

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA Y FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DE EQUIFAX
COSTA RICA**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración
de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al
grado y título de Maestría Profesional en Administración
y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

RONALD ZÚÑIGA GÓMEZ B38891

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

A Paula Sojo Morales.

Agradecimientos

A Ever Espinoza Bolaños, MBA