DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN .....	68
4.2.5 ANÁLISIS ENCUESTA EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN.....	70
4.2.6 ANÁLISIS ENTREVISTA ENCARGADOS DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN .....	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
5.1 CONCLUSIONES .....	80
5.2 RECOMENDACIONES .....	81
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	82
6.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	82
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	83
6.4.1 MODIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN DE TAREAS EN SYSAID .....	85
6.4.1.1 PROCEDIMIENTO MODIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN DE TAREAS EN SYSAID.....	85
6.4.2 AGILIZAR LA OBTENCIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS .....	85
6.4.2.1 PROCEDIMIENTO AGILIZAR LA OBTENCIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS .....	85
6.4.3 CREACIÓN TURNOS DE TRABAJO.....	86
6.4.3.1 PROCEDIMIENTO CREACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO .....	86
6.4.4 PLAN DE CAPACITACIONES .....	87

6.4.4.1 PROCEDIMIENTO PLAN DE CAPACITACIONES.....	87
6.4.5 MOTIVACIÓN LABORAL.....	87
6.4.5.1 PROCEDIMIENTO MOTIVACIÓN LABORAL .....	87
6.5 CRONOGRAMA.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXO I. ENTREVISTA SUBGERENTE INFATLÁN.....	95
ANEXO II. ENTREVISTA SUPERVISOR DEPTO. SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN..	96
ANEXO III. ENTREVISTA ENCARGADOS ASIGNACIÓN DE TAREAS.....	97
ANEXO IV. ENCUESTA TÉCNICOS.....	98

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1. DESEMPEÑO MENSUAL ATENCIÓN TELEFÓNICA CALL CENTER.....	4
TABLA 2. REGISTRO MENSUAL DE TAREAS CON RUPTURAS .....	4
TABLA 3. REGISTRO SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	5
TABLA 4. MATRIZ METODOLÓGICA.....	6
TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	38
TABLA 6. DESGLOSE DE POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS .....	41
TABLA 7. DÍAS AUSENTES POR TÉCNICOS .....	49
TABLA 8. FERIADOS NACIONALES (NO SE TRABAJA) .....	49
TABLA 9. FINES DE SEMANA.....	49
TABLA 10. DISPONIBILIDAD DE VACACIONES .....	50
TABLA 11. PORCENTAJE DE AUSENTISMO.....	50
TABLA 12. CARGA DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO (1).....	51

TABLA 13. CARGA DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO (2).....	51
TABLA 14. DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO .....	51
TABLA 15. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	52
TABLA 16. DISEÑO PLAN DE MEJORA CONTINUA.....	84

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. GRÁFICO DE DESEMPEÑO CALL CENTER .....	4
FIGURA 2. GRÁFICO DE TENDENCIA DE TAREAS CON RUPTURAS .....	5
FIGURA 3. MAPA CONCEPTUAL .....	8
FIGURA 4. ORGANIGRAMA INFATLÁN.....	11
FIGURA 5. FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	24
FIGURA 6. MODELO DAVIS Y NEWSTROM.....	26
FIGURA 7. PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	28
FIGURA 8. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	37
FIGURA 9. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	40
FIGURA 10. RESULTADOS PREGUNTA 1 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	53
FIGURA 11. RESULTADOS PREGUNTA 2 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	54
FIGURA 12. RESULTADOS PREGUNTA 3 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	54
FIGURA 13. RESULTADOS PREGUNTA 4 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	55
FIGURA 14. RESULTADOS PREGUNTA 5 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	55
FIGURA 15. RESULTADOS PREGUNTA 6 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	56

FIGURA 16. RESULTADOS PREGUNTA 7 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	56
FIGURA 17. RESULTADOS PREGUNTA 8 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	57
FIGURA 18. RESULTADOS PREGUNTA 10 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	58
FIGURA 19. RESULTADOS PREGUNTA 11 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	58
FIGURA 20. RESULTADOS PREGUNTA 12 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	59
FIGURA 21. RESULTADOS PREGUNTA 13 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	59
FIGURA 22. RESULTADOS PREGUNTA 14 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	60
FIGURA 23. RESULTADOS PREGUNTA 15 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	60
FIGURA 24. RESULTADOS PREGUNTA 16 ENCUESTA A TÉCNICOS.....	61
FIGURA 25. CRONOGRAMA PLAN DE MEJORA CONTINUA.....	89

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se detalla el eje central del estudio. Se realiza un análisis de los antecedentes investigativos relacionados con el problema a estudiar, el planteamiento y los objetivos que guiaran el rumbo de la investigación, y finalmente la justificación para plantear la importancia del presente trabajo.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Desde sus orígenes, el ser humano ha utilizado los recursos a su alcance para sobrevivir. En la antigüedad, existía una competencia feroz por obtener las mejores fuentes de agua, comida y abrigo para asegurar de esta manera la supervivencia de civilizaciones enteras. En la actualidad no es muy distinto, las industrias se encausan en feroces batallas para obtener los mejores recursos disponibles para sobrevivir en un ambiente globalizado y altamente competitivo. Sin embargo, no basta solamente la obtención de los recursos para alcanzar un desempeño óptimo y productivo, las instituciones deben aprender a utilizarlos efectiva y eficazmente a lo largo de todos sus procesos.

La productividad de las empresas está ligada directamente con la utilización adecuada de los recursos. En cada empresa existen diversos índices que miden dicha productividad, estos cambian según el rubro, las condiciones internas y externas de la institución, y los objetivos organizacionales de cada entidad. Bajos índices de productividad o rendimiento pueden surgir por diversas causas, por lo que se requiere un estudio de la gestión de los recursos disponibles dentro de las organizaciones y de los diversos indicadores de producción establecidos para lograr esclarecer las verdaderas razones de dicho comportamiento.

La empresa de tecnología perteneciente al Grupo Financiero Atlántida, Informática Atlántida (INFATLÁN), posee dentro de su estructura, un departamento de Soporte Técnico que atiende a los usuarios internos del Banco Atlántida, es decir, sus

empleados. Para ello realiza diversas actividades que buscan mantener y mejorar los distintos servicios bancarios ofrecidos por la institución.

En los últimos meses, la gerencia de INFATLÁN ha detectado una disminución en algunas lecturas de productividad del departamento y ha presentado incertidumbre en la confiabilidad de los indicadores de desempeño que se aplican en dicha área, y es por ello que el presente trabajo busca establecer las razones de esta variación negativa y proponer una solución viable que promueva mayor efectividad y eficiencia en el desarrollo de las tareas.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Actualmente, la globalización de la cultura y las economías del mundo promueven la gestión del recurso humano, tecnológico y financiero adecuadamente para lograr resultados excepcionales en términos de productividad y competitividad. Esto es posible mediante una administración adecuada de los recursos con los que se cuenta. Se debe analizar el rendimiento que se desea obtener y alinearlo con la disponibilidad de los mismos, de manera que se pueda operar de manera óptima y así alcanzar las metas de la empresa.

Informática Atlántida (INFATLÁN) se encarga de proveer soporte a toda la estructura tecnológica (hardware y software) de Banco Atlántida. Se le considera una entidad independiente del banco en sí y funciona como una empresa encargada de atender las necesidades de ese cliente interno de manera exclusiva. Como cualquier institución, posee metas y objetivos organizacionales, establecidos por los directivos. En el caso del departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN son los siguientes:

- Un mínimo de 90% de atención telefónica en el Call Center del departamento.
- Un máximo de 15% total de las tareas con rupturas, o sea que se sobrepase un techo de 8 horas para ser atendida.
- Un mínimo de 90% mensual en la satisfacción al cliente según encuesta al usuario.

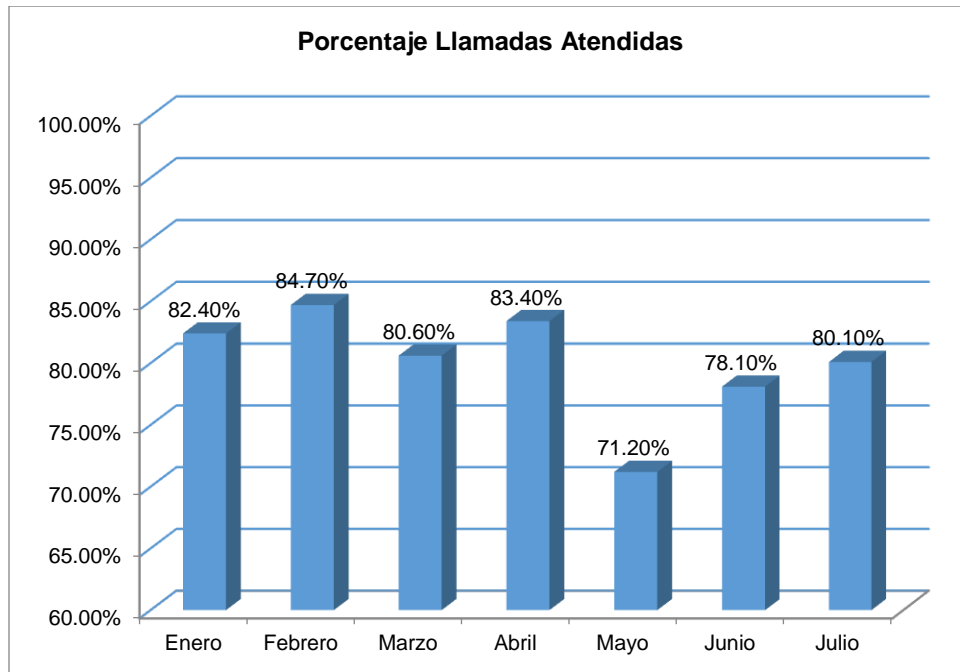


INFATLÁN no ha realizado ningún tipo de investigación de los distintos procesos internos del departamento de Soporte Técnico que conlleve al análisis de la gestión de los recursos con los que se cuenta. Para probar la fiabilidad de los distintos medidores de desempeño utilizados en el área, será necesario analizar el trasfondo de las prácticas de todos los involucrados en el funcionamiento del departamento. Eventualmente, se determinará si las metas que se han impuesto al departamento son las adecuadas para que el cliente esté satisfecho y si se está obteniendo el mejor provecho a los recursos disponible.

Para verificar que la percepción de la baja productividad que maneja la gerencia es acertada, se analizaron las lecturas de desempeño de los primeros 7 meses del presente año, a continuación se muestran los hallazgos:

**Tabla 1. Desempeño Mensual Atención Telefónica Call Center.**

<i>Mes</i>	<i>Llamadas Entrantes</i>	<i>Llamadas Atendidas</i>	<i>Llamadas No Atendidas</i>	<i>Porcentaje Llamadas Atendidas</i>
Enero	2913	2400	513	82.40%
Febrero	2409	2040	369	84.70%
Marzo	2438	1964	474	80.60%
Abril	2169	1808	361	83.40%
Mayo	3404	2425	979	71.20%
Junio	2656	2075	581	78.10%
Julio	2957	2368	589	80.10%

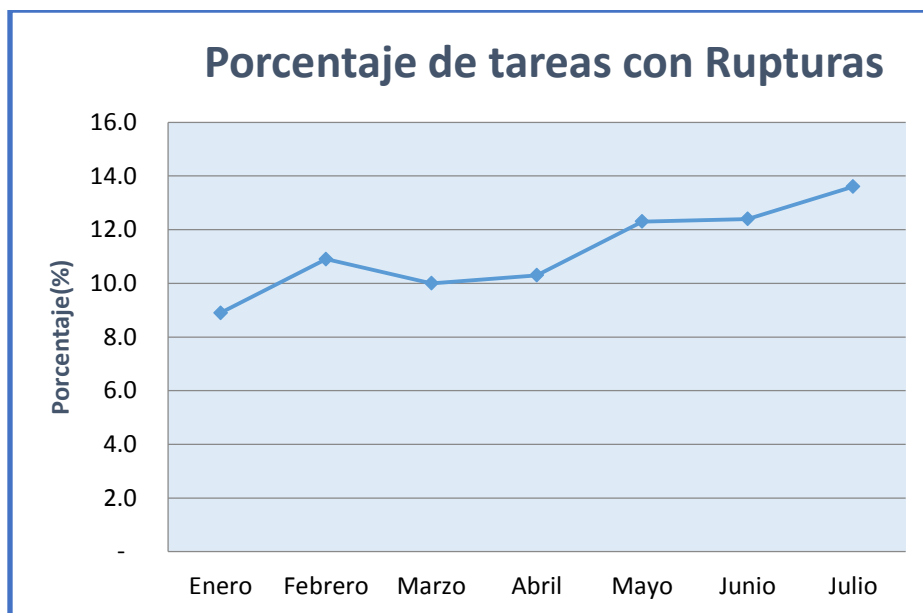


**Figura 1. Gráfico de Desempeño Call Center**

Se puede observar que no se está cumpliendo el objetivo del 90% de atención telefónica del Call Center, evidenciando un alarmante desfase durante el mes de Mayo del 2014.

**Tabla 2. Registro mensual de tareas con rupturas**

<i>Mes</i>	<i>Tareas Cerradas</i>	<i>Tareas con ruptura</i>	<i>Porcentaje de tareas con ruptura</i>
Enero	1476	131	8.9%
Febrero	1317	144	10.9%
Marzo	1533	154	10%
Abril	1198	123	10.3%
Mayo	1404	173	12.3%
Junio	1106	137	12.4%
Julio	1372	187	13.6%



**Figura 2. Gráfico de Tendencia de Tareas con Rupturas**

Aunque si se esté cumpliendo con la meta mensual de un máximo de 15% en tareas con rupturas, se detecta que la cantidad de tareas con esta característica es muy alta y hay una tendencia de incremento en los últimos meses.

**Tabla 3. Registro satisfacción al cliente**

<i>Mes</i>	<i>Encuestas llenadas</i>	<i>Porcentaje de tareas cerradas con encuesta contestada</i>	<i>Satisfacción</i>
Enero	156	10.35%	88.8%
Febrero	194	14.58%	89.2%
Marzo	179	11.38%	87.6%
Abril	160	14.18%	86.9%
Mayo	185	13.16%	86.4%
Junio	172	15.57%	88%
Julio	214	15.88%	87.1%

Los datos de este año muestran que en ningún mes se ha alcanzado cumplir con un 90% mínimo en niveles de satisfacción cliente, además el porcentaje de encuestas contestadas es bastante bajo.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La Gerencia de Informática Atlántida busca la excelencia en todos los servicios que brinda al Banco Atlántida (cliente interno) por lo que exige al Departamento de Soporte Técnico que mes a mes cumpla con diversas metas de productividad expuestas anteriormente.

En los últimos meses, el área Centro-Sur del departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN, ha fallado en cumplir con algunos de los objetivos y ha sembrado la duda si los indicadores y demás recursos que se utilizan actualmente son los adecuados, por lo que se desea saber a qué se deben los bajos niveles de productividad para luego formular una solución viable.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las principales causas del bajo índice de productividad registrados en el departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son los medidores de productividad utilizados actualmente?
- ¿Cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro del departamento de Soporte Técnico?
- ¿Se cuenta con el Recurso Humano suficiente y capacitado para alcanzar las metas de la organización?
- ¿Cuál sería la estrategia a seguir para solventar la problemática en cuestión?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar los principales factores que influyen en la falta de cumplimiento de las metas de productividad del departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN a través de un análisis de los recursos del área para diseñar un plan de mejora de la productividad.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los medidores de rendimiento utilizados actualmente por el departamento y determinar si son los adecuados para la evaluación de la productividad.
- Definir si las tareas y responsabilidades del departamento están distribuidos de manera efectiva y eficiente para alcanzar las metas de la organización.
- Evaluar si los colaboradores del área son suficiente para soportar la carga de trabajo y si poseen la capacidad técnica y conocimiento suficiente para cumplir con sus labores diarias.
- Determinar un plan de acción o estrategia que permita solventar la baja productividad reflejada por el departamento de soporte técnico de INFATLÁN.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN, brinda apoyo tecnológico a nivel de software y hardware de agencias, estructura administrativa, cajeros automáticos, agentes bancarios, quioscos electrónicos y redes informáticas. Sin estos elementos el banco no podría brindar todos los servicios que hoy en día ofrece a sus clientes. Es imperativo que todos los aspectos del departamento, encargados de atender las necesidades de soporte del Banco Atlántida, se manejen de manera propicia para cumplir con las metas establecidas. Se debe identificar y erradicar aspectos que obstaculicen la búsqueda continua de alto rendimiento y productividad.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone un detalle de la conceptualización, referencias teóricas e información necesaria para el desarrollo de la investigación. La base proviene del conocimiento básico del problema en cuestión y luego se procesa la temática obtenida de la revisión bibliográfica.

Existen varios métodos que permiten ordenar las ideas que se desean abordar en el marco teórico, en este caso se utilizó el método de mapa conceptual mostrado a continuación (Hernández Sampieri, Fernandez & Baptista, 2010, p. 67).

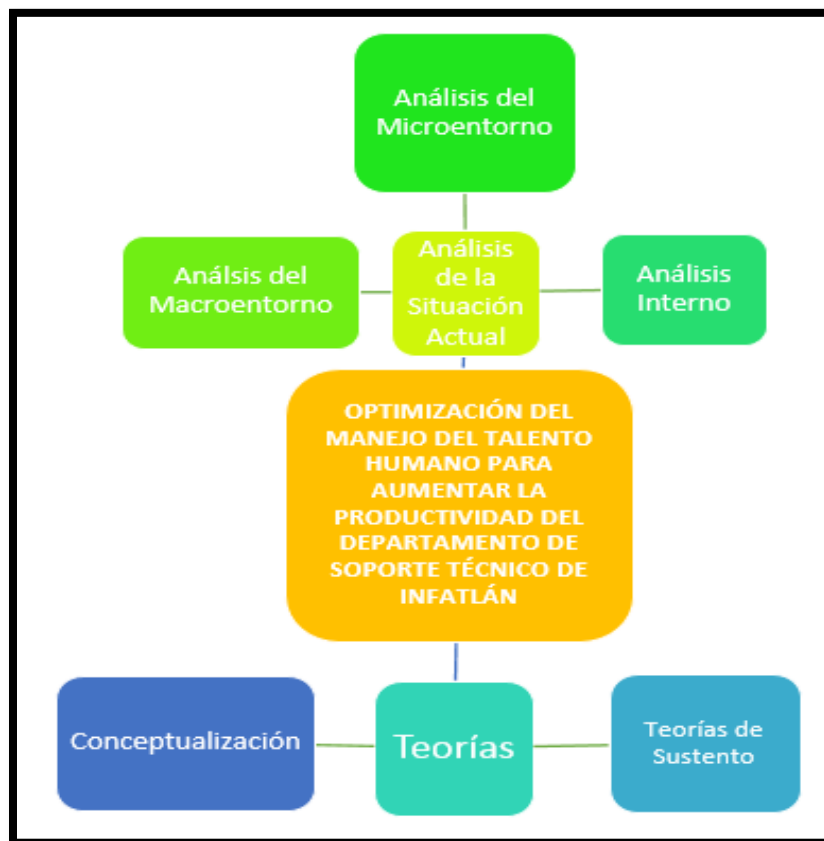


Figura 3. Mapa Conceptual

## **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

“El rol de los Centros de Soporte es apoyar de forma exhaustiva la búsqueda de desarrollo de una ventaja competitiva en las organizaciones. Un HelpDesk efectivo es un paso para el desarrollo e integración de la tecnología en el negocio” (Jimenez, Parra, & Tapia, 2009, p.10).

Como (du Preez, 2003) menciona, las organizaciones en todo el mundo no consideran el manejo del departamento de soporte técnico informático como un objetivo primordial, pero su correcto desempeño ayuda a que las otras áreas funcionen de manera óptima.

### **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

En Honduras, no se da tanto la tendencia de tercerizar por completo el departamento de Soporte Técnico. La mayoría de organizaciones públicas y privadas cuentan con este tipo de áreas y su tamaño dependerá de la cantidad y complejidad de equipo informático con el que cuente la organización.

SEFIN, DEI y Banco Central de Honduras son algunas instituciones públicas que cuentan con su propio departamento de Soporte Técnico mientras que en el sector bancario privado del país, aunque se cuente con departamentos de este tipo, se terceriza el soporte para algunos servicios. Por ejemplo, varios bancos contratan otras empresas para que les provea soporte en cajeros automáticos, redes y mantenimiento preventivo de computadoras.

### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

Informática Atlántida forma parte del Grupo Financiero Atlántida, que también incluye Banco Atlántida, Seguros Atlántida, AFP Atlántida, y Arrendamientos y Créditos. Dicho grupo es de capital hondureño y tiene 101 años desempeñándose en el país.

La empresa equivale a ser el departamento de informática de Banco Atlántida por lo que se considera difícil que se disuelva el contrato que ambas entidades mantienen.

#### **2.1.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE INFATLÁN**

Se detalla la historia de la empresa de la siguiente manera:

Informática de Banco Atlántida nace el 26 de diciembre de 1986. La sociedad tiene por objeto y fines primordiales , brindar servicios de tecnología, comunicación, desarrollo de programática, de comunicación de datos, voz e imágenes; de asesoría económica, legal administrativa, empresarial y de otras asesorías en general; se dedica además a la venta y arrendamiento de programática, de suministro de equipo de cómputo y de equipo de oficina; la compraventa y arrendamiento de computadoras, su mantenimiento y reparación y el ensamblaje de aparatos electrónicos, de computación de datos y asesoría en general. INFATLAN (Informática Atlántida) surge con el fin de brindar el servicio más eficiente en el área de la informática a Banco Atlántida, S.A. (INFATLAN, 1986).

#### **2.1.3.2 MISIÓN Y VISIÓN**

(INFATLAN, 1986) Define claramente su misión y visión:

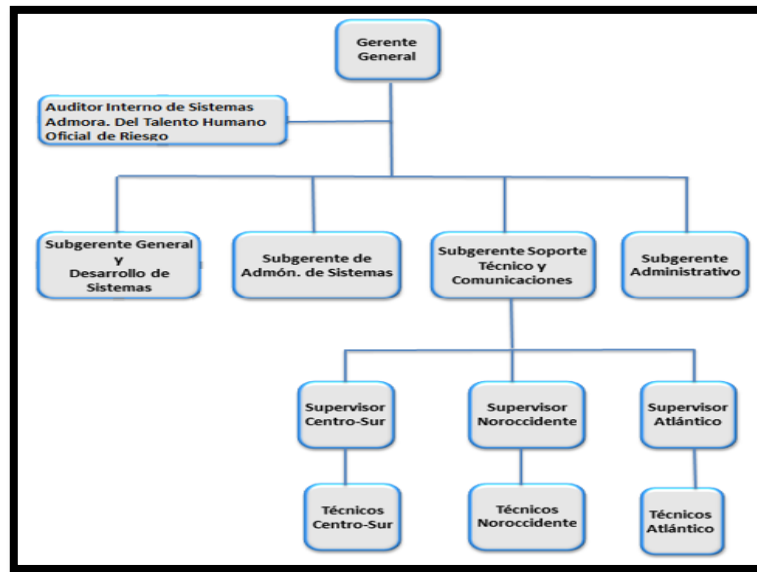
Misión de la Empresa: Somos una empresa orientada a brindar servicios de tecnología y comunicaciones, con excelencia y prontitud a precios competitivos en el mercado, utilizando para ello tecnología de primer nivel, y talento humano altamente calificado, basados en normas de calidad y eficiencia.

Visión de la Empresa: Ser una empresa líder en tecnología y comunicaciones con cada uno de nuestros servicios, con colaboradores comprometidos en hacer su trabajo bien desde la primera vez y posicionarnos con los mejores estándares de calidad.



### 2.1.3.3 ORGANIGRAMA

Informática Atlántida cuenta con un esquema organizacional vertical, contando con un gerente general como autoridad máxima. De él dependen 4 subgerencias, incluyendo Soporte Técnico y Comunicaciones, y 3 puestos independientes.



**Figura 4. Organigrama INFATLÁN**

Fuente: (INFATLÁN, 1986)

### 2.1.3.4 FUNCIONES

Los servicios que INFATLÁN debe brindar a Banco Atlántida están regidos por lo que (Banco Atlántida, 1986) estipula:

Banco Atlántida contrata los servicios profesionales de INFATLÁN para que por medio de su equipo de cómputo, programas informáticos y su personal, le brinde servicios para el establecimiento y manejo del sistema de información y procesamiento electrónico de datos, en todas sus oficinas bancarias establecidas en el país o que se establezcan en un futuro.

INFATLÁN es el brazo informático de Banco Atlántida que le apoya para brindar múltiples servicios a sus clientes. Los usuarios del banco solicitan la ayuda de

Informática Atlántida a través de distintos canales de comunicación que se han establecido entre las dos organizaciones.

Los procesos y sistemas del banco cambian continuamente, con introducción de nuevos servicios y herramientas y es deber de INFATLÁN adaptarse a ellos para atender todas las necesidades de su cliente de una manera óptima (Banco Atlántida, 1986, p. 2).

#### **2.1.3.5 POLÍTICAS Y NORMAS**

Al tratar con información de una institución financiera que es vigilada de cerca por entes gubernamentales como la Comisión Nacional de Banca y Seguros y el Banco Central de Honduras, INFATLÁN debe actuar con mucho cuidado y siguiendo las distintas políticas que se han establecido (Cruz, 2014):

- Política de Acceso a la red informática de Banco Atlántida.
- Política de Control de Acceso a Instalaciones de INFATLÁN.
- Política de Computadoras portátiles.
- Políticas de Control de Entrada y Salida de Hardware.
- Política para Herramienta de mesa de ayuda.
- Política de Instalación de Software.
- Política de Mantenimientos preventivos para agencias y ATMs.
- Política para control de cambios en equipos de comunicaciones.
- Política de acceso a las instalaciones de INFATLÁN.
- Política de acceso a las instalaciones de INFATLÁN.

### **2.1.3.6 RESPONSABILIDADES Y METAS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO**

El Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN tiene diversas responsabilidades que van aumentando y cambiando de acorde a las necesidades de Banco Atlántida (García, 2014):

- Reparación, configuración e instalación de hardware: impresoras, CPUs, scanners.
- Manejo de kioscos electrónicos transaccionales y kioscos de manejo de colas de clientes.
- Atención completa de ATMs: configuración, reparación y mantenimiento.
- Atención completa de Agentes Bancarios Atlántida: configuración, reparación y mantenimiento.
- Instalación y revisión de aplicaciones hechas internamente o compradas.
- Instalación y reparación de redes de datos y de telefonía.
- Asistencia remota a los usuarios del banco con los distintos programas y aplicaciones que manejen.

En concordancia con las responsabilidades mencionadas, se establecieron las metas que el departamento debe cumplir mes a mes:

- Atención de llamadas en el call center de cada una de las zonas (Atlántico, Norte y Centro-Sur) superior al 90%.
- Atención de más del 85% de las tareas que se asignan en un tiempo menor a 8 horas.
- Satisfacción al cliente superior al 90%.

### **2.1.3.7 COMPETENCIAS DE LOS TÉCNICOS DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO**

Las competencias laborales se definen como la capacidad de respuesta exitosa de las personas frente a los retos o demandas laborales, comprende conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades de los individuos («Competencias Laborales», 2007).

INFATLÁN (1986) Definió los conocimientos, destrezas y habilidades que debe poseer un técnico para aplicar a un puesto de trabajo en Soporte Técnico.

- Conocimiento sobre electrónica computacional.
- Conocimiento sobre sistemas electrónicos.
- Conocimiento sobre cajeros automáticos.
- Conocimiento de DOS, técnicas antivirus, utilitarios de diagnóstico y reparación.
- Conocimiento sobre electricidad.
- Habilidad para operar con exactitud, precisión y rapidez.
- Habilidad para interpretar y cumplir instrucciones generales y específicas.
- Habilidad para analizar fallas y detectarlas con rapidez.
- Habilidad para establecer y mantener buenas relaciones interpersonales.
- Destreza en el uso y manejo de equipo electrónico.
- Destreza en el uso y manejo de herramientas para reparación de equipo electrónico.

### 2.1.3.8 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Las actividades que cada técnico debe realizar a diario son asignadas a través de una moderna mesa de ayuda con el software israelí, Sysaid. Con este software, los usuarios del banco o los supervisores del área crean una petición especificando la necesidad que ha surgido, luego cae en una bandeja de tareas nuevas, y finalmente, las encargadas de distribución de tareas, asignan cada petición a un técnico. El Sysaid permite dar un seguimiento continuo y detallado del trabajo histórico y actual de cada técnico.

Muchas organizaciones alrededor del mundo utilizan software como el Sysaid para gestionar mejor las complejas infraestructuras de tecnologías de información así como un mejor manejo de sus políticas (Wireless News, 2009).

En el caso de INFATLÁN, se utiliza la plataforma de Sysaid como una Mesa de Ayuda. A continuación se explica el proceso para el ingreso y seguimiento de tareas:

Cuando un usuario en el banco tiene algún problema o necesidad, deben entrar a un link que tienen en su computadora para ser redirigidos a la mesa de ayuda, Sysaid, de Soporte Técnico de INFATLÁN. Ahí crean una petición, también llamada tarea, la cual está formada por: la categoría de la solicitud, la descripción del requerimiento (donde deben colocar en que consiste el problema que tienen), y sus datos: nombre, ubicación y extensión. Al crear la petición, al usuario se le presenta un número de petición, que es el identificador de dicha gestión y con el cual podrán darle seguimiento al proceso de atención de la tarea. Desde el momento que el usuario ingresa la tarea, empieza a correr un temporizador que se detendrá cuando dicha tarea sea atendida y cerrada.

Es deber de los técnicos velar porque todas las tareas que realicen estén siendo ingresadas al sistema, existen casos cuando el usuario (cliente interno) no lo hace, por lo que el técnico encargado de esa labor debe procurar hacer ese ingreso para llevar el registro correspondiente.

En todo momento se puede dar seguimiento a los datos de la tarea según su número identificador y ver los detalles:

- Persona que la ingresó.
- Persona a la que está asignada.

- Nota: si hay algún aviso que se quiera dar al usuario. Por ejemplo: “Se llamó al usuario a las 3:40 pm, pero no estaba en la oficina”.

- Estado: nuevo, abierto, cerrado, esperando respuesta/equipo. Nuevo es cuando se creó la tarea. Abierto es cuando fue asignada la tarea, Esperando respuesta/equipo es cuando la tarea está en espera porque hay un factor fuera del alcance del técnico que impide concluir con la petición y Cerrada es cuando se terminó de atender la tarea.

- Historial: Momentos en que se creó, se modificó, se pasó de un técnico a otro, o se cerró.

Todas las peticiones de los usuarios a nivel nacional caen en una misma bandeja, que es revisado por dos técnicos, que tienen acceso a ver el detalle de todas las tareas que cada técnico tiene asignada. La principal responsabilidad de estas dos personas es distribuir las peticiones entre los técnicos dependiendo de varios criterios:

- La ubicación del solicitante: se considera donde está ubicado el usuario que ingresó la petición ya que debe ser cubierto por el técnico asignado a la zona. Por ejemplo: Las tareas que provengan de las agencias de Catacamas, Campamento, y San Esteban deben ser atendidas por el técnico que está en Juticalpa y cubre todo Olancho

- El tema de la tarea: Hay ciertos temas que nos son dominados por todos los técnicos del departamento, por lo que si surge una tarea con cierta especialidad requerida, se debe asignar a algún técnico que si tenga la capacidad de atenderla. Por ejemplo, en Tegucigalpa, 6 de los 10 técnicos están capacitados para atender Cajeros

Automáticos, por lo que si aparece una petición de ese tipo, debe ser asignada a uno de ellos.

- La cantidad de tareas que cada técnico tenga: Se debe realizar la distribución de las tareas de manera equitativa, por lo que la cantidad de tareas de cada técnico debe ser uniforme con los demás. Se le asigna petición al técnico que menos tenga.

- Turnos existentes: Existen dos turnos para atender ciertos tipos de tareas, uno es el de comunicaciones, que abarca tareas de telefonía y cableado (instalación o reparación) y el otro es de Agentes Bancarios, que cubre todas las tareas de atención de ese medio de pago. El técnico que cubre el turno de comunicaciones solo recibe tareas de ese tipo, mientras que el del turno de agentes bancarios puede recibir tareas de cualquier tipo, pero si surge una tarea de agentes bancarios, debe atenderlo de manera inmediata.

Los técnicos deben atender las tareas por orden en que les fueron asignadas, exceptuando si son críticas para la atención a los clientes del banco: agentes bancarios, ATMs, caja de agencia y otros. Cuando se termina de atender la tarea, el técnico responsable debe pasar el estado de la petición a cerrada y escribir una breve descripción de la solución que se brindó al usuario.

Adicionalmente, el departamento cuenta con una herramienta llamada Queometrics Call Center, que permite darse de alta y de baja en un call center para atención de usuarios. Los usuarios llaman a una extensión y la llamada entra a una cola de espera que es contestada por alguno de los técnicos que esté dentro del sistema.

El Queometrics soporta hasta 500 agentes conectados ya da la posibilidad a los gerentes de operaciones, supervisores de call centers y a los agentes realizar su labor diaria con una interfaz computarizada de tiempo real (Science Letter, 2009).

Se utiliza el Balance Score Card para dar seguimiento al desempeño de todo el departamento. “El BSC es un sistema de manejo que mapea los objetivos estratégicos de la organización con el desempeño (...)” (Balasundaram & Valnampy, 2010).

Como (Ardakan, Barzegar, & Vvahdat, 2010) menciona, “uno de las herramientas más importantes para implementar y controlar la estrategia con armonía es el BSC”.

El subgerente del departamento de Soporte Técnico estableció dicha herramienta para centralizar todos los mecanismos de evaluación de desempeño del departamento que debe ser llenado mes a mes. El supervisor de la zona debe utilizar los datos que obtiene de las herramientas de monitoreo de rendimiento del mes evaluado y colocarlos en la hoja de Excel del BSC.

En él se establecen todos los indicadores del departamento, el nivel de alcance para el mes correspondiente y si se cumplió la meta asociada para ese mes.

Aparte de las metas que se han tratado anteriormente, el BSC incluye otras mediciones relevantes:

- Proyectos especiales desarrollados por el departamento y su nivel de avance en el mes. Por ejemplo, inicio de instalación de kioskos para manejo de colas en las agencias.

- Nivel de conocimiento de cada técnico en todos los temas de importancia para departamento, como lo son:ATMs, telefonía, redes, impresoras, CPU, Jteller, antivirus, agente bancario, correo electrónico, e inclusive dominio de automóvil. Si se impartió un curso o capacitación durante el mes, se coloca una prueba del tema a los participantes y la nota que obtienen es la que se coloca en el documento.

- Capacitaciones del mes: se definen todas las charlas y cursos brindados a los técnicos.



### **2.1.3.9 RECURSOS HUMANOS INFATLÁN**

El departamento cuenta con un subgerente y 32 empleados distribuidos de la siguiente manera (Cruz, 2014):

- Centro-Sur: 1 supervisor, 10 técnicos en Tegucigalpa, 1 en Danlí, 1 en Comayagua, 1 en Choluteca y 1 en Juticalpa.
- Nor-Occidente: 1 supervisor, 8 técnicos en San Pedro Sula, 1 en Santa Rosa de Copán, 1 en Santa Cruz de Yojoa.
- Atlántico: 1 supervisor, 4 técnicos en La Ceiba, 1 en Roatán y 1 en Tocoa.

### **2.1.3.10 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN UTILIZADAS**

El programa Sysaid permite la evaluación continua de los técnicos de cada zona mediante distintos reportes que pueden generarse cuando se desee (García 2014):

- Cantidad de tareas atendidas por técnico en un período determinado.
- Tiempo promedio que tarda un técnico en atender las tareas que se asignan.
- Cantidad de tareas que sobrepasan un techo de tiempo que se ha establecido como lo máximo que un técnico debe tardar en atender una tarea.
- Nivel de satisfacción al cliente por tarea atendida.

El programa de manejo de call center, Queuemetrics, permite ver cuantas llamadas entraron al call center en un período determinado y cuantas de esas llamadas no fueron atendidas. Se utiliza una Balance Score Card que une los datos arrojados por el Sysaid y por el Queuemetrics. También incluye la consideración de los supervisores con respecto a nivel de conocimientos, de actitud y compleción de proyectos de cada técnico.

## **2.2 TEORÍAS**

### **2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO**

#### **2.2.1.1 RECURSO/ TALENTO HUMANO**

En la actualidad existe una tendencia en las empresas, ya no hablan de trabajadores o recursos humanos, sino de Talento Humano, Capital Humano, colaboradores y clientes internos. El Talento Humano son aquellas personas efectivas en el desarrollo de sus puestos de trabajo, la Gestión del Talento Humano procura aprovechar al máximo el potencial de las personas, manteniéndolas satisfechas para lograr el desempeño óptimo deseado (GDA, 2014).

Cada empresa cuenta con sus políticas propias de manejo del Talento Humano según el rubro y las necesidades de la organización, sin embargo la mayoría de los estudios y autores como Chiavenato (2009) y Dessler (2011) coinciden en los siguientes objetivos:

- Proporcionar personal adecuado para la realización efectiva y eficiente de labores que impulsen el alcance de los objetivos de la organización.
- Planeación efectiva de las necesidades de la organización para garantizar la ubicación, desarrollo, capacitación y aprovechamiento máximo de las habilidades del talento humano.
- Seguimiento y evaluación del desempeño de los empleados, con el fin de identificar fortalezas que se deben desarrollar y debilidades que se deben combatir para lograr el mejor rendimiento posible.
- Contribuir a la formación de un clima laboral favorable para la producción mediante el mejoramiento de las relaciones, comunicación efectiva y estímulos que contribuyan al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

- Establecimiento de normas y políticas capaces de regir el comportamiento organizacional.

En esta época de cambios y globalización, la gestión del talento humano es factor fundamental para el éxito y la ventaja competitiva de las organizaciones. El hecho de poseer un grupo de trabajo completo, capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa es un acierto para el impulso de la productividad de los negocios. Una gestión del talento deficiente será un obstáculo para el crecimiento de las entidades. En la región de Centroamérica apenas el 9.6% de las empresas están enfocadas en lograr el aprovechamiento máximo de su Capital Humano (Manpower, 2013).

### **2.2.1.2 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

“El activo más valioso de una empresa en el siglo XX era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI... serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de los mismos” (Druckers, 1999, p.71).

Según Gutiérrez (2010, p. 21):

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleados, horas máquina, etc. En otras palabras la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultados alcanzado y lo recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan resultados planeados... Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar.

Los KPIs (Key Performance Indicators) son medidores de producción que se toman en un periodo de tiempo determinado según las necesidades del negocio, del mismo nace el concepto de Balance Score Card donde se registra toda la información

relacionada con desempeños y conocimientos. Los KPIs son distintos para todas las empresas, cada directivo posee una visión de los enfoques de medición que se desean aplicar según el rubro, la industria y las capacidades reales de la entidad (Parmenter, 2010).

Un concepto ligado con la productividad es la Calidad, según Juran (1990, p. 31): “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. En términos más simples la calidad es subjetiva según la percepción de cada cliente o usuario, es decir la satisfacción que el sujeto siente al recibir su producto o servicio.

En el caso del presente estudio la Productividad está ligada a los resultados obtenidos en los servicios del Call Center y la Mesa de Ayuda. El estudio de realizado por los mejores gerentes de Call Centers a nivel mundial revelan tres factores que inciden de manera directa la calidad, el desempeño y la productividad de la organización (González, 2005):

- Mide y gestiona el involucramiento de sus empleados.
- Reclutamiento en base a talento o competencias.
- Creación de un ambiente laboral favorable para el empleado.

### **2.2.1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según Grote (2002), un sistema de evaluación es imperativo para la organización de las empresas, de esta manera se logra medir los niveles de eficiencia de los individuos, medir deficiencias y lograr que los mismos se identifiquen con los objetivos de la organización. Es la herramienta administrativa más importante de todas y una aplicación efectiva de la misma puede generar resultados altamente beneficiosos para la empresa.

“Un proceso adecuado para la Evaluación del Desempeño puede producir amplios beneficios para toda organización, de hecho puede llegar a ser un elemento fortalecedor de la relación supervisor-trabajador y animar a los miembros de la organización a alcanzar la plenitud de su potencial” (Cervera, 2010).

La necesidad de un sistema de evaluación ha estado presente desde hace muchos años, en uno de sus artículos Rosenbaum (1986) identificó que las principales causas de tensión entre los trabajadores era la falta de una retroalimentación enfocada a su desempeño laboral, se generaba un sentimiento de vacío e incertidumbre al no conocer la apreciación de su trabajo. Y es que la aceptación y reconocimiento han sido necesidades humanas desde sus orígenes.

Al establecer un sistema de evaluación, existen diversos aspectos de la organización que se deben tomar en cuenta (Cervera, 2010):

- Establecimiento de los criterios de medición, ligados a los objetivos o a las necesidades de la empresa.
- Determinar los parámetros de calificación del rendimiento o desempeño, es decir, los resultados de rendimientos deseados.
- Creación de una base de datos para recopilar y manejar la información de rendimientos de manera ordenada. Logrando de esta manera llevar un registro histórico donde se podrán apreciar niveles de desempeño a través de distintos periodos laborales, generando tendencias y permitiendo identificar falencias en los tiempos, formas y calidad en la ejecución de determinada tarea.

De igual manera agrega que todo plan efectivo de Evaluación de Desempeño debe cumplir con lo siguiente:

- Mejorar la comunicación de ambas vías entre directivo y empleado.
- Asociación entre remuneración y rendimiento laboral.

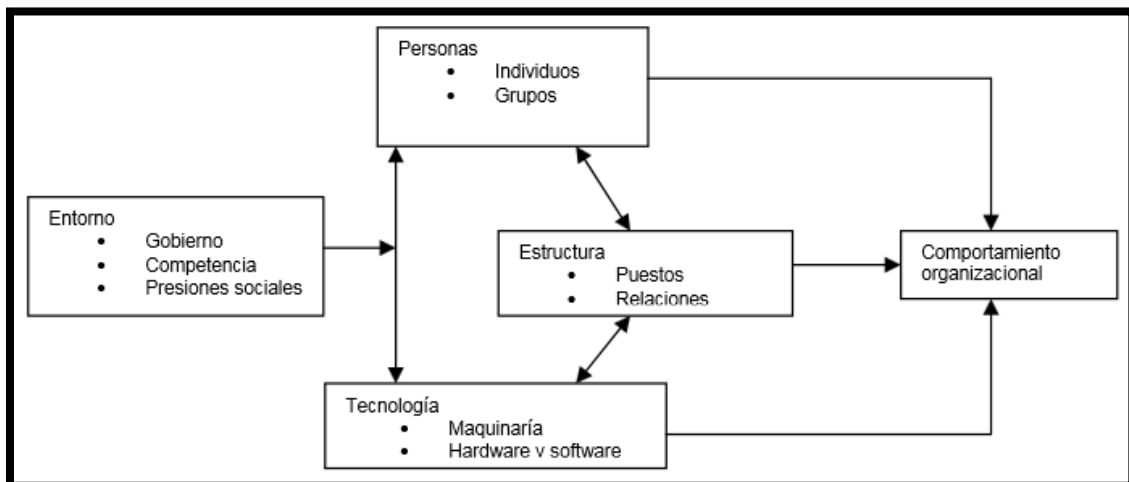
- Enfoque estándar y objetivo de medición de desempeño.
- Debe proveer una oportunidad de mejora y crecimiento laboral para los trabajadores evaluados.
- Seguimiento y reforzamiento de las debilidades de manera constante.

#### 2.2.1.4 COMPORTAMIENTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Newstrom y Davis (1993) definen el comportamiento organizacional como: “El estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (p. 5).

El comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas (Robbins, 2004):

- Personas
- Estructura
- Tecnología
- Entorno



**Figura 5. Fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional**

Fuente: (Newstrom & Davis, 1993, p. 7)

El ambiente laboral de una organización es un factor vital para el impulso de la productividad. Comunicación efectiva, respeto mutuo, compromiso y satisfacción son características de un clima laboral favorable (Alves, 2000).

Hodgetts y Altman (1985) definen clima laboral como: “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p. 376). El clima laboral se podría visualizar como el estudio de un iceberg, existen aspectos visibles en la punta, sin embargo hay una masa de gran importancia bajo la superficie que merece gran atención y merece estudio. Las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

- Variables de ambiente físico
- Variables Estructurales
- Variables de Ambiente Social
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional

La percepción que tienen los empleados de las variables mencionadas anteriormente define el clima laboral de las organizaciones.

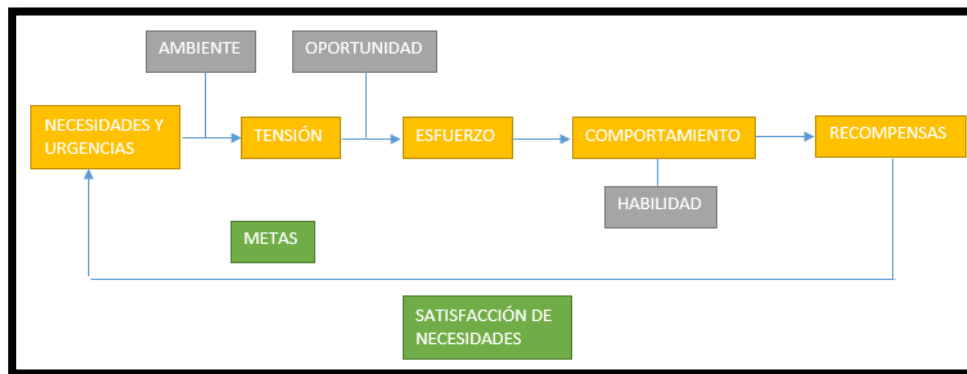
De acuerdo a algunos estudios (Rodríguez, 2004), el clima laboral se caracteriza por:

- El clima laboral es permanente y sujeto a cambios graduales según la gestión
- Los comportamientos de los trabajadores se ven afectados por el clima
- Los trabajadores pueden modificar el clima laboral

- Variables estructurales de la empresa afectan el clima laboral y viceversa
- Problemas como rotación o ausentismo denotan un clima de insatisfacción laboral.

### 2.2.1.5 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación se puede concebir como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004). El comportamiento de los seres humanos se ve altamente motivado por distintos agentes internos y externos, esta dinámica puede analizarse mediante el esquema del modelo de Davis y Newstrom (1993):



**Figura 6. Modelo Davis y Newstrom**

Fuente: (Newstrom & Davis, 1993)

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta – modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada.... Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría... Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aun cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis



de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores (Espinoza & Gallardo, 2006).

Existen diversas teorías de Motivación, entre las Teorías de Contenido se encuentran las siguientes (Newstrom & Davis, 1993):

- Jerarquía de Necesidades de Maslow: Establecía que las personas poseen cinco necesidades primarias; Básicas/ Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.
- Teoría de los Factores de Herzberg: Afirma la existencia de dos grupos de factores; de Higiene/ Mantenimiento y los Motivacionales/ Satisfactores.
- Teoría de las Necesidades de McClelland: Se centra en tres tipos de necesidades; de Logro, Poder y Afiliación.
- Modelo E-R-C de Alderfer.

Entre las Teorías de Proceso:

- Teorías de las Expectativas de Vroom: Establece tres posibles relaciones, Relación Esfuerzo- Desempeño, Relación Desempeño- Recompensa, Relación Recompensa- Metas Personales.
- Teoría de la Equidad: Comparaciones referentes entre Yo Interior, Yo Exterior, Otro Interior y Otro Exterior.

#### **2.2.1.6 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

El concepto de capacitación se puede definir de la siguiente manera:

La capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que involucra a dos partes: la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los empleados como aprendices. Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las

futuras demandas, propósitos de la capacitación (Adiestramiento y Desarrollo de Personal, 2010, p. 3-4).

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión (Adiestramiento y Desarrollo de Personal, 2010, p. 3-4).

“Actualmente el éxito de las empresas se basa en la capacitación del talento humano, entendido como el desarrollo de sus competencias para llevar a cabo de manera eficiente sus responsabilidades” (AMA, 2009). La capacitación es necesaria para el logro de los objetivos de las empresas, es uno de los procesos más importantes de la Administración de Recursos Humanos hoy en día, se limita a brindar a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para ejercer de manera efectiva la labores que exige su puesto de trabajo.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p data-bbox="386 1318 508 1371"><b>Diagnóstico de la situación</b></p> <ul data-bbox="329 1381 561 1652" style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	<p data-bbox="618 1318 800 1371"><b>Decisión en cuanto a la estrategia</b></p> <p data-bbox="602 1381 800 1434">Programación de la capacitación:</p> <ul data-bbox="602 1444 776 1612" style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar</li> <li>• Cómo capacitar</li> <li>• En qué capacitar</li> <li>• Dónde capacitar</li> <li>• Cuándo capacitar</li> </ul>	<p data-bbox="922 1318 1055 1371"><b>Implantación o acción</b></p> <ul data-bbox="873 1381 1109 1581" style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:               <ul data-bbox="898 1465 1101 1581" style="list-style-type: none"> <li>– Gerente de línea</li> <li>– Asesoría de recursos humanos</li> <li>– Por ambos</li> <li>– Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<p data-bbox="1206 1318 1312 1371"><b>Evaluación y control</b></p> <ul data-bbox="1149 1381 1369 1612" style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

**Figura 7. Proceso de Capacitación**

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 377)

### **2.2.1.7 DELEGACIÓN EFECTIVA DE TAREAS**

Delegar consiste en brindar autoridad, poder o responsabilidad de toma de decisiones, ejecución de tareas y resolución de problemas a una persona, departamento o institución. Delegar no se limita a simplemente asignar, las empresas deben brindar las herramientas y conocimientos (coaching) necesarios para el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas. Se puede delegar de manera interna o externa; interna se refiere a la mano de obra directamente relacionada y dependiente de la institución y la externa es la mano de obra subcontratada para determinada labor (Koontz & Weihrich, 2007).

Para lograr una delegación efectiva es necesario:

- Claridad de la consistencia de la tarea.
- Brindar directrices específicas.
- Elegir a la persona(s) adecuada(s).
- Definición de las pautas de evaluación.

### **2.2.1.8 SUPERVISIÓN DE PERSONAS**

Según Chiavenato (2009) Supervisión se puede definir como: “es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.” Las actividades que se realizan en las empresas están encaminados al logro de la misión y visión de la entidad, por lo tanto brindar el seguimiento adecuado es una tarea esencial para asegurarse que las labores ejecutadas por los colaboradores están siendo realizadas de manera óptima.

Existe un Esquema Tradicional conocido como la Teoría X cuyo enfoque se dirige a lo siguiente:

- Control externo y rígido
- Vigilancia fiscalizada
- Severa disciplina
- Restricciones y limitaciones
- Toma de decisiones centralizada

El Esquema Moderno o Teoría Y posee las siguientes características:

- Flexible
- Autonomía y Libertad
- Disciplina consensuada
- Responsabilidad y Autoridad
- Toma de decisiones descentralizada

#### **2.2.1.9 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La Comunicación es la transmisión de un mensaje de manera comprensible o entendible a otros, en las empresas posee cuatro objetivos principales: control, motivación, expresión de emociones e información. La fluidez de la comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión es hacia arriba y abajo. Existen diversas maneras de transmisión o canales para la distribución de mensajes, es necesario que esta red de canales debe ser lo suficientemente amplia para llegar a todos los rincones de la organización y además deben ser limpios para lograr la claridad deseada.

La elección de un canal sobre otro depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes del primer tipo tienden a ser directos y tienen un mínimo de ambigüedad. Los del segundo son complicados y tienen el potencial de entenderse mal. Los gerentes comunican mensajes rutinarios con deficiencia a través de canales de menor riqueza. Sin embargo, se pueden comunicar mensajes no rutinarios con eficacia con sólo seleccionar canales ricos.

La Administración del Conocimiento (AC) se define como el proceso de la organización y distribución de la información, de modo que llegue el conocimiento correcto, a la persona correcta, en el momento idóneo. La repartición adecuada de la sabiduría colectiva genera efectividad en la realización de tareas y promueve un ambiente laboral favorable para la productividad (Robbins, 2004).

## **2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.2.1 SOPORTE TÉCNICO**

Soporte técnico es el conjunto de servicios destinados a proporcionar asistencia relacionada al software o hardware de un determinado equipo o sistema. El servicio brindado por esta división permite el funcionamiento adecuado de dispositivos, plataformas, programas, equipo y demás recursos tecnológicos. Existen empresas que poseen su propio departamento de asistencia técnica y otras que subcontratan el servicio, existen también equipos y programas que poseen una garantía determinada de soporte técnico por un período de tiempo específico.

El soporte técnico se subdivide usualmente en capas de manera que se pueda atender de manera más óptima a los clientes:

- Soporte de Nivel/Tier 1: “El principal trabajo de un especialista de Tier 1 es reunir toda la información del cliente y determinar la incidencia mediante el análisis de los síntomas y la determinación del problema subyacente”. En sectores como la Banca, Tarjetas de Crédito, Telefonía y otros este nivel es operado 24 horas, 7 días a la semana gestionados por Call Centers que sirven como punto de entrada a los usuarios para introducir las peticiones que deseen. Es el nivel más básico y no requiere de un conocimiento técnico tan extenso, sin embargo es necesario que los operadores posean amplio conocimiento teórico de los alcances del departamento, paquetes de mantenimiento, conocimientos de reparación de hardware y software esenciales.

- Soporte de Nivel/Tier 2: “Está basado especialmente en el grupo help desk, donde sus integrantes hacen soporte técnico teniendo en cuentas áreas del conocimiento más especializadas en el área computacional”. El segundo nivel está conformado por especialistas en sistemas operativos, redes de comunicación, de información, bases de datos y demás.

- Soporte de Nivel/Tier 3: Este nivel posee la capacidad de resolución más avanzada de problemas. “Los individuos asignados a este nivel, son expertos en sus campos y son responsables, no sólo para ayudar tanto al personal de Tier 1 y Tier 2, sino también para la investigación y solución a los problemas nuevos o desconocidos.”

- Soporte de Nivel/Tier 4: Posee los conocimientos de los niveles anteriores, “aparte maneja la operación de Servidores Microsoft y Linux, la instalación, configuración, interconexión, administración y operación de los servidores. Es responsable normalmente del área de Sistemas de una corporación y tiene por lo menos dos certificaciones en el área” (Luidwin, 2013).

#### **2.2.2.2 CALL CENTER**

Según ElastixTech (2010), un Call Center o Centro de Atención de Llamadas se encarga de atender y/o realizar llamadas según el objetivo de la organización a la que pertenecen, usualmente son centros de servicio al cliente, empresas de mercadeo, asistencia y soporte técnico. El punto total de estas empresas es el conocimiento de la calidad y cantidad de llamadas ya que las mismas brindan información valiosa que agrega valor a la organización y su funcionamiento.

Las llamadas entrantes se conoce como “INBOUND” y las salientes como “OUTBOUND”, la gestión de estas llamadas es realizada por personas capacitadas y conocedoras del alcance de los servicios de la empresa a la que pertenecen, se encargan de solventar los problemas que están dentro de su nivel de soporte y trasladan las tareas más complejas a los niveles superiores.

Un Call Center de Inbound básico puede ser visto desde un punto de vista operacional como una “red de colas” (queueing network). El Call Center más simple consiste de un único tipo de clientes y servidores estáticos que pueden ser vistos como una “cadena de llamados simple”.

La teoría de colas (cantidad de llamadas entrantes) es una parte de la matemática en la cual los modelos han sido desarrollados. Estos modelos, son utilizados para brindar una mejor asistencia al planeamiento de la fuerza de trabajo y administración de la misma; por ejemplo, ayudando a determinar la cantidad de agentes o ejecutivos de call center requeridos para lograr un determinado nivel de servicio a los clientes

En las operaciones predomina la teoría matemática a través de investigaciones operacionales que consideran una variedad de problemas de optimización de relevancia. Como por ejemplo para determinar en qué horarios se necesita incorporar más cantidad de personal y para analizar la impaciencia del cliente mientras espera ser atendido por el agente.

Para efectos de dimensionamiento de cantidades de líneas y cantidades de ejecutivos de call center, cantidades de posiciones de trabajo, computadores, pantallas, puntos de red, etc., a nivel de la industria mundial se utiliza Erlang (ElastixTech, 2010).

### **2.2.2.3 MESA DE AYUDA/ HELP DESK**

El propósito de la Mesa de Ayuda o Help Desk es establecer personal competente para la realización de tareas determinadas. “Identifica a todo el personal técnico dispuesto por la empresa para atender telefónica o personalmente (en el puesto de trabajo de cualquier empleado), cualquier duda informática sobre el software o hardware, así como reparación o reemplazo de piezas defectuosas” (Montes & Hornos, 2008). Según Sánchez (2013), el recurso humano perteneciente a un Help Desk debe poseer las siguientes competencias:

- Manejo de software y hardware
- Manejo de Redes
- Manejo de tecnología informática
- Internet y correo electrónico

### Funciones de un Help Desk:

- Recepción de las peticiones realizadas por los usuarios
- Registro de comunicaciones
- Análisis y resolución de solicitudes
- Seguimiento de tareas en proceso y su estatus correspondiente
- Realizar informes de las actividades procesadas
- Administración efectiva de los recursos tecnológicos disponibles
- Planeación constante de mejoramiento del servicio
- Monitorear satisfacción del cliente

En el capítulo 2.1.3.8 se estableció las funciones de la Mesa de Ayuda soportada por Sysaid utilizada en INFATLÁN.



## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo se establece la metodología investigativa a seguir para el análisis profundo del problema planteado, se identifican las variables dependientes e independientes correspondientes. Se plantea la hipótesis de la investigación y se establece el enfoque que regirá el diseño de técnicas e instrumentos para obtener la información necesaria para el desarrollo investigativo y el posterior análisis de los resultados.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

La congruencia metodológica asocia la metodología a seguir en la investigación con los componentes del problema planteado para mostrar que hay coherencia en el trabajo. Si existe, entonces el planteamiento de la investigación tiene sentido.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

La Matriz Metodológica es una estrategia valiosa que permite diseñar de forma general el proceso investigativo que va a emprender. Garantiza que cada uno de los elementos o la información que se usará para la investigación, se correlacionen entre sí, es decir, que haya congruencia horizontal y vertical entre los elementos medulares de la investigación.

**Tabla 4. Matriz Metodológica**

<b>PROBLEMA</b>	<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>		<b>VARIABLES</b>	
		<b>GENERAL</b>	<b>ESPECÍFICO</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>DEPENDIENTE</b>
¿Cuáles son las principales causas del bajo índice de productividad registrados en el departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los medidores de productividad utilizados actualmente?</li> </ul>	<p>Determinar los principales factores que influyen en la falta de cumplimiento de las metas de productividad del departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN a través de un análisis de los recursos del área para diseñar un plan de mejora de la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los medidores de rendimiento utilizados actualmente por el departamento y determinar si son los adecuados para la evaluación de la productividad.</li> </ul>	Indicadores de desempeño	Productividad del Departamento de Soporte Técnico
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro del departamento de Soporte Técnico?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir si las tareas y responsabilidades del departamento están distribuidos de manera efectiva y eficiente para alcanzar las metas de la organización.</li> </ul>	Distribución de Tareas y Responsabilidades	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con el Recurso Humano suficiente y capacitado para alcanzar las metas de la organización?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar si los colaboradores del área son suficiente para soportar la carga de trabajo y si poseen la capacidad técnica y conocimiento suficiente para cumplir con sus labores diarias.</li> </ul>	Recurso Humano	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál sería la estrategia a seguir para solventar la problemática en cuestión?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar un plan de acción o estrategia que permita solventar la baja productividad reflejada por el departamento de soporte técnico de INFATLÁN.</li> </ul>	N/A	

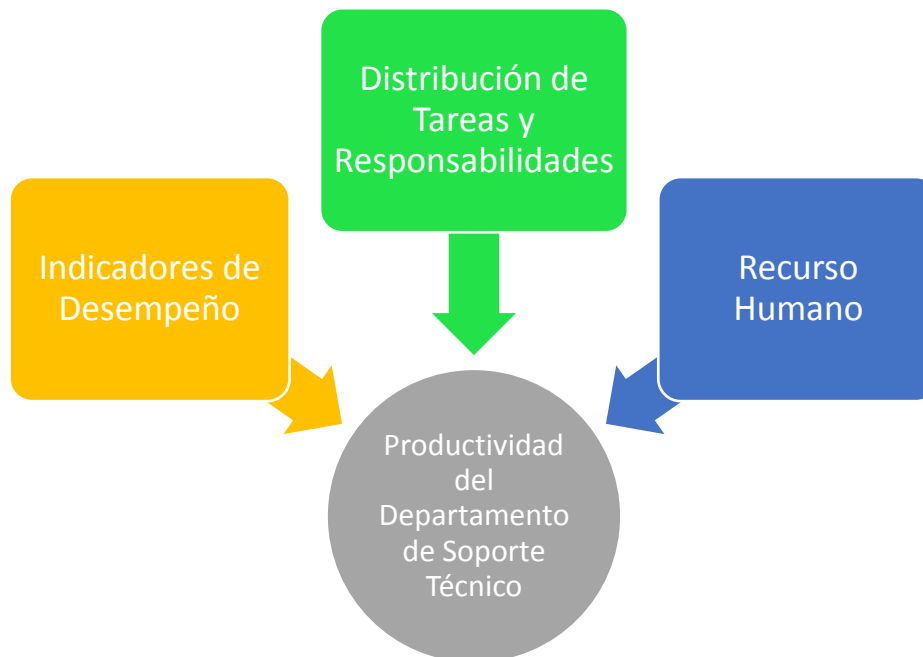
### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

Como se aprecia en la tabla previa se repite una misma variable dependiente:

- Rendimiento/ Productividad de los Técnicos

A continuación se enlistan las variables independientes ligadas al enunciado anterior:

- Indicadores de Desempeño
- Distribución de Tareas y Responsabilidades
- Recurso Humano Disponible



**Figura 8. Variables de Investigación**

**Tabla 5. Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>		<b>INDICADOR</b>
	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>OPERACIONAL</b>	
Productividad del Departamento	"La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados" (Gutiérrez, 2010).	Resultados luego de la inversión de los recursos disponibles.	Evaluaciones de Desempeño
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>		<b>INDICADOR</b>
	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>OPERACIONAL</b>	
Indicadores de desempeño	"Sirven a un gran número de propuestas relacionadas con la medición de los recursos, los procesos, los productos y el rendimiento; constituyen una herramienta importante en el proceso de evaluación, proveyendo información relevante para la toma" (Stubbs, 2004).	Evaluación de la labor realizada por los técnicos mediante métodos y rangos preestablecidos	Tareas Atendidas, Llamadas Atendidas, Nivel de Satisfacción del Cliente
Distribución de Tareas y Responsabilidades	"Transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico" (Musso, 2005).	Delegación de asignaciones.	Asignación de Peticiones, Turnos
Recurso Humano	"Conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo de las organizaciones, pero también de sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad" (Balza,2010).	Ejecutores de tareas.	Nivel de Conocimiento, Manejo de Programas

**3.1.3 Hipótesis 1: El bajo índice de productividad registrado en el departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN se debe a que las tareas del área superan la cantidad y capacidad del Recurso Humano.**

Hipótesis 2: El bajo índice de productividad se debe a que existen indicadores que están mal calibrados y no brindan una lectura de desempeño fidedigna.

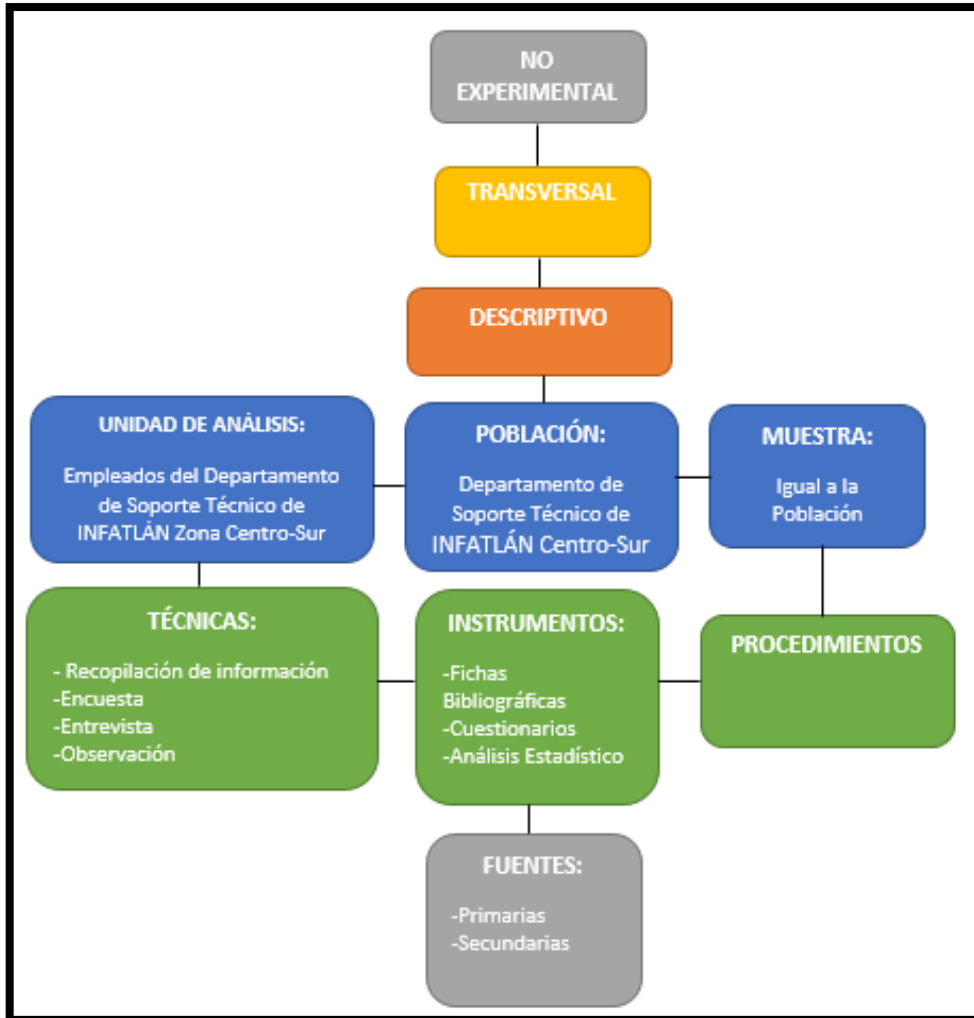
### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

El enfoque que se utiliza es de tipo **Mixto** ya que se evalúan aspectos perceptibles y aspectos numéricos esenciales para llegar a la solución del fenómeno. El método que se aplica es de tipo **Deductivo** ya que se extraen conclusiones luego de la exposición de la problemática y el análisis de toda la información relacionada con el fenómeno.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio se define como **Descriptivo, No Experimental y Transversal**. Es Descriptivo debido a que detalla el fenómeno estudiado a través de la medición de sus distintos componentes.

Es No Experimental porque no se manipulan las variables establecidas, solo son analizadas. Es transversal porque aunque las mediciones serán de datos históricas, se realizarán en el presente. A continuación se muestra el diagrama del diseño de la presente investigación.



**Figura 9. Diseño de Investigación**

### 3.3.1 POBLACIÓN

En este caso, la población está conformada por el Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN Centro-Sur con un subgerente, el supervisor de zona y los 14 técnicos.

### 3.3.2 MUESTRA

No se define muestra ya que toda la población en cuestión será objeto de análisis, debido al tamaño de la misma.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está conformada por los empleados del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN Zona Centro-Sur.

**Tabla 6. Desglose de Población, Muestra y Unidad de Análisis**

<i><b>POBLACIÓN</b></i>	<i><b>MUESTRA</b></i>	<i><b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b></i>
Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN Centro-Sur con un subgerente, el supervisor de zona y los 14 técnicos.	No se define muestra ya que toda la población en cuestión será objeto de análisis, debido al tamaño de la misma.	Los empleados del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN Zona Centro-Sur.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

### 3.4.1 TÉCNICAS

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. Existen técnicas documentales y técnicas de campo. En la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas documentales:

- Recopilación de información: consiste en la revisión bibliográfica o de literatura ligada al tema en cuestión, revisión de documentación interna de la institución (contratos, políticas, normas).

Las técnicas de campo que se aplicarán son:

- Encuestas: se aplican a los 14 técnicos del departamento, de esta manera se evalúa la valoración y opinión general de los sujetos sobre la situación actual del departamento. Ya que INFATLÁN se encarga de atender únicamente a Banco Atlántida, se aplica también una encuesta a dicho cliente interno para medir niveles de satisfacción y percepción del servicio brindado.

- Entrevistas: se realizan al Subgerente, al supervisor del área y los técnicos (2) encargados de la distribución de tareas de esta manera se obtiene una visión y percepción profunda del fenómeno, sus efectos y causas supuestas.

- Observación Estructurada o Sistemática: se observa mediante distintas herramientas informáticas que posee el departamento los niveles históricos de productividad registrados, para establecer tendencias y proyecciones mediante el análisis estadístico de los datos obtenidos.

### **3.4.2 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos se utilizan para el registro de las observaciones del fenómeno:

- Registro de Fichas Bibliográficas utilizando el programa Zotero.
- Cuestionario: utilizado en las entrevistas y la encuesta.
- Análisis Estadístico: mediante los registros históricos de desempeño se analizan los datos que se obtienen de programas que maneja el departamento como Sysaid, Queometrics y Balance Score Card, en el siguiente subcapítulo se detalla cada uno.

#### **3.4.2.1 REPORTES DE LOS PROGRAMAS**

Para obtener los resultados y posterior análisis de la información que se extraerá de los programas existentes en el departamento se necesitarán los siguientes reportes:

- Reporte de cantidad de tareas atendidas: se genera en el Sysaid y brinda detalle de la cantidad de tareas que son asignadas y atendidas a cada técnico en un período de tiempo determinado.



- Reporte de tareas con rupturas: se genera en el Sysaid y permite ver la cantidad de tareas por técnico y por área que se ha excedido de cierto umbral de tiempo que cubre desde que el usuario la ingresó hasta que fue atendida. En el caso estudiado, se utiliza un umbral de 8 horas, el cuál ha sido definido por el Subgerente del departamento.

- Reporte de llamadas atendidas: se genera en la herramienta Queuemetrics y da información de las llamadas que han caído al call center en determinado período de tiempo, así como las llamadas que fueron atendidas y las que no fueron atendidas.

- Reporte de satisfacción al cliente: es generado en el Sysaid y permite ver cuantas encuestas de satisfacción de tarea han llenado los usuarios finales por las tareas que se les han atendido y el nivel de satisfacción que tienen en un rango de 1-5.

- Reporte de asistencia a las instalaciones de INFATLÁN: se obtiene del reloj biométrico que registra todas las entradas y salidas de las instalaciones de INFATLÁN. Permite ver la hora exacta en que un empleado entra o sale por la puerta principal de la empresa.

- Reporte de vacaciones disponibles: es proporcionado por el departamento de RRHH de Infatlán y da detalle de las vacaciones disponibles para cada persona de la organización. En nuestro caso, interesan los datos del departamento de Soporte Técnico.

### **3.4.3 PROCEDIMIENTOS**

Para el desarrollo de la metodología de la presente investigación se seguirán los siguientes pasos:

- Establecer las funciones y responsabilidades de los técnicos, su meta correspondiente y su herramienta de evaluación para identificar tareas que no se están midiendo o que se están midiendo de manera errónea. Se identifica la correspondencia

en los distintos casos y posteriormente se plantea el análisis de cada una partiendo de los resultados obtenidos. Este estudio conlleva la revisión de los datos manejados por los programas y se realizan las consultas correspondientes al Supervisor encargado del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN.

- Mediante los datos brindados por el reloj biométrico se realiza una evaluación de ausencias que brinda una visión de la cantidad real de personal con el que se cuenta. Debido a la complejidad que presenta la obtención de esta métrica y al tiempo disponible se analizan los meses de Abril- Julio del presente año, además se evalúa en este caso solo el personal de Tegucigalpa (10 técnicos) ya que los técnicos foráneos (Comayagua, Juticalpa, Danlí y Choluteca) no marcan asistencia. La finalidad de este estudio es identificar la disponibilidad de personal real versus la media de tareas que debe ser atendida en un periodo determinado (se obtiene mediante el estudio de los reportes de Sysaid) para identificar de esta manera posibles vacíos o exceso de cargas de trabajo asignados a cada técnico.

- Preparación de una entrevista que abarque los puntos más relevantes de los objetivos de investigación para obtener una percepción y visión de los líderes del departamento, en este caso serían el Sub-Gerente de INFATLÁN y el Supervisor del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN. Se debe concertar una cita con suficiente anticipación, el lugar será el Salón de Reuniones de INFATLÁN y la sesión durará de 25-30 minutos. Cada entrevista es grabada y se toma nota de los puntos más relevantes solamente para que la conversación sea fluida y sin interrupciones.

- Preparación de una entrevista que se aplica a los encargados de la distribución y asignación de tareas del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN para identificar los criterios que utilizan para la delegación y obtener un entendimiento más profundo de la visión que poseen de sus funciones.

- Se crea una encuesta electrónica mediante un programa en internet, consta de 18 preguntas, es enviada a cada uno de los 14 técnicos del departamento mediante

correo. Una vez sea llenada, se observa en el portal de la herramienta los resultados y su posterior análisis.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias surgen de la revisión de libros, revistas científicas, artículos, documentos, contratos e información propia de la empresa.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias surgen del análisis de los datos brindados por los programas de información que maneja el departamento (Sysaid, Queuemetrics, Balance Score Card, Reloj Biométrico).

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Como limitantes del estudio se exponen los siguientes:

- El acceso a datos financieros como presupuestos, gastos, planillas, inversiones y demás ha sido denegado, por lo que no es posible analizar la incidencia de ese factor sobre la productividad del departamento.
- Debido a la accesibilidad a información y ubicación geográfica se concentró el estudio en el Departamento de Soporte Técnico INFATLÁN de la zona Centro-Sur.
- Para mantener la confidencialidad del caso se omiten nombres de los técnicos, del supervisor del departamento y del sub-gerente de INFATLÁN.
- Como se mencionó anteriormente para la evaluación de ausencias se toman en cuenta los meses de Abril- Julio, debido a lo complejidad del proceso para la obtención

de los datos y por la consideración que el lapsus de tiempo estipulado brinda una métrica confiable.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se exponen los resultados que surjan luego del ordenamiento, clasificación, procesamiento y estudio de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación. Posteriormente se realiza el análisis de dichos resultados, expresando de esta manera la interpretación de los mismos para comprobar o rechazar las hipótesis planteadas.

### **4.1 RESULTADOS**

#### **4.1.1. RESULTADOS ASOCIACIÓN DE FUNCIONES Y METAS CON HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN**

Para establecer si las herramientas con las que cuenta el departamento para medir el rendimiento son las adecuadas, entonces se debe ver si cada responsabilidad y meta de los técnicos está siendo evaluada por uno o más indicadores y ver en qué grado lo hacen. Esta compilación de información y su análisis serán basados en las entrevistas al subgerente del departamento y al supervisor del área así como en las observaciones del investigador.

#### **Asociación de Funciones:**

- Asociación 1:

Función: Reparación, configuración e instalación de hardware: impresoras, CPUs, scanners.

Herramienta de evaluación: Reporte de cantidad de tareas atendidas y reporte de tareas con ruptura del Sysaid

- Asociación 2:

Función: Manejo de kioskos electrónicos transaccionales y kioskos de manejo de colas de clientes.

Herramienta de evaluación: Reporte de cantidad de tareas atendidas y reporte de tareas con ruptura del Sysaid

- Asociación 3:

Función: atención completa de ATMs; configuración, reparación y mantenimiento.

Herramienta de evaluación: reporte de cantidad de tareas atendidas y reporte de tareas con ruptura del Sysaid

- Asociación 4:

Función: atención completa de Agentes Bancarios Atlántida; configuración, reparación y mantenimiento.

Herramienta de evaluación: reporte de cantidad de tareas atendidas y reporte de tareas con ruptura del Sysaid.

- Asociación 5:

Función: instalación y revisión de aplicaciones hechas internamente o compradas.

Herramienta de evaluación: reporte de cantidad de tareas atendidas y reporte de tareas con ruptura del Sysaid.

- Asociación 6:

Función: instalación y reparación de redes de datos y de telefonía.

Herramienta de evaluación: reporte de cantidad de tareas atendidas y reporte de tareas con ruptura del Sysaid.

### **Asociación de Metas:**

Las metas del departamento también deben estar asociadas a una herramienta que permita realizar una medición adecuada:

- Asociación 7:

Meta: atención de llamadas en el call center de cada una de las zonas (Atlántico, Norte y Centro-Sur) superior al 90%.

Herramienta de evaluación: reporte de llamas atendidas en el mes en el Queumetrics.

- Asociación 8:

Meta: atención de más del 80% de las tareas que se asignan en un tiempo menor a 8 horas.

Herramienta de evaluación: reporte de tareas con ruptura en el Sysaid.

- Asociación 9:

Meta: satisfacción al cliente superior al 90%.

Herramienta de evaluación: reporte de satisfacción al cliente en el Sysaid.

#### 4.1.2 RESULTADOS EVALUACIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Para determinar cómo sería la correcta distribución de tareas, se debe considerar que es posible que uno o varios técnicos no asistan a trabajar en determinado día ya sea por vacaciones, enfermedad, incapacidad, día compensado u emergencia. Se tuvo que hacer revisión de los días que cada técnico faltó durante los meses de abril, mayo, junio y julio en el reloj biométrico que toma la asistencia de todo el personal de INFATLÁN.

**Tabla 7. Días Ausentes por Técnicos**

	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>
<b>Técnico 1</b>		29		
<b>Técnico 2</b>	1,9,22		9 al 13 de junio	11, 25
<b>Técnico 3</b>		15,21,22,30	2,18	31
<b>Técnico 4</b>	14,15	8,29	17	
<b>Técnico 5</b>	30	20,29,30	15 al 30 de junio	1 al 23 de julio
<b>Técnico 6</b>	10,14,22,28,29,30	1,2,5,6,7,8,19,29,21,22,23	20,27	
<b>Técnico 7</b>		8	11	4
<b>Técnico 8</b>	28	15		16
<b>Técnico 9</b>		7,12,13,14,15,16	12,23,24	3,4,15
<b>Técnico 10</b>		13	10,11,15	7,8,9,10,11

**Tabla 8. Feriados Nacionales (No se trabaja)**

<i>Mes</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Observación</i>
<b>Abril</b>	16,17,8	Semana Santa
<b>Mayo</b>	1	Día del Trabajo
<b>Junio</b>	no hay	no hay
<b>Julio</b>	no hay	no hay

**Tabla 9. Fines de Semana**

<i>Mes</i>	<i>Libres por ser Fin de Semana</i>
<i>Abril</i>	5,6,12,13,19,20
<i>Mayo</i>	3,4,10,11,17,18,24,25,31
<i>Junio</i>	1,7,8,14,15,21,22,28,29
<i>Julio</i>	5,6,12,13,19,20,26,27

**Tabla 10. Disponibilidad de Vacaciones**

	<i>Días de Vacaciones Disponibles</i>	<i>Equivalente en semanas</i>
<i>Técnico 1</i>	15.44	3.1
<i>Técnico 2</i>	16.62	3.3
<i>Técnico 3</i>	6	1.2
<i>Técnico 4</i>	22.28	4.5
<i>Técnico 5</i>	32.13	6.4
<i>Técnico 6</i>	31.71	6.3
<i>Técnico 7</i>	10	2
<i>Técnico 8</i>	30.94	6.2
<i>Técnico 9</i>	16.15	3.2
<i>Técnico 10</i>	36.63	7.3

Considerando los fines de semana y vacaciones como días en que no debe trabajar, se hizo el cálculo del grado de ausentismo en el departamento.

**Tabla 11. Disponibilidad de Personal**

	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>
<i>Días laborables</i>	21	21	21	23
<i>Días con al menos 1 ausente</i>	9	17	17	18
<i>Días laborables con todo el personal</i>	12	4	4	5
<i>% Días laborables con todo el personal</i>	57%	19%	19%	22%



Tomando datos de la Balance Score Card, de los reportes mensuales del Sysaid, de información del Call Center mediante la herramienta Queuemetrics, se logró consolidar datos relevantes para determinar la carga de trabajo del departamento.

**Tabla 12. Carga de Trabajo del Departamento (1)**

Mes	Llamadas entrantes	Porcentaje llamadas atendidas	Llamadas fines de semana	Llamadas días laborables	Llamadas por día laborable	Tareas comunicaciones	Tareas comunicaciones/día laborable
Abril	2174	83.2%	119	2055	97.9	71	3.4
Mayo	3404	71.2%	267	3137	149.4	90	4.3
Junio	2656	78.1%	201	2455	116.9	56	2.7
Julio	2959	80.1%	182	2777	120.7	56	2.4

**Tabla 13. Carga de Trabajo del Departamento (2)**

Mes	Tareas Centro-Sur	Tareas foráneas	Tareas Tegucigalpa	Tareas TGU/día laborable	Días laborables	Tareas ABA Centro/Sur	Tareas ABA TGU
Abril	1022	190	832	39.62	21	16	6
Mayo	1246	229	1017	48.43	21	23	7
Junio	1017	222	795	37.86	21	48	24
Julio	1257	219	1038	45.13	23	42	13

**Tabla 14. Distribución de Carga de Trabajo**

Mes	Llamadas por día laborable	Llamadas por día laborable entre 8 técnicos	Llamadas por día laborable entre 9 técnicos	Tareas TGU/día laborable	Tareas TGU por día laborable entre 9 técnicos
Abril	97.86	12.2	10.9	39.6	4.40
Mayo	149.38	18.7	16.6	48.4	5.38
Junio	116.90	14.6	13.0	37.9	4.21
Julio	120.74	15.1	13.4	45.1	5.01

En el Balance Score Card para cada mes, el supervisor de la zona realiza una evaluación del conocimiento de cada técnico por cada tema que sea útil en el departamento. Si se da una charla o capacitación en ese mes, se debe realizar una prueba para probar los conocimientos adquiridos. El valor que se obtenga será incluido en la tabla de datos. A continuación se muestran la evaluación correspondiente al mes de julio, que es el más reciente:

**Tabla 15. Evaluación de Conocimientos**

Técnico	Iteller													Total por Técnico
	Impresoras	CPU	Servidor	usuario final	Telefonia	Redes	Uso de automovil	ATM	Lotus Notes	Compensación electronica	ABA	Antivirus	Datacard	
técnico 1	90	90	90	90	90	90	100	95	95	70	90	90	80	98.2
técnico 2	70	90	60	90	90	90	50	0	95	10	90	90	100	75.0
técnico 3	20	50	80	90	0	0	0	70	95	65	20	90	20	52.7
técnico 4	80	80	89	90	80	90	0	95	95	91	50	90	80	84.5
técnico 5	20	50	60	90	70	90	0	80	95	0	20	60	20	57.7
técnico 6	70	85	90	90	80	90	50	80	95	70	90	90	100	89.1
técnico 7	80	80	70	90	90	90	50	80	95	92	90	90	80	90.6
técnico 8	70	90	90	90	80	90	100	80	95	96	90	90	80	96.5
técnico 9	80	80	90	90	80	90	100	80	95	50	90	90	80	92.3
técnico 10	80	85	90	90	80	90	100	80	95	85	90	90	80	95.9
técnico 11	70	70	50	90	90	90	50	80	95	0	90	90	80	78.6
técnico 12	85	85	85	90	70	90	100	90	95	85	80	90	80	95.0
técnico 13	70	80	85	90	80	80	50	80	95	0	90	90	80	80.9
técnico 14	70	80	30	90	80	80	100	80	95	0	80	90	80	79.5
total	68.2	78.2	75.6	90.0	75.7	82.1	60.7	76.4	95.0	51.0	75.7	87.9	74.3	83.3

En el capítulo 4.2.2 se exponen los hallazgos que surgieron del análisis de los resultados plasmados anteriormente.

#### 4.1.3 RESULTADOS ENTREVISTA SUB-GERENTE INFATLÁN

Con el fin de obtener una percepción profunda de la situación del departamento desde el punto de vista directivo, se toma la decisión de aplicar una entrevista al sub-gerente de INFATLÁN, las preguntas de la entrevista se encuentra en el ANEXO I y su análisis en el capítulo 4.2.3. El sub-gerente expresa su preocupación por las métricas de productividad de los últimos meses, explica la funcionalidad de los programas vigentes que sirven para el seguimiento de desempeño y conocimientos de los técnicos, habla acerca de las capacitaciones brindadas, la falta de seguimiento de las mismas y

de una programación más formal. Indica las causas a las que adjudica la situación actual y sus posibles soluciones.

#### 4.1.4 RESULTADOS ENTREVISTA SUPERVISOR DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN

Se entrevista al supervisor directo de los técnicos del departamento de soporte, las preguntas de la entrevista se encuentra en el ANEXO II y su posterior análisis en el capítulo 4.2.4. Además del análisis de las mediciones de rendimiento y su visión de los posibles causantes y soluciones a la problemática, el supervisor explica la necesidad de integrar a sus colaboradores en un equipo de trabajo fortalecido y comprometido con los objetivos de organización. Expone los puntos débiles de la institución y también destaca los puntos positivos del departamento, resaltando las oportunidades de mejora al alcance.

#### 4.1.5 RESULTADOS ENCUESTA EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los técnicos del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN zona Centro-Sur:

1. ¿Siente que el ambiente en el departamento de Soporte Técnico es propicio para trabajar adecuadamente?

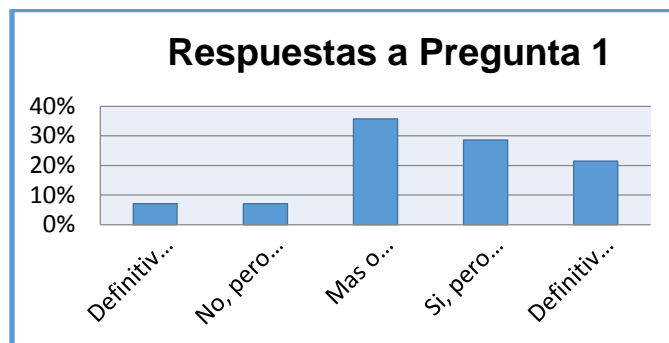


Figura 10. Resultados Pregunta 1 Encuesta a Técnicos

Un 36% de los encuestados dijeron sentir un ambiente adecuado para trabajar, tan solo un 7% afirma que no lo siente.

2. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo a la empresa?

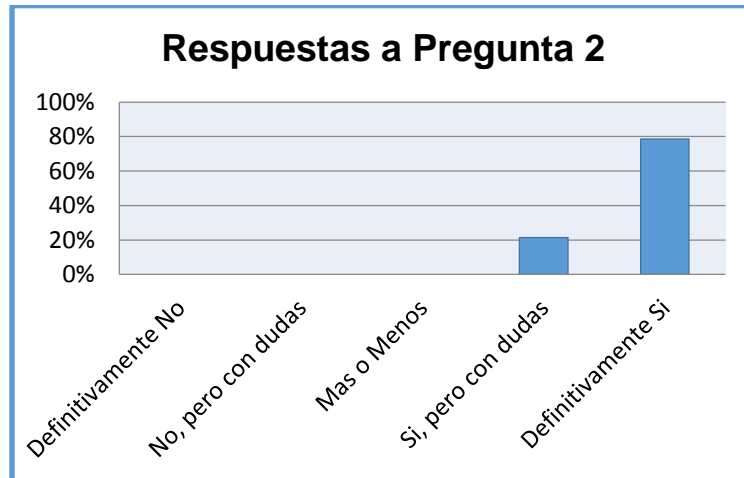


Figura 11. Resultados Pregunta 2 Encuesta a Técnicos

3. ¿Tiene usted claro cuáles son los objetivos y metas del departamento?

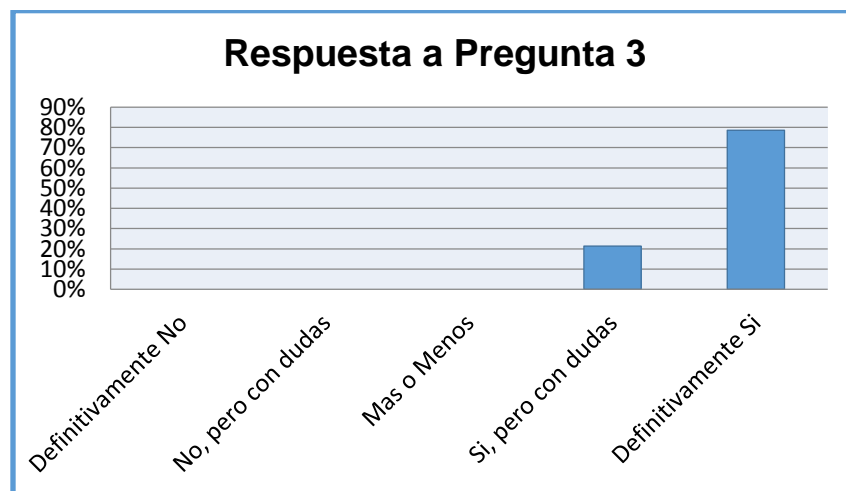
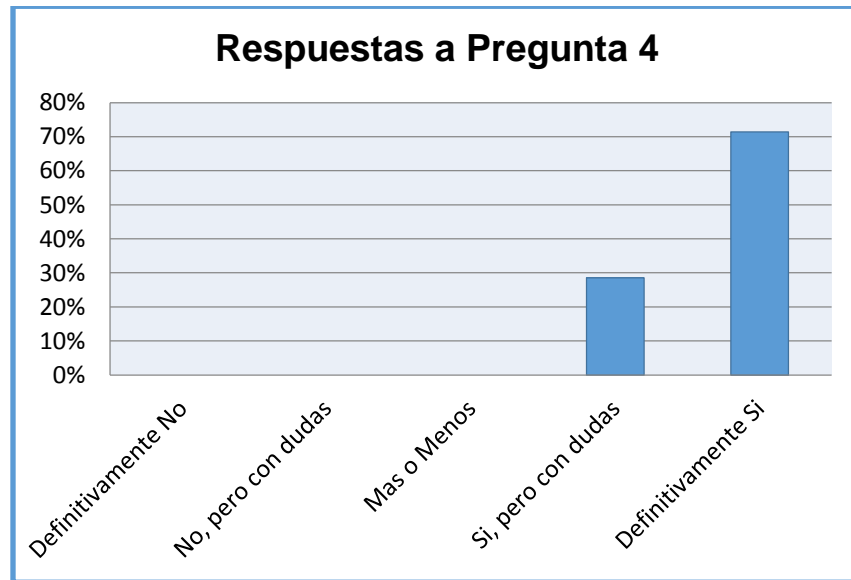


Figura 12. Resultados Pregunta 3 Encuesta a Técnicos

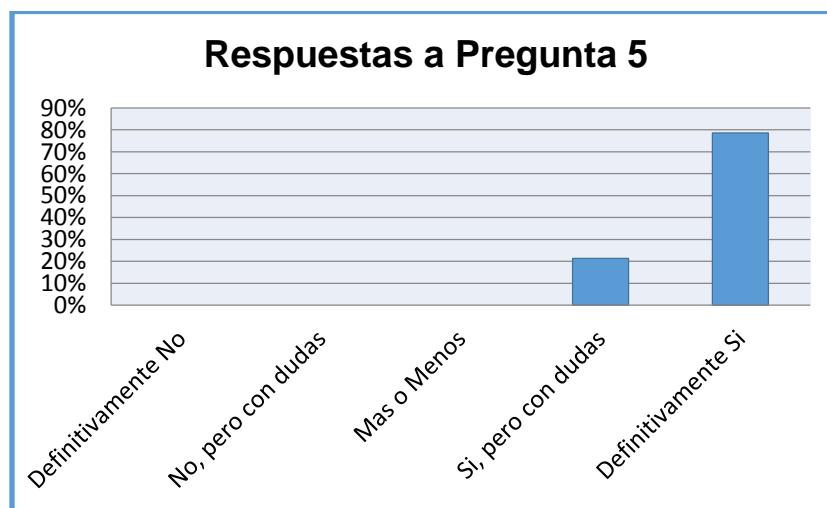
4. ¿Tiene usted claro cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto?



**Figura 13. Resultados Pregunta 4 Encuesta a Técnicos**

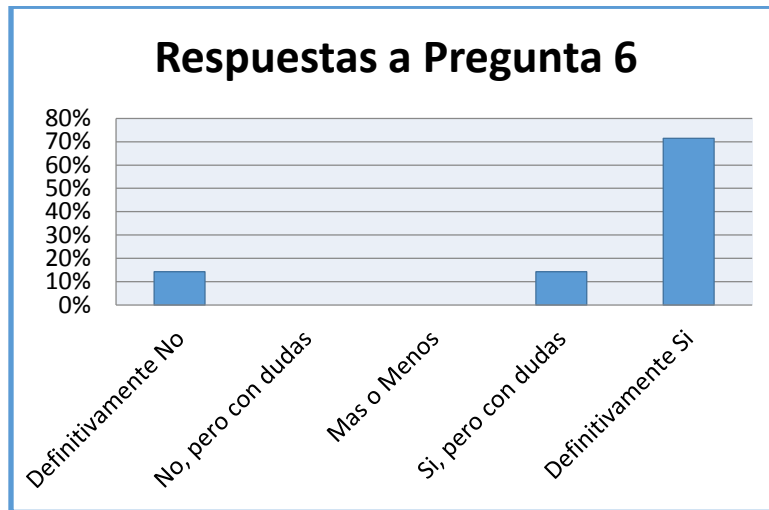
Prácticamente todos los encuestados están familiarizados con los objetivos y metas del departamento y sus respectivas funciones y responsabilidades.

5. ¿Considera que tiene la suficiente independencia para realizar su trabajo?



**Figura 14. Resultados Pregunta 5 Encuesta a Técnicos**

6. ¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado y dinámico?



**Figura 15. Resultados Pregunta 6 Encuesta a Técnicos**

El 79% (pregunta 5) afirma que existe la suficiente independencia para trabajar en el departamento y más del 70% (pregunta 6) afirma que existe variedad y dinamismo en las asignaciones brindadas.

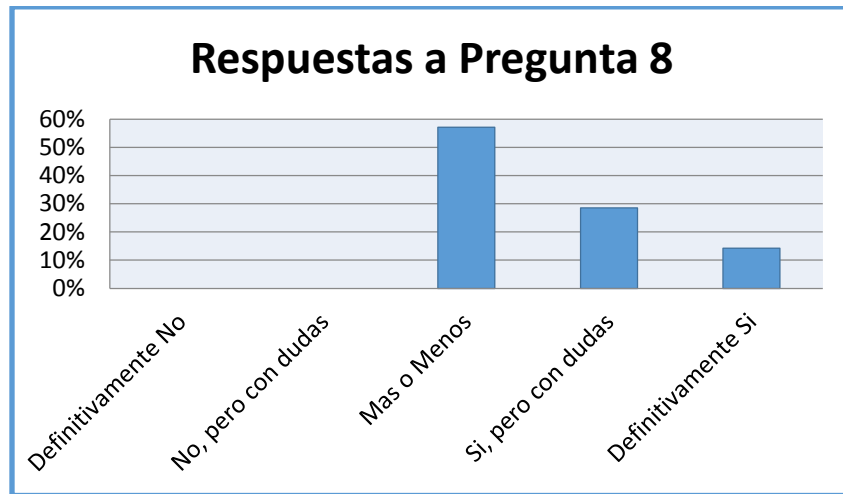
7. ¿Considera usted que la distribución de trabajo en el departamento es justa y equitativa?



**Figura 16. Resultados Pregunta 7 Encuesta a Técnicos**

El 57% de los técnicos afirma que existe una mala gestión de la distribución de tareas en el departamento.

8. ¿Cree que se la ha capacitado adecuadamente para cumplir con todas sus labores?



**Figura 17. Resultados Pregunta 8 Encuesta a Técnicos**

El 57% de los encuestados consideran que se les ha capacitado de manera promedio.

9. ¿Qué temas sugiere para capacitación del departamento que sería de interés para usted y de beneficio para su trabajo?

Las sugerencias fueron las siguientes: Redes y comunicaciones, Oportunidad para cisco, ATM, JTELLER, reparación de hardware en general, kioskos electrónicos, Agentes Atlántida, Configuración de Routers y Switches, Windows, Cajeros automáticos.

10. ¿Considera que todo su trabajo es monitoreado y evaluado?



**Figura 18. Resultados Pregunta 10 Encuesta a Técnicos**

Existe una división bastante pareja en cuanto a la percepción del monitoreo y evaluación del trabajo.

11. ¿Cree que las mediciones que se realizan de su trabajo son eficientes y exactas?



**Figura 19. Resultados Pregunta 11 Encuesta a Técnicos**



Un 36% de los técnicos considera que las métricas de desempeño de su trabajo son exactas, sin embargo tienen sus dudas al respecto.

12. ¿Considera que hay una adecuada comunicación con sus supervisores?



Figura 20. Resultados Pregunta 12 Encuesta a Técnicos

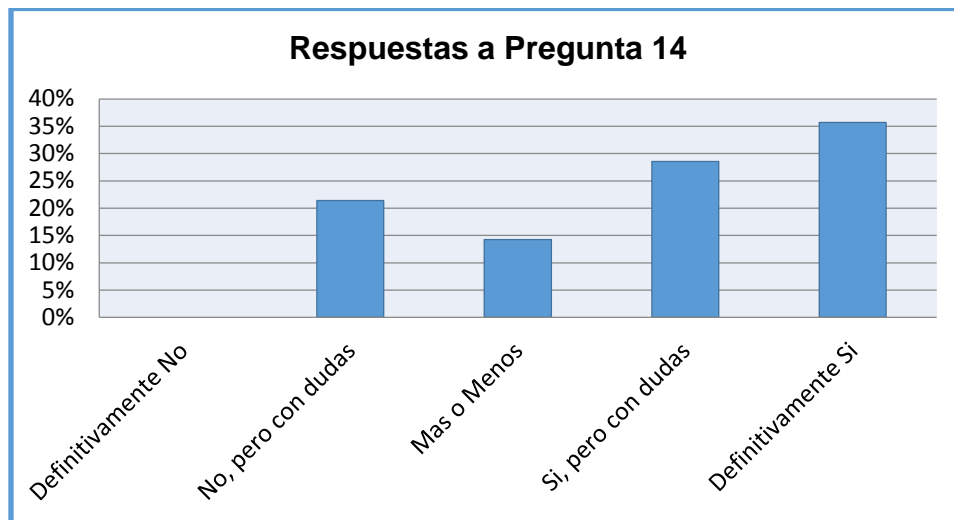
Más del 35% sostiene que la comunicación no está siendo del todo efectiva.

13. ¿Cree que usted y sus compañeros son unidos y se llevan bien?



Figura 21. Resultados Pregunta 13 Encuesta a Técnicos

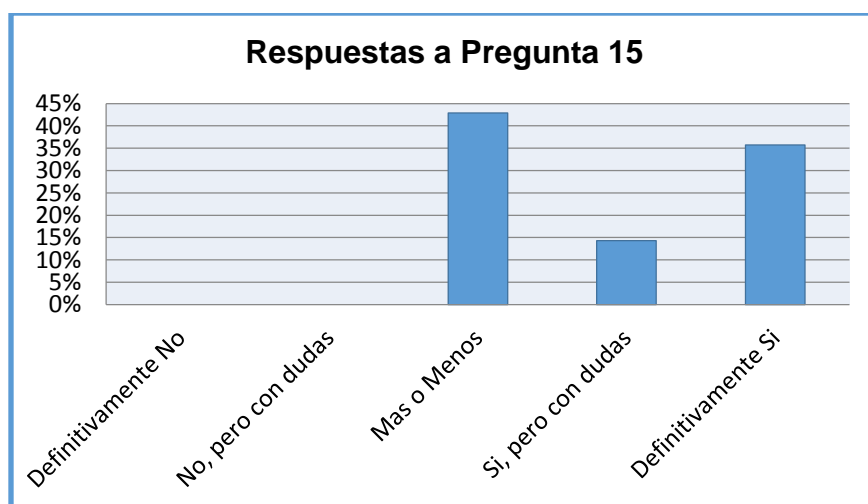
14. ¿Considera que usted y sus compañeros podrían integrarse mejor como equipo para alcanzar los objetivos grupales del departamento?



**Figura 22. Resultados Pregunta 14 Encuesta a Técnicos**

Existen opiniones mixtas en cuanto a la unidad del grupo, la mayoría considera que la relación no es la mejor. Sin embargo estarían dispuestos a integrarse de mejor manera como equipo.

15. ¿Se siente motivado para cumplir con su trabajo diario?



**Figura 23. Resultados Pregunta 15 Encuesta a Técnicos**

El 43% de los técnicos dijeron sentirse “Mas o Menos” motivados para cumplir sus obligaciones diarias.

16. ¿Le gustaría tener más actividades recreativas con sus compañeros?



**Figura 24. Resultados Pregunta 16 Encuesta a Técnicos**

Un 64% de los encuestados estarían dispuestos a participar en actividades grupales recreativas con la finalidad de unir a los integrantes del equipo de trabajo.

17. ¿Qué actividades sugiere para mejorar la integración con sus compañeros como equipo?

A continuación se muestra una recopilación de las respuestas a esta pregunta:

- Torneos de futbol, paintball, incluso viajes turísticos.
- Reuniones fuera de la empresa.
- Estar más pendiente de sus compañeros, tanto en el ámbito de trabajo como personal ya que existen algunos que solo miramos nuestro beneficio.
- Almuerzos o cenas, viajes, cine.

- Celebración de cumpleaños, no algo tan grande, más bien para compartir. Al lograr las metas mensuales del departamento, una cena en un lugar que no sea el mismo donde trabajamos. Posiblemente un paseo al menos una vez al año a algún parque.

- Que el departamento haga y financie un convivio mensual para por lo menos celebrar el cumpleaños del departamento y dar un par de anuncios buenos para motivar al personal o consultas de que se puede hacer para mejorar. Fomentar la comunicación.

- Reunirnos todos los lunes por la mañana por cuestión de 5 min a realizar una Oración como departamento. Celebrar los cumpleaños a final de mes, se podría solicitar una colaboración a cada uno para celebrar a fin de mes. Integración y buena voluntad de parte de los supervisores para con el personal de soporte. Reunión mensual del departamento.

- Reuniones en forma de compartir experiencias, ya sea de trabajo o de nuestra vida.

18. ¿Qué medidas sugiere usted que podrían tomarse para mejorar las condiciones de trabajo en el departamento?

- Hacer reuniones más periódicas y conjuntamente analizar los distintos puntos de vista, si es posible incluir los jefes de otros departamentos que de una u otra forma se relacionan con el nuestro.

- Dar seguimiento en capacitaciones que se toman y que los supervisores estén más atentos a las tareas que asignan.

- Los supervisores necesitan más comunicación con los técnicos.

- Revisar a diario las tareas de todos los compañeros. Mejorar el trato de los supervisores y que ellos se pongan de acuerdo en las tareas asignadas a los técnicos.

- Mejorar la asignación de tareas y el soporte telefónico que brindan las compañeras ya que es pobre y muchas veces las tareas asignadas son problemas que pueden atenderse remotamente y son asignadas mientras los técnicos están fuera. Mesa de trabajo más amplia.

- Que cada técnico se responsabilice por las maquinas que se le asignan. Que después de los turnos de fin de semana en los que vengan maquinas se haga una revisión de las máquinas de parte de un supervisor y de otro técnico para corroborar que la maquina vaya con todo lo que el cliente solicita. En la asignación de tareas esta pésimo, las personas que estén asignando tareas no revisan las tareas para nada, solo las asignan por no tenerlas pendientes, no se fijan que tipo de tarea es ni cuantas tareas tienen los demás ni la complejidad o el tiempo que llevan.

- Un mejor control de las herramientas, como los case, máquinas de contingencia. Que se amplíe el área de soporte quitando los modulares que no se usan y que hayan más mouse, teclados y monitores para trabajar.

- 1. Modificar la organización de modulares. 2. Reorganización en el asunto de la asignación de peticiones, una reunión con el personal para tratar solo ese tema ya que hay varios que tienen buenas ideas. 3. retomar una de las buenas ideas que tuvo Elvis al proponer personas que estuvieran permanentes en INFATLÁN y otros realizando las peticiones que necesitaban moverse a la agencia. Preparación con cursos fuera de la empresa, INFOP es buena opción.

- Que exista un ambiente de suma confianza, sin egoísmo, unidad laboral.

El análisis correspondiente a los resultados plasmados anteriormente se encuentra en el capítulo 4.2.5.

#### **4.1.6 RESULTADOS ENTREVISTA ENCARGADOS DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN**

Actualmente los encargados de la asignación de tareas del Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN son dos técnicos, quienes están también encargados de atender tareas de manera remota.

La asignación de peticiones en el departamento es uno de los procesos más importantes y delicados ya que determina las labores que cada técnico debe realizar en el transcurso del día. Es por ello que se realizó una entrevista a los dos técnicos responsables de esa labor. Las preguntas se encuentran en el Anexo III y su análisis en el capítulo 4.2.6. Se expusieron las directrices para la asignación de tareas, así como las dificultades que se presentan en esa labor. Se consultó por maneras de mejorar el proceso según su experiencia, los principales criterios y retos que afectan la toma de decisiones durante el proceso de delegación de tareas.

### **4.2 ANÁLISIS**

#### **4.2.1 ANÁLISIS ASOCIACIÓN DE FUNCIONES Y METAS CON HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN**

- Análisis de Asociación 1: este tipo de tarea tiene complejidad básica por lo que si corresponde adecuadamente a una petición atendida en el Sysaid. Si se trata de un proyecto que conlleva varias tareas de esta categoría, entonces se crea una petición por cada tarea.

- Análisis de Asociación 2: este tipo de tarea tiene complejidad variable, ya que si es una instalación desde cero, conlleva varias etapas, tanto de configuración como instalación y su duración puede ser de un día entero. Si es solo reparación, revisión o mantenimiento, entonces una petición del Sysaid hace su justicia a su complicación.

- Análisis de Asociación 3: este caso es parecido al de los kioskos, ya que tiene complejidad variable. Si es una instalación desde cero, conlleva varias etapas, tanto de configuración como instalación y su duración puede ser de un día entero. Si es solo reparación, revisión o mantenimiento, entonces una petición del Sysaid hace su justicia a su complicación.

- Análisis de Asociación 4: este tipo de tareas es fácil y conlleva poco tiempo para ejecutar. Hay que prestar atención a que muchos de estas asignaciones son fuera de la ciudad de donde los técnicos están establecidos, por lo que el viaje hacia el agente puede ser tardado.

- Análisis de Asociación 5: este tipo de tareas se resuelva rápidamente y muchas veces de manera remota por lo que una tarea atendida en el Sysaid se adecua bien a su complejidad.

- Análisis de Asociación 6: este tipo de tareas puede incluir ejecuciones simples o de grandes proyectos como cablear un departamento o una agencia completa. En algunos casos es necesario incluir más de una persona en el proyecto.

- Análisis de Asociación 7: los datos mostrados en el reporte son 100% exactas y da detalle de las llamadas que entraron en el mes, cuantas fueron atendidas, y cuantas no fueron atendidas.

- Análisis de Asociación 8: el reporte es muy exacto y brinda detalle completo de las peticiones que han sobrepasado el umbral que se ha impuesto como techo, en este caso, 8 horas. El inconveniente que presenta es que hay muchos tipos de tareas que son demasiado complejas.

- Análisis de Asociación 9: el reporte muestra el detalle de la clasificación que da el usuario a la atención que el técnico le brindó al atender su tarea. El problema es que no se pide un mínimo de evaluaciones de parte de los clientes para cada técnico, por lo

que si un técnico recibe una sola retroalimentación por parte de los usuarios y ésta es de 100%, entonces el total de satisfacción al cliente para ese técnico es de 100%.

#### **4.2.2 ANÁLISIS CARGA DE TRABAJO**

La tendencia muestra que, a excepción de abril, en los otros meses, aproximadamente el 80% de los días laborables no se contó con todos los técnicos de Tegucigalpa. En vez de contar con 10 técnicos para la distribución de tareas, en la mayoría de ocasiones, se tuvo que dividir la carga de trabajo entre 9 técnicos. La gran disponibilidad de vacaciones para la mayoría de técnicos hace que se requiera hacer una planeación para ir reduciendo ese factor.

Se puede ver en la Tabla 11 del capítulo 4.1.2 que la cantidad de tareas de la categoría de Comunicaciones es significativa y considerando que ese tipo de trabajos muchas veces es complicado y de varias horas de duración, está bien justificado que haya una persona que día a día solo atiende tareas de ese tipo.

Como se había visto en los resultados de las ausencias del departamento, en la mayor parte de los días laborables, no se cuenta con 10 técnicos, sino que con 9. Considerando esto y que la persona que está en el turno de Comunicaciones no puede dar apoyo en la atención de llamadas, se distribuyó las llamadas diarias que en promedio entran al call center entre 8 personas y la atención de tareas entre 9.

Como se puede observar en las columnas de las tablas 12-14, la carga de trabajo de cada mes puede llegar a variar considerablemente, como sucede de abril a mayo, siendo el primero ligero de trabajo y el segundo muy exigido.

En los resultados del BSC se puede observar que la mayoría de temas son dominados por un buen grupo de técnicos, por lo que se considera que no hay puntos totalmente descuidados en el departamento. Si se observa que los técnicos que no salen de la oficina han sido evaluados en temas que no les conciernen, como lo son



ATM y uso de automóvil. En vez de colocarle una puntuación de 0, podría considerarse como que no aplica.

#### **4.2.3 ANÁLISIS ENTREVISTA SUB-GERENTE INFATLÁN**

Al analizar la entrevista realizada al sub-gerente se obtiene los siguientes puntos:

- La productividad del departamento, medido en función del cumplimiento de metas y KPIs individuales y colectivos se mide a través de herramientas tecnológicas que permiten homologar resultados, basándose en datos puramente numéricos, lo cual limita un análisis cualitativo de la ejecución de tareas. Las metas de producción se han establecido de acuerdo a los objetivos de la entidad, basándolos en categorías de servicio (rapidez y satisfacción del cliente), además fue necesario establecer KPIs comparables, medibles y accionables. Considera que podrían establecerse más métricas, especialmente orientadas a la métrica y reducción de costos, sin embargo afirma que los medidores vigentes son los adecuados y suficientes para lograr una lectura fidedigna de la productividad del departamento según las necesidades actuales del mismo.

- En cuanto a la repartición y delegación de tareas afirma que todavía falta afinar un instrumento que brinde a los encargados de asignar una visión más clara de las cargas de trabajo manejables. Sin embargo ya existe una media de tareas que un técnico ejecuta por día (4-5 tareas), lo que se requiere es concientizar a los asignadores de no sobrepasar ese límite, en especial cuando se trate de tareas críticas o más complejas. Además afirma que existen tareas que los técnicos deben ingresar y por descuido no lo hacen, al no ingresarse estas tareas dejan de contabilizarse en las métricas de rendimiento.

- A pesar de la creciente demanda del servicio de soporte técnico, el sub-gerente considera que su equipo es suficiente para soportar la carga, sin embargo acepta que existe una disparidad en el nivel de conocimiento técnico del grupo de colaboradores, donde algunos presentan mayor aptitud para ciertas tareas complejas y por ende se les

asignan con mayor frecuencia ese tipo de labores. La información obtenida del Balance Score Card permite también identificar deficiencias y las necesidades de reforzamiento a nivel de capacitación, se ha descuidado la actualización y revisión constante de dicha información por parte del supervisor, por lo que se debe promover la constante actualización y el debido seguimiento. La calificación general que brinda al desempeño del grupo de técnicos es 7/10 debido a los distintos niveles de capacidad que presentan los colaboradores.

- Como principal causa del declive en la productividad, el sub-gerente adjudica la falta de motivación y un clima laboral desfavorable como principal factor, algo que definitivamente no se había considerado durante el desarrollo de la presente investigación. Ha observado cierto grado de descontento en su grupo de colaboradores y lo adjudica a la falta de un plan de recompensa o de incentivos. Actualmente se recompensan de manera informal resultados excepcionales mediante almuerzos grupales y bonos para comidas, además los incrementos salariales anuales están ligados a los resultados de desempeño obtenidos. Como posible solución a dicha problemática, el sub-gerente propone un plan de incentivos financieros ligados a los resultados de productividad de todo el departamento para fomentar el trabajo en equipo y generar mayor compromiso del grupo con los objetivos actuales. Las métricas del supervisor deben también ligarse a este aspecto para asegurarse que el mismo se comprometa a brindar las directrices y capacitaciones necesarias para lograr las metas deseadas.

#### **4.2.4 ANÁLISIS ENTREVISTA SUPERVISOR DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN**

Al analizar las respuestas brindadas por el supervisor del Departamento de Soporte Técnico se obtuvieron las siguientes interpretaciones:

- El supervisor considera que las herramientas de medición de desempeño utilizadas actualmente son los ideales, sin embargo se deben cuidar los tiempos de ejecución y la calidad de trabajo realizado. Expresa que efectivamente existen tareas

más complejas que otras que no se logran medir mediante un mayor porcentaje o peso en las mediciones de desempeño, sin embargo como supervisor él logra identificar estos casos y de una u otra manera lo considera para futuros reconocimientos.

- Determina que existe una debilidad al distribuir tareas, ya que los encargados de hacerlo muchas veces asignan más tareas a unos que otros, por lo que se tomarán medidas para generar mayor efectividad en este caso.

- En cuanto a la cantidad de colaboradores para ejecutar las labores del departamento, considera que existen casos aislados que consumen mayor tiempo y podrían generar un vacío al ejecutar otras tareas comunes o rutinarias, sin embargo la mayoría del tiempo la cantidad de empleados resulta suficiente. En cuanto a la capacitación, también afirma que existen técnicos con mayor grado de conocimiento y capacidad técnica que otros, sin embargo para mantener la métrica de desempeño óptimo se les brinda a los menos capacitados la ayuda necesaria para que lleve a cabo en tiempo y forma la tarea en cuestión. Reconoció que se deben realizar los esfuerzos necesarios para lograr una nivelación de capacidades, pero depende también de la actitud y deseo de crecimiento de los empleados.

- Al igual que el sub-gerente del área considera que el tema de motivación y clima laboral es uno de los puntos débiles del departamento y podría ser una de las principales causas de las bajas lecturas de productividad. Muchos de los empleados tienen muchos años en el mismo puesto y se podrían sentir hasta cierto grado estancados, al grado de no desear una superación continua. Expresa que es deber de cada colaborador realizar el trabajo asignado de la mejor manera, pero los incentivos podrían ser el impulso necesario para lograr rendimientos más óptimos. Como fortalezas de la institución destaca el hecho de que muchos de sus técnicos han ascendido a otros puestos dentro de la estructura del banco, debido a que han demostrado gran capacidad y compromiso al ejercer sus labores.

#### **4.2.5 ANÁLISIS ENCUESTA EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN**

- Análisis Pregunta 1: la mayoría del personal no da una consideración totalmente negativa al ambiente de trabajo en el departamento de Soporte Técnico y Comunicaciones, pero la cantidad de respuestas en “Más o Menos” y “Si, pero con dudas”, hace ver que si es un aspecto de mejora a considerar.

- Análisis Pregunta 2: los técnicos si están claros que su trabajo es importante para la empresa y si se considera que están conscientes que las labores que desempeñan tienen un propósito.

- Análisis Pregunta 3: un punto muy positivo que se sacó de la pregunta 3 es que todos los técnicos consideran que conocen los objetivos y metas del departamento, por lo que si se las ha definido bien y saben que su trabajo debe ir encaminado a alcanzarlos.

- Análisis Pregunta 4: todos los técnicos conocen bien su función y sus responsabilidades, algo vital en cualquier puesto de trabajo de todas las organizaciones. Tienen bien definida la finalidad de sus labores.

- Análisis Pregunta 5: se considera que todos tienen autonomía e independencia para realizar las distintas tareas que se le asignan, por lo que la solución a cada problema no es rígida e inflexible, permitiendo llegar a respuestas creativas y variadas.

- Análisis Pregunta 6: la idea que el nivel de diversidad de tareas en el departamento es muy amplio, es compartida por la mayoría de los técnicos. Esto lleva a la idea que los puestos de trabajo que ocupan no son monótonos y aburridos.

- Análisis Pregunta 7: hay muy mala consideración en la forma que se dividen las tareas en el departamento. No se cree que se justo y equitativo, lo cual puede llevar a

un ambiente de recelo e inconformidad en el grupo de trabajo. Es vital el estudio de este proceso dentro del funcionamiento del área.

- Análisis Pregunta 8: se tiene una consideración media en el aspecto de capacitación para cumplimiento de labores, por lo que se debe adentrar más en determinar qué temas de conocimiento de habilidades deben ampliarse y mejorarse.

- Análisis Pregunta 9: los 3 temas más sugeridos para capacitaciones son: Redes, ATMs y Jteller. Se debe considerar la capacitación en este tema en un corto o mediano plazo y ver la manera en que el conocimiento adquirido se ponga en práctica de manera inmediata.

- Análisis Pregunta 10: muchos de los técnicos no están seguros que todo su trabajo es monitoreado y evaluado, por lo que se debe mostrar las herramientas que supervisión utiliza para hacerlo. Esto es muy dañino para el departamento ya que los técnicos pueden creer que sus labores no son evaluadas y por ende, no buscarán rendir al máximo.

- Análisis Pregunta 11: no se tiene mucha confianza en la exactitud y eficiencia de los medidores de rendimiento en el departamento. Consecuencias similares a las vistas en la pregunta anterior.

- Análisis Pregunta 12: las respuestas a esa pregunta dan a entender mucha margen de mejora en la comunicación entre supervisores y los técnicos. Se debe analizar que existan canales y formas de compartir información y opiniones entre ambas partes para que la relación entre ellos sea mejor y el trabajo se desarrolle de mejor manera.

- Análisis Pregunta 13: los técnicos no dan buena consideración a la relación entre compañeros por lo que se debe buscar la manera para integrarlos como equipo y que el trato entre ellos mejore considerablemente.

- Análisis Pregunta 14: muy relacionada a la pregunta anterior y presenta respuestas que hacen ver que la mayoría cree que si puede darse una unión entre los compañeros en el departamento para alcanzar los objetivos que se tienen.

- Análisis Pregunta 15: punto fundamental en la encuesta: la mayoría no está muy motivado para realizar su trabajo. Sin este factor, los técnicos no buscan hacer su trabajo de la mejor manera posible y alcanzar las metas del departamento. Es vital hallar los medios para tener a todos los miembros del área motivados para rendir mejor.

- Análisis Pregunta 16: la mayoría de los técnicos si quiere tener actividades recreativas con sus compañeros. Esto serviría para mejorar la integración como equipo, liberar estrés y comprometerse más con el departamento.

- Análisis Pregunta 17: lo más sugerido como actividades de integración en el departamento son reuniones de departamento, almuerzos o cenas y celebraciones de cumpleaños. Se puede ver que los técnicos desean convivir con sus compañeros fuera del departamento en un ambiente no laboral, más relajado y con comida.

- Análisis Pregunta 18: lo más destacado de la opinión de los técnicos para mejorar las condiciones de trabajo:

- Reorganización de modulares para tener más espacio para trabajar con máquinas.
- Reuniones mensuales para dar seguimiento al trabajo de los técnicos y a las metas.
- Mayor disponibilidad de herramientas de trabajo.
- Mayor disponibilidad de equipo de contingencia.
- Mejorar la distribución de tareas.
- Crear turnos para que un grupo de técnicos permanezca en INFATLÁN para dar soporte remoto y atención telefónica y otros que salgan a las agencias para atender las tareas que requieran atención en sitio.

#### **4.2.6 ANÁLISIS ENTREVISTA ENCARGADOS DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN**

- Las entrevistadas mencionan que sus labores son dar asistencia remota en los casos que aplique ya que al no poder salir de la oficina en ningún momento, no pueden atender tareas que requieran visita en sitio al usuario final. Adicionalmente, atienden llamadas en el call center y realizan asignación de tareas que caen a la bandeja de peticiones nuevas a los distintos técnicos del departamento mediante el programa Sysaid.

- Las directrices que consideran para asignar tareas son:

- Ubicación de la persona que ingresó la solicitud, ya que deben ser atendidos por el encargado de la zona.

- Si la tarea es de comunicaciones, se la asignan al encargado de ese tipo de peticiones al igual que sucede con tareas de agentes bancarios.

- Si la tarea es de ATMs, se la asignan a uno de los 6 técnicos que dominan ese tema.

- Siempre buscan asignarle las tareas nuevas al técnico que menor carga de trabajo tenga en ese momento.

- Ambos entrevistados mencionan que las tareas más comunes son personalización de usuarios y liberación de un usuario atrapado en Jteller. Igualmente consideran que hay técnicos más capacitados en algunos temas que otros porque tienen más experiencia, han practicado más en cuestiones de dicho tema, han recibido charla o curso asociado a la tarea, o porque le detectan un talento para manejar tareas de alguna categoría en particular.

- Se mencionaron algunos problemas en la asignación de tareas:

- Cuando se asignan las tareas a los técnicos, ellos se enteran hasta que están frente a su computador, por lo que ya han perdido tiempo valioso. Al parecer a varios no

les cae la notificación de la asignación en el celular y los asignadores no tienen tiempo para avisarles a los técnicos porque la carga de trabajo que ellos tienen no lo permite.

➤ Cuando los técnicos atienden tareas fuera de la oficina, no las cierran inmediatamente, por lo que los entrevistados no le asignan más tareas a esa persona porque creen que está muy cargado de trabajo.

➤ En repetidas ocasiones, el supervisor ha asignado proyectos especiales o trabajo mediante correo o de manera oral a algún técnico y al no estar reflejado en el Sysaid, las entrevistadas no se dan cuenta y siguen asignándole peticiones a esa persona.

#### **4.3 RESPUESTAS A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son los medidores de productividad utilizados actualmente?

Los indicadores de productividad en el departamento son:

➤ **Cantidad de tareas cerradas por técnico**

Este indicador es exacto, objetivo y preciso pero hay aspectos que pueden mejorarse. Por ejemplo, una petición correspondiente a un trabajo complejo, como la instalación de un cajero automático desde cero y que podría durar un día entero, recibe la misma ponderación que una tarea simple que se resuelve en un par de minutos. Adicionalmente, el total de tareas atendidas por un técnico en el mes no analiza si esta persona faltó algún día al trabajo en ese período de tiempo. Es obvio que si una persona no labora en uno o más días, sus números serán más bajos con respecto a los demás.

Como se muestra en la encuesta a los técnicos y en las entrevistas al subgerente del departamento y al supervisor del área, la distribución de trabajo no se hace de la mejor manera, lo cual influye en la cantidad de tareas que se asigna a cada técnico.



### ➤ **Nivel de atención en el Call center**

Este indicador es muy exacto y sin margen de error. Muestra claramente lo que se desea: las llamadas que fueron atendidas y las que no lo fueron de acuerdo al total de llamadas que entraron al call center del departamento.

Se considera que la meta de un mínimo de 90% de atención telefónica en el Call Center del departamento está bien definida porque el medidor asociado es preciso y adecuando bien los recursos del departamento, se puede alcanzar.

### ➤ **Tareas con Rupturas**

El indicador es exacto pero según lo que se ve en las encuestas a los técnicos, las entrevistas realizadas y revisión del histórico de tareas con esta característica en el Sysaid, muchos de estos casos se da por factores que no dependen de los técnicos, como cuando se debe conseguir equipo por parte del banco o cuando necesitan herramientas que no están disponibles para su uso, como lo mencionan en la encuesta que se les hizo.

La meta asociada a este indicador de un máximo de 15% total de las tareas con rupturas, o sea que se atiendan en más de 8 horas se ha alcanzado en los últimos meses, pero se ve un aumento lineal en el indicador.

Igualmente, aunque se alcancen los objetivos deseados, la Tabla 2 muestra que la cantidad de tareas con ruptura es demasiado elevada mes a mes y tantas tareas atendidas en más de 8 horas afectan en gran manera los servicios del banco. Si se atacan las causas de las rupturas que no dependen de los técnicos, se puede ir reduciendo el valor de la meta de manera gradual.

Al igual que en el indicador de tareas cerradas por técnico, este factor también se influido por una distribución de tareas deficiente ya que la cantidad de rupturas del técnico está directamente asociado a la carga de trabajo que se le da.

## ➤ Nivel de satisfacción al cliente

La mesa de ayuda permite ver la ponderación que los usuarios brindan a la calidad de servicio de las tareas que han ingresado y que han sido atendidas, por lo que los clientes del departamento pueden evaluar fácilmente cada requerimiento que han hecho al departamento. Adicionalmente, pueden agregar el comentario que deseen por el servicio obtenido, ya sea positivo o negativo.

La meta asociada al indicador es un mínimo de 90% mensual en la satisfacción al cliente según encuesta al usuario. Lo deficiente de esta meta es que no se define un mínimo de porcentaje de tareas atendidas con encuesta llenada, como lo muestra la Tabla 3. de registro de satisfacción al cliente. Por ejemplo, si en un mes se atendieron 1000 tareas en el departamento, y los usuarios finales solo contestaron la encuesta para 10 tareas de esas mil, o sea el 1%, pero en todas se obtuvo ponderación del 100%, entonces se toma ese 100% como el dato final para el indicador. Igualmente, no se ha definido dar seguimiento a un mínimo de comentarios de las tareas con evaluación negativa para saber en qué se ha fallado y así realizar las correcciones debidas.

Aunque se vio que todas las responsabilidades y funciones de los técnicos son evaluadas por alguna herramienta del departamento, en la encuesta muestran que no creen que todo su trabajo es monitoreado o que no se hace de manera exacta y eficiente. Esto se debe a que hay proyectos especiales y asignaciones por parte del supervisor que se hacen fuera de la mesa de ayuda, así que no queda registro de su ejecución.

- ¿Cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro del departamento de Soporte Técnico?

La distribución de tareas y responsabilidades en Soporte Técnico se realiza principalmente mediante la herramienta Sysaid, que como se ha definido, es el centro

de operaciones del departamento. Existen unos técnicos encargados de ingresar la delegación de labores correspondiente a cada colaborador.

Como se observa en los resultados de las encuesta a los técnicos y en las entrevistas al subgerente del departamento y al supervisor del área, la labor de asignación de tareas no se está realizando de manera óptima. Esto se debe a diversos factores:

➤ Al no estar definido el nivel de complejidad de las tareas, las personas encargadas de distribuir el trabajo solo se guían por el número de tareas que cada técnico tiene asignado, no por la dificultad en hallar la solución del problema o el tiempo en que puede tardar en atenderlo. Eso significa que a la vista de los responsables de asignación de tareas, si una persona tiene 4 peticiones complejas que pueden tardar en 2 horas cada uno, es lo mismo 4 peticiones simples que pueden ser atendidas en 10 minutos cada una.

➤ Prácticamente se carga cada vez más de trabajo a los técnicos más productivos. Esto se da porque hay ciertos empleados que cierran tareas con mayor rapidez que el resto. Las encargadas de asignar las tareas solo ven el número de peticiones que tiene esa persona y le ponen más. O sea que si hay un técnico que tiene 3 tareas asignadas y no ha atendido ninguna durante el día y hay otro técnico que tiene 1 tarea pero que ya ha atendido 5 tareas ese día, le asignarán la tarea a éste último.

➤ En muchas ocasiones la falta de comunicación entre el supervisor y las responsables de asignar las tareas obstaculiza el proceso de distribución de tareas ya que el primero asigna trabajo adicional o proyectos especiales a algún técnico por medios distintos al

➤ Es cada vez más común que surjan proyectos especiales, como puede ser la habilitación de agencias nuevas, viajes para atender tareas fuera de la ciudad, el desarrollo de algún medio de pago nuevo u otros que requieren la atención permanente de uno o más miembros del departamento y al no existir una correcta planeación, se

debe reasignar el trabajo que esas personas ya tenían o se descontrola a distribución de áreas. Esto se da por que no cuenta con un plan para cubrir funciones de personal no disponible, lo cual también se da cuando falta algún técnico a trabajar por alguna situación personal.

- ¿Se cuenta con el Recurso Humano suficiente y capacitado para alcanzar las metas de la organización?

Viendo los números de la Tabla 14., se decide tomar los datos del mes más cargado entre todos los evaluados para considerar la mayor carga de trabajo posible y responder a la pregunta que nos hemos realizado.

Al revisar profundamente las ausencias del personal en el análisis de ausencias, se vio que hay muchas faltas en el departamento y es vital incluir ese factor en el análisis de carga de trabajo del departamento. Es por esto que se considera que a diario, se puede contar con 9 técnicos en Tegucigalpa y no con 10. Adicionalmente, la gran cantidad de vacaciones acumuladas para la mayoría de los técnicos hace pensar que este comportamiento se dará en el futuro, como se ve en la Tabla 10.

Tomando en consideración el factor turno de Comunicaciones y al grado de ausentismo, se distribuye la carga de trabajo y obtenemos que en promedio, en el mes más cargado, un técnico atiende 18.7 llamadas y 5.4 tareas por día, lo cual es muy realizable por una persona. Sin embargo, hay que considerar dos puntos fundamentales que mencionaron el subgerente del departamento y el supervisor de la zona en sus entrevistas:

➤ Al haber tareas de mayor complejidad y proyectos especiales, esos 5.4 tareas por día que obtuvimos pueden ser trabajos complicados y tardados.

➤ Siempre se tiene presente que existen problemas para que los técnicos registren todos los trabajos que realizan mediante el Sysaid, así que hay labores que no están siendo consideradas en los datos utilizados. Si se estuviera seguro que los

técnicos cumplen con la política de ingresar todo su trabajo, entonces se tendría un valor más confiable.

Con respecto al nivel de capacitación que tienen los técnicos, vemos que los datos obtenidos del Balance Score Card, Tabla BSC, son muy positivos y hacen pensar que el personal si está bien preparado para realizar sus labores. Sin embargo, considerando la información que se obtuvo de las encuestas que se realizaron a los técnicos, todavía hay ciertas deficiencias en varios temas, aún en algunos que salen bien ponderados en la evaluación del supervisor, como son Jteller y ATMs. Habrá que considerar si los datos que se tienen en el BSC entran a la consideración subjetiva del supervisor o tal vez solo considera conocimiento teórico de los temas y no lo práctico.

- ¿Cuál sería la estrategia a seguir para solventar la problemática en cuestión?

Para solucionar la actual problemática se propone un plan de mejora continua que permita atacar todos los puntos deficientes que provocan la baja productividad del departamento.

#### **4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

En este caso la hipótesis 1 planteada originalmente se comprueba como falsa, ya que los hallazgos que nacen del análisis investigativo realizado definen que existen otros factores que influyen en el bajo rendimiento de productividad del departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN.

La hipótesis 2 resulta verdadera ya que al analizar los resultados de los instrumentos y reportes se pudo comprobar que existen tareas que necesitan una ponderación o valoración según su nivel de dificultad para lograr una lectura de desempeño real.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la investigación, alineadas con los objetivos principales de la misma.

### **5.1 CONCLUSIONES**

- Todos los medidores actuales (atención telefónica en el Call Center, tareas con rupturas medidas por Sysaid, satisfacción al cliente) son necesarios para evaluar de manera adecuada el desempeño desarrollado por los técnicos del departamento. Sin embargo, existen tareas más complejas o críticas que otras cuyo esfuerzo superior no se ve reflejado en las métricas de rendimiento que demuestran las herramientas de medición tecnológicas. Adicionalmente muchas de las rupturas de tareas ocurren por una gestión deficiente de la obtención de recursos y herramientas para atender las necesidades de una tarea en particular.

- Según los hallazgos de la presente investigación la gestión de la distribución de tareas no se está realizando de la manera efectiva y eficiente, los técnicos afirman que la delegación de carga de trabajo no está siendo justa y equitativa.

- Luego del estudio correspondiente se puede establecer que el número de colaboradores con los que cuenta el área de soporte técnico es suficiente para atender la demanda media de servicio exigida, sin embargo existen deficiencias que presentan algunos técnicos a nivel de conocimientos de ciertos temas como ser Jteller y ATMs.

- Los principales factores que influyen en la falta de cumplimiento de las metas de productividad del departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN son: la medición del desempeño al ejecutar tareas complejas, la accesibilidad inmediata de herramientas y equipos a tiempo para atender las tareas asignadas, la distribución efectiva de tareas, la capacitación en ciertos temas y la motivación laboral. Para solventar esta situación se propone un plan de mejora continua.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Para obtener lecturas de desempeño fidedignas, es necesario evaluar la posibilidad de generar una ponderación que brinde mayor peso a tareas complicadas o relevantes; de esta manera se logra una distinción porcentual que evalúa el rendimiento según el esfuerzo invertido para la resolución de una asignación. Es conveniente adoptar la práctica de asignación de tareas complejas a través de la misma herramienta de asignación de peticiones regulares. De forma que se permita contabilizar este tiempo y comprender un mejor resultado en el indicador. También que se implementen acciones para agilizar la obtención de recursos y herramientas para el cierre a tiempo de tareas.

- Para contrarrestar el efecto negativo de la distribución de tareas actual, se debe generar un mecanismo que permita la asignación de tareas según los turnos de los técnicos y la carga de trabajo que posean en ese momento determinado. En concordancia con los análisis realizados, es necesario establecer un catálogo de servicios que indique su complejidad y puntuación acorde a la experiencia de personas en la rama con ello puede contribuirse a la mejora en la calidad de asignación de carga de trabajo. De esta forma, una persona con dos tareas de puntuación determinada (que podría ser complejidad/tiempo) no podría ser asignada con algo más en ese momento.

- Es necesario que INFATLÁN utilice la información del BSC para identificar las debilidades técnicas del personal y fortalecer esos puntos mediante la implementación de las capacitaciones correspondientes.

- INFATLÁN debe brindar especial atención al tema de motivación laboral mediante un sistema de incentivos y la integración del equipo de trabajo.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo se expone un modelo de mejora continua viable para solventar la problemática de los bajos niveles de productividad que presenta el Departamento de Soporte Técnico de INFATLÁN, concentrándose en la resolución de los principales puntos débiles que imperan dentro de la organización, identificados a través de la presente investigación

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**“MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN”**

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

La mejora continua debe ser un objetivo organizacional permanente, la identificación de oportunidades de mejora y la constante búsqueda de la excelencia genera un dinamismo que mantiene a las empresas activas y competitivas en el mercado. El Departamento de Soporte Técnico INFATLÁN no es la excepción, después de un análisis profundo de las posibles causas de las falencias en productividad que se estaban suscitando, se lograron identificar los principales causantes de la situación.

### **6.3 OBJETIVOS**

#### **6.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Generar un plan de mejora continua que permita la optimización de la productividad del Departamento de Soporte Técnico INFATLÁN.



### **6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar una propuesta que permita brindar una ponderación a las tareas complejas, de manera que se refleje en los reportes de medición de desempeño.
- Proponer una gestión que permita el rápido acceso a materiales y demás herramientas para el cierre a tiempo de tareas asignadas.
- Elaborar una propuesta de la creación de turnos de trabajo que permitan una distribución más óptima de las tareas.
- Gestionar las capacitaciones necesarias para lograr un grupo de colaboradores equilibrados a nivel técnico.
- Elaborar una propuesta de actividades para gestionar la motivación laboral y la integración del equipo de trabajo.

### **6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA**

A continuación se muestra el diseño del plan de Mejora Continua propuesto según las necesidades del departamento en cuestión:

**Tabla 16. Diseño Plan de Mejora Continua**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Optimización de la productividad del Departamento de Soporte Técnico INFATLÁN	Modificación de la ponderación de tareas complejas en Sysaid	Sub-gerente	Herramienta Sysaid, inversión de tiempo	Resultados de los Reportes del Sysaid
	Agilizar la obtención de Recursos y Herramientas para solventar tareas	Supervisor (Centro-Sur)	Inversión en herramientas faltantes (cases para disco duro, disco duro extraíble, cd's con programas, tester de red, tester eléctrico) y equipo de contingencia brindado por Banco Atlántida (CPUs, impresoras, UPS y Periféricos)	Tareas con Ruptura
	Creación de turnos de trabajo	Supervisor (Centro-Sur)	Existentes	Tareas con Ruptura, Atención de llamadas (Call Center), Satisfacción al Cliente
	Plan de Capacitaciones	Supervisor (Centro-Sur) y Sub-Gerente	Inversión en traslado y hospedaje de técnicos foráneos capacitados en Tegucigalpa, pago al proveedor de la capacitación, coffee breaks, sala de capacitaciones, equipo y demás herramientas necesarias	Evaluaciones de Desempeño Periódicas
	Motivación Laboral	Supervisor (Centro-Sur) y Sub-Gerente	Compra de almuerzos, regalos, inversiones para actividades recreativas	Clima Laboral

- Las acciones son las actuaciones que se deben aplicar para lograr los objetivos del plan.
- Los responsables son las personas que deben poner en práctica la acción propuesta.
- Los recursos son los medios necesarios para lograr la ejecución a cabalidad del accionamiento propuesto.
- Los indicadores permiten generar un seguimiento de la gestión del plan, es decir, indican si ha funcionado o no la propuesta.

## **6.4.1 MODIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN DE TAREAS EN SYSAID**

### **6.4.1.1 PROCEDIMIENTO MODIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN DE TAREAS EN SYSAID**

El primer paso debe ser la definición de las tareas cuya complejidad y duración son mayores a las de las peticiones comunes. Según las dos características antes mencionadas, se analizará que ponderación se le pondrá a cada una de estas tareas para que cuando sea asignada a un técnico, se refleje que tiene la carga de trabajo equivalente a varias tareas sencillas.

El subgerente del departamento debe pedir soporte al proveedor del programa de mesa de ayuda, en este caso Sysaid, por medios electrónicos, que es lo que siempre se ha manejado con ellos. Al tener contrato de mantenimiento con esa empresa, las consultorías no conllevan cargo monetario adicional. En conjunto se definirá la manera de modificar el programa para que de ahora en adelante, las tareas complejas incluyan la nueva ponderación.

## **6.4.2 AGILIZAR LA OBTENCIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS**

### **6.4.2.1 PROCEDIMIENTO AGILIZAR LA OBTENCIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS**

Primero se debe revisar con los 14 técnicos de la zona, la necesidad de herramientas (cases de disco duro, disco duro extraíble, cds con programas, tester de red, tester eléctricos) que tienen en tipo y cantidad. También se establecerá la cantidad de equipo (CPUs, monitores, UPS y periféricos) de contingencia que debe ser solicitado al banco para tener en las oficinas de Infatlan. Lo mismo se hará para ser enviados a los técnicos de las foráneas. Como ellos no deben compartir equipo y herramientas, la responsabilidad de todo es completamente de cada técnico.

Se creará un formato digital, que será manejada por el supervisor, en que se manejará que herramientas y que equipo se tiene disponible. Cuando un técnico desee tomar algo, debe firmar y establecer la hora en que lo tomó y cuando lo devuelva debe hacer lo mismo. En el caso de equipo de contingencia, cuando el técnico tiene una tarea que establezca su necesidad, entonces tomará lo que necesite y firmará la hoja correspondiente. Cuando el técnico haya finalizado con su tarea, deberá gestionar el reemplazo del equipo con el encargado de activos banco para no dejar desabastecido el stock del departamento.

La inversión que deberá ser realizada por INFATLÁN corresponde a todas las herramientas nuevas que deberán ser compradas, pero el nuevo sistema permite determinar el responsable cuando algo se dañe o pierda.

### **6.4.3 CREACIÓN TURNOS DE TRABAJO**

#### **6.4.3.1 PROCEDIMIENTO CREACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO**

Se harán dos grupos de turnos que cambiarán mes a mes:

Un grupo de 5 personas con permanencia en las oficinas de INFATLÁN que solo atenderán tareas cuya ejecución puede realizarse de manera remota. Serán responsables de la atención telefónica y de preparación de equipo. Las dos personas encargadas de asignar tareas estarán siempre en este grupo. Se intentará al máximo no mover de la oficina a este personal.

Un grupo de 5 personas que atenderán las agencias y que recibirán las tareas que deben ser atendidas en la ubicación del solicitante. Por lo menos dos técnicos con habilidades en ATMs deben ser incluidos en este grupo, al igual que el encargado de comunicaciones y el de agentes bancarios.

Las personas encargadas de asignar tareas y el supervisor deben estar claros con los miembros de cada grupo para solo asignarles las tareas que correspondan.

## **6.4.4 PLAN DE CAPACITACIONES**

### **6.4.4.1 PROCEDIMIENTO PLAN DE CAPACITACIONES**

El primer paso es establecer los temas de alcance del departamento que se encuentren más débiles o descuidado, que como se vio en el estudio, son Jteller y ATM. Al haber técnicos muy capacitados en esos contenidos, se podrán hacer capacitaciones internas. Se hará una prueba escrita y una práctica para determinar el nivel de conocimiento adquirido. Justo después de la capacitación, se asignarán tareas del tema correspondiente a los técnicos que atendieron al evento para que pongan en práctica lo aprendido bajo la supervisión de un técnico con experiencia en el tema. En este caso, se necesitará contar con un espacio físico y equipo para practicar. Se deberá invertir en el traslado y hospedaje de los técnicos foráneos y en los coffee breaks para los asistentes.

Se determina necesario brindar por lo menos una capacitación cada seis meses a todos los técnicos en un tema de beneficio para el departamento y los técnicos. Se procurará que una de las dos capacitaciones anuales sea de un proveedor externo y con certificado de asistencia. Esto servirá no solo para incrementar las capacidades de los técnicos sino también como mecanismo de motivación. Los recursos para este tipo de capacitación serán los mismos que de las capacitaciones internas que se definieron anteriormente, adicionando el pago al proveedor externo.

## **6.4.5 MOTIVACIÓN LABORAL**

### **6.4.5.1 PROCEDIMIENTO MOTIVACIÓN LABORAL**

Se mantienen las mismas metas del departamento, adicionando un detalle en una de ellas:

- Un mínimo de 90% de atención telefónica en el Call Center del departamento.

- Un máximo de 15% total de las tareas con rupturas, o sea que se atiendan en más de 8 horas.

- Un mínimo de 90% mensual en la satisfacción al cliente según encuesta al usuario.

En la última meta, se agrega que en los primeros dos meses de aplicación, se debe conseguir que por lo menos un 15% del total de tareas atendidas tengan su respectiva encuesta llenada. Si se llega a más de 90% de satisfacción al cliente pero no se cumple con este apartado, entonces la meta no se cumple.

Al no contar con información de rangos de salarios de los técnicos, se buscará motivar con acciones que ellos mismos recomendaron en las encuestas que se les aplicó y buscando incentivarlos como equipos, no como individuos aislados, lo cual fue mencionado por el Subgerente del departamento en su entrevista.

Las medidas a tomar son:

Al final de cada mes, si se alcanzan las 3 metas del departamento, entonces se hará compra de un almuerzo grupal. El presupuesto brindado por la gerencia para este tipo de acciones siempre es de L.1200.

Cada cuatro meses, se evaluará si en ese período de tema se cumplieron las 3 metas en 3 o 4 meses, entonces se realizará un almuerzo grupal fuera de las oficinas de la empresa en un lugar que los técnicos elijan. El presupuesto en esta acción es de L.2400 y se incluirán a los técnicos de las oficinas foráneas. INFATLÁN deberá prestar los vehículos para movilizar al personal.

Una vez al año, se realizará una actividad fuera de la oficina que puede ser una visita a algún parque o atracción o una fiesta. Se incluirá al Subgerente del departamento, al supervisor de la zona, los 14 técnicos del área, sus parejas y sus hijos. Se cubrirá transporte, alimentación, compra de piñatas, regalos y dulces para los

niños. Se recomienda realizarse cerca de la época navideña para aprovechar que la gerencia brinda L. 4,000 para comprar regalos que son sorteados entre los técnicos. El presupuesto adicional necesario es de L. 10,000.

## 6.5 CRONOGRAMA

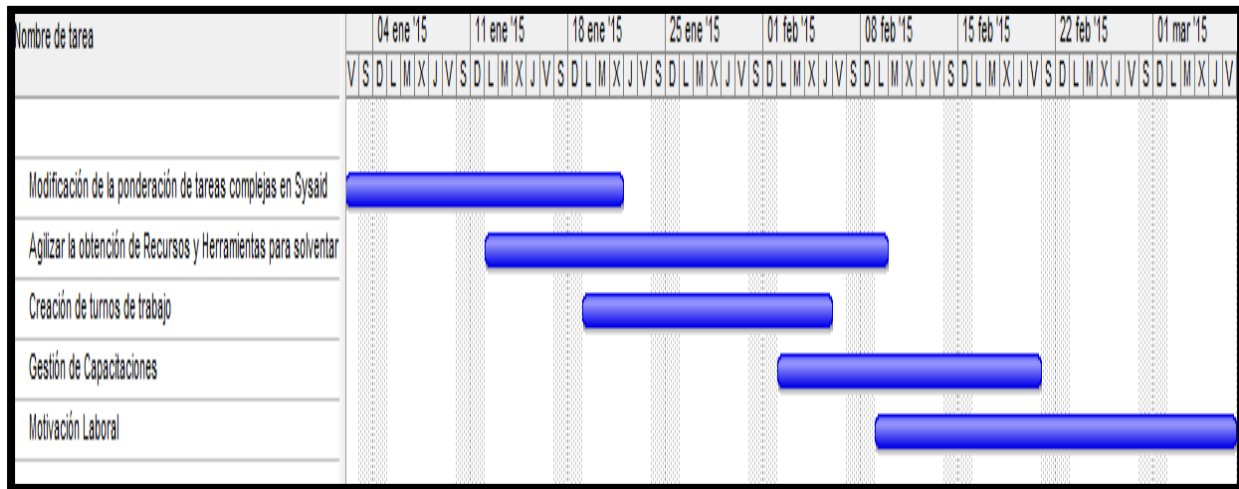


Figura 25. Cronograma Plan de Mejora Continua

## BIBLIOGRAFÍA

1. *Adiestramiento y Desarrollo de Personal*. (2010). Recuperado a partir de [http://www.andragogy.org/\\_Cursos/Curso00200/Temario/pdf%20leccion%205/Lecci%C3%B3n%205%20PI.pdf](http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00200/Temario/pdf%20leccion%205/Lecci%C3%B3n%205%20PI.pdf)

2. Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Revista Psicología del Deporte, 9, 123-133.

3. AMA. (2009). *Apoyan con innovación desarrollo de personas - ProQuest*. Recuperado 25 de agosto de 2014, a partir de:

<http://search.proquest.com/docview/308244338/596626F61EAC4927PQ/8?accountid=35325>

4. Ardakan, M. A., Barzegar, Z., & Vvahdat, Z. (2010). *Using balance score card in aligning strategy implementation according to information technology development in organization*. Paper presented at the 1-5. Extrados de:

<http://search.proquest.com/docview/869619001?accountid=35325>

5. Balasundaram, N., & Valnampy, T. (2010). *Balance score card and organisational performance: A comparative study of state and private sector banks in north and eastern provinces of sri lanka*. Rochester: Social Science Research Network. Extrados de <http://search.proquest.com/docview/1095310658?accountid=35325>

6. Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: Una Herramienta desde el Pensamiento Complejo y Transdisciplinario*. Guárico.



7. Banco Atlántida. (1986). *Contrato de Servicios entre Banco Atlántida e Informática Atlántida*.

8. Castro, M. (2012). *Perspectiva Teórica: Revisión de la Literatura y Construcción del Marco Teórico*. Tegucigalpa.

9. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

10. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera.). México, D.F.: McGraw-Hill.

11. *Competencias Laborales*. (2007). Recuperado a partir de [http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

12. Cruz, G. (2014). *Políticas y Normas INFATLÁN*.

13. Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (Decimotercera.). Pearson.

14. Druckers, P. (1999). *La sociedad poscapitalista* (Cuarta.). Buenos Aires: Sudamericana. Recuperado a partir de <http://www.slideee.com/slide/la-sociedad-poscapitalista-1999-peter-drucker>

15. Du Preez, M. (2003). *How to Manage the IT Helpdesk: A Guide for User Support and Call Centre Managers* (2nd ed.) - ProQuest. Extraído en Agosto 23, 2014, de <http://search.proquest.com/docview/218251738/EDDDEF04868474EPQ/3?accountid=35325>

16. Elastix. (2010). *Operación del Call Center - Como funciona un Call Center*. Recuperado 20 de agosto de 2014, a partir de <http://elastixtech.com/fundamentos-de-telefonía/operacion-de-un-call-center/>

17. García, M. (2014, agosto 4). *Responsabilidades y Metas de Soporte Técnico*.
18. GDA. (2014). *El talento humano es clave para el éxito de una empresa* - ProQuest. Recuperado 23 de agosto de 2014, a partir de:  
<http://search.proquest.com/docview/1553293735/3BB93AE762514020PQ/4?accountid=35325>
19. Gonzáles, G. (2005). *Aumenta la productividad de tu «call center»* - ProQuest. Recuperado 24 de agosto de 2014, a partir de:  
<http://search.proquest.com/docview/307560768/8D3AF6F988674023PQ/1?accountid=35325>
20. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad (Tercera.)*. México, D.F.: McGraw-Hill.
21. Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las Organizaciones* (6ta ed.). México, D.F.: Interamericana S.A. de CV.
22. INFATLAN. (1986). *Historia, Misión y Visión de Infatlan*.
23. Jimenez, G., Parra, M., & Tapia, T. (2009). *Software para el control de soporte técnico - 1404.pdf*. FIEC. Extraído de:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/760/1/1404.pdf>
24. Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos* (Díaz de Santos S.A.). Madrid. Recuperado a partir de [http://books.google.hn/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA190&lpg=PA190&dq=juran+190&source=bl&ots=d01o5OeXN9&sig=DLU7dAWgABiRSPV8b4gpsqPjZk8&hl=es&sa=X&ei=8Sf5U57FM\\_TfsATRjoH4Ag&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.hn/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA190&lpg=PA190&dq=juran+190&source=bl&ots=d01o5OeXN9&sig=DLU7dAWgABiRSPV8b4gpsqPjZk8&hl=es&sa=X&ei=8Sf5U57FM_TfsATRjoH4Ag&ved=0CCoQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false)

25. Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Essentials of Management: An International Perspective* (Séptima.). New Delhi: McGraw-Hill.
26. Luidwin, E. (2013). *Teoría y práctica del Soporte Técnico*. Recuperado 20 de agosto de 2014, a partir de <http://luidwine.blogspot.com/>
27. Manpower. (2013). *Resurgimiento de la Escasez de Talento* (pp. 3-10). Recuperado a partir de:  
<http://www.manpower-venezuela.com/upload/File/Resurgimiento%20de%20la%20Escases%20de%20Talento.pdf>
28. Montes, R., & Hornos, M. (2008). *Help Desk: Soporte Técnico para la Empresa del Siglo XXI*. Recuperado a partir de:  
<http://lsi.ugr.es/~rosana/investigacion/files/rmontes-efsi02.pdf>
29. Musso. (2005). *Delegación*. Recuperado 14 de septiembre de 2014, a partir de [http://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/memoria/docs\\_cc69f.pdf](http://users.dcc.uchile.cl/~mnmonsal/memoria/docs_cc69f.pdf)
30. Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (Novena.). McGraw-Hill.
31. Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
32. Pilay Sánchez, L. (2013). *Implementación de un Sistema Help Desk en Linux para Gestionar Incidentes Informáticos para la Nube Interna de la Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales*. Guayaquil.
33. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima.). México, D.F.: Pearson.

34. Rosenbaum, M. E. (1986). *The Acquaintance Process: Looking Mainly Backward*.

35. Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta.). México, D.F.

36. Science Letter. (2009). *OrecX Llc; Loway Adds Support for OrecX TR Open Source Recorder in New QueueMetrics Call Center Monitor 1.5.1 - ProQuest*. Extraído Agosto 23, 2014, de:

<http://search.proquest.com/docview/208998542/8DED0FDEC8C346FAPQ/1?accountid=35325>

37. Stubbs, E. (2004). *Indicadores de Desempeño: Naturaleza, Utilidad y Construcción*. Recuperado a partir de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a18.pdf>

38. Wireless News. (2009). *Ilient Releases SysAid 6.0 - ProQuest*. Extraído Agosto 23, 2014, de:

<http://search.proquest.com/docview/210270517/85FDF3A57832450EPQ/14?accountid=35325>

## ANEXO I. ENTREVISTA SUBGERENTE INFATLÁN

1. ¿Cuál es su concepto de productividad del personal?
2. Al definir los medidores de productividad vigentes en la actualidad y las metas porcentuales deseadas, ¿cuál fue su motivador para elegirlos y cuándo se establecieron?
3. ¿Cambiaría esos indicadores de productividad? ¿Por qué si o por qué no?
4. Se ha identificado en un declive en la productividad del departamento, ¿qué causas adjudicaría a esta situación?
5. ¿Cuáles serían sus ideas iniciales de las posibles soluciones a esa problemática?
6. ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño individuales exige que apliquen al personal y con qué frecuencia?
7. ¿Qué tipo de capacitaciones espera que se impartan a los técnicos? ¿Con que frecuencia? Y ¿Bajo qué condiciones?
8. ¿Cuáles son sus expectativas luego de estas capacitaciones? ¿Cree que son suficientes? ¿Por qué si o por qué no?
9. ¿Quién se encarga de la asignación de tareas? Y ¿A qué criterio está sujeta esta asignación?
10. ¿Se podrían considerar algunas tareas más relevantes que otras? O ¿Más complejas? ¿Cuáles?
11. ¿Existen tareas que no se están sometiendo a una medición o evaluación? ¿Por qué?
12. ¿Qué evaluación personal brindaría a la carga de trabajo del departamento?
13. ¿Qué evaluación personal brindaría de su equipo de técnicos?
14. ¿Cuáles considera como los puntos fuertes y débiles del departamento?

15. ¿Cuál es el perfil del técnico que Usted consideraría ideal? ¿Cómo calificaría o cómo lo compararía con el equipo existente?
16. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo del departamento que Usted consideraría ideal? ¿Qué calificativo merece la condición actual comparada con la situación ideal deseada?

## **ANEXO II. ENTREVISTA SUPERVISOR DEPTO. SOPORTE TÉCNICO INFATLÁN**

1. ¿Cuál es su concepto de productividad del personal?
2. ¿Cree que los medidores de productividad vigentes en INFATLÁN son los adecuados? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cambiaría esos indicadores de productividad? ¿Por cuáles? ¿Por qué?
4. Se ha identificado un declive en la productividad del departamento, ¿qué causas adjudicaría a esta situación?
5. ¿Cuáles serían sus ideas iniciales de las posibles soluciones a esa problemática?
6. ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño individuales se aplica al personal y con qué frecuencia?
7. ¿Qué tipo de capacitaciones se imparten a los técnicos? ¿Con qué frecuencia? Y ¿Bajo qué condiciones?
8. ¿Cuáles son sus expectativas luego de estas capacitaciones? ¿Cree que son suficientes? ¿Por qué si o por qué no?
9. ¿Qué criterio se utiliza para la designación de capacitaciones?
10. ¿Quién se encarga de la asignación de tareas? Y ¿A qué criterio cree Usted que está sujeta dicha asignación?
11. ¿Se podrían considerar algunas tareas más relevantes que otras? O ¿Más complejas? ¿Cuáles?
12. ¿Existen tareas que no se están sometiendo a una medición o evaluación según su experiencia?
13. ¿Qué evaluación personal brindaría a la carga de trabajo del departamento?
14. ¿Qué evaluación personal brindaría de su equipo de técnicos?

15. ¿Cuáles considera como los puntos fuertes y débiles del departamento?
16. Como supervisor, ¿cuál es el perfil del técnico que Usted consideraría ideal?  
¿Cómo calificaría o cómo lo compararía con el equipo existente?
17. ¿Qué tipo de apoyo logístico recibe de parte de la directiva para ejercer sus funciones como supervisor?
18. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo del departamento que Usted consideraría ideal? ¿Qué calificativo merece la condición actual comparada con la situación ideal deseada?
19. Si pudiera realizar cambios en el departamento de soporte técnico, ¿cuáles serían?

### **ANEXO III. ENTREVISTA ENCARGADOS ASIGNACIÓN DE TAREAS**

1. ¿Cuáles son sus funciones en el departamento de soporte técnico?
2. ¿Cuáles son las herramientas que utilizan para la asignación de tareas?
3. ¿Qué criterios básicos utilizan para elegir uno u otro técnico para la realización de determinada tarea?
4. ¿Cuáles son las tareas a asignar que más se repiten?
5. ¿Considerarían que existen técnicos más capacitados que otros? ¿Por qué lo consideran o por qué no?
6. ¿Cómo divide su tiempo entre asignación de tareas y ejecutor de tareas?
7. ¿Cuáles son los problemas más determinantes en el proceso de asignación de tarea? ¿Qué cambios realizaría para arreglarlo?

## ANEXO IV. ENCUESTA TÉCNICOS

1. ¿Siente que el ambiente en el departamento de Soporte Técnico y Comunicaciones es propicio para trabajar adecuadamente?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

2. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo a la empresa?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

3. ¿Tiene usted claro cuáles son los objetivos y metas del departamento?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	



4. ¿Tiene usted claro cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

5. ¿Considera que tiene la suficiente independencia para realizar su trabajo?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

6. ¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado y dinámico?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

7. ¿Considera usted que la distribución de trabajo en el departamento es justa y equitativa?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

8. ¿Cree que se la ha capacitado adecuadamente para cumplir con todas sus labores?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

9. ¿Qué temas sugiere para capacitación del departamento que sería de interés para usted y de beneficio para su trabajo?

10. ¿Considera que todo su trabajo es monitoreado y evaluado?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

11. ¿Cree que las mediciones que se realizan de su trabajo son eficientes y exactas?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

12. ¿Considera que hay una adecuada comunicación con sus supervisores?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

13. ¿Cree que usted y sus compañeros son unidos y se llevan bien?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

14. ¿Considera que usted y sus compañeros podrían integrarse mejor como equipo para alcanzar los objetivos grupales del departamento?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

15. ¿Se siente motivado para cumplir con su trabajo diario?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

16. ¿Le gustaría tener más actividades recreativas con sus compañeros?

Definitivamente No	
No, pero con dudas	
Más o Menos	
Sí, pero con dudas	
Definitivamente Sí	

17. ¿Qué actividades sugiere para mejorar la integración con sus compañeros como equipo?

18. ¿Qué medidas sugiere usted que podrían tomarse para mejorar las condiciones de trabajo en el departamento?

## **ANEXO V. FUNCIONES DE LA MESA DE AYUDA (SYSaid)**

- Plataforma de comunicación entre los usuarios de Banco Atlántida y miembros de Soporte Técnico, funcionando como mecanismo para ingresar solicitudes de soporte. Luego, el usuario pueda dar seguimiento del estado de su solicitud.
- Herramienta para manejo de carga de trabajo: Concentra todas las tareas que son ingresados por el usuario en las distintas categorías que se atiendan y luego permite distribuirlos entre todos los técnicos del departamento que están disponibles.
- Elaboración de distintos reportes para seguimiento del desempeño del departamento:
  - Cantidad de tareas atendidas por técnico en un período determinado.
  - Tiempo promedio que tarda un técnico en atender las tareas que se asignan.
  - Cantidad de tareas que sobrepasan un techo de tiempo que se ha establecido como lo máximo que un técnico debe tardar en atender una tarea.
  - Nivel de satisfacción al cliente por tarea atendida.

## ANEXO VI. INTEGRACIÓN CON ITIL

ITIL, por sus siglas en inglés (Information Technology Infrastructure Library) es una colección de documentos públicos, que basados en procesos y en un marco de mejores prácticas de la industria, permite la Gestión de Servicios de TI con calidad y a un costo adecuado.

ITIL tiene que ver con todos aquellos procesos que se requieren ejecutar dentro de las organizaciones para la administración y operación de la infraestructura de TI, de tal forma que se tenga una óptima provisión de servicios a los clientes bajo un esquema de costos congruentes con las estrategias del negocio.

Las organizaciones y departamentos de TI deben tomar un enfoque orientado al negocio y al servicio en lugar de un enfoque centrado en la tecnología. Para lograr este cambio de enfoque las áreas de TI, necesitan concentrarse en la calidad de los servicios que brindan, y asegurarse que los mismos estén alineados a los objetivos de la organización.

Para que el departamento de Infatlan integre sus servicios al mecanismo ITIL, es necesario que el Subgerente se reúna con personal de Sistemas y proceso del Banco así como personal de Administración de agencias para definir cómo afecta el trabajo de Soporte Técnico el funcionamiento del banco en sus distintos procesos. Se establecerá la prioridad e importancia de cada función que los técnicos del departamento realizan para determinar el nivel de atención necesario.

Se utilizará una de las 7 publicaciones de la segunda versión de ITIL como Guía (la que está relacionada a mesa de servicio):

Soporte de Servicios: Proporciona los detalles de la función de Mesa de Servicio y los procesos necesarios para el soporte y mantenimiento de los servicios de TI. Estos procesos son:

- Administración de Incidentes
- Administración de Problemas
- Administración de Configuraciones
- Administración de Cambios
- Administración de Releases

Para realizar de manera automática la consideración en el Sysaid para la importancia de cada tarea, se deberá crear una característica para la petición refiriéndose a la urgencia. Ésta variará dependiendo de la categoría de la tarea.

El software Sysaid está implementado en el Departamento de Soporte Técnico de manera que si esté alineado con ITIL, específicamente con el Proceso de Administración de Incidentes.

Itil define un incidente como cualquier evento que no forma parte del desarrollo habitual del servicio y que causa, o puede causar una interrupción del mismo o una reducción de la calidad de dicho servicio. El objetivo de ITIL es reiniciar el funcionamiento normal tan rápido como sea posible con el menor impacto para el negocio y el usuario con el menor coste posible.

Las tareas atendidas por personal de Soporte Técnico, como por ejemplo: revisar extensión telefónica con interferencia o arreglar impresora caen en la definición de incidente y por ende deben seguir el proceso de manejo definido por Itil y que fue considerado en el Sysaid:

- Detección y registro del incidente.
- Clasificación y soporte inicial.
- Investigación y diagnóstico.
- Resolución y recuperación.
- Cierre del incidente.
- Monitorización, seguimiento y comunicación del incidente.

Hay que saber diferenciar gestión de incidente de gestión de problema, considerando que éste último se da cuando algún tipo de incidente se convierte en recurrente o tiene un fuerte impacto en la infraestructura IT. Este proceso no cabe dentro de lo considerado por la configuración del Sysaid en Infatlan.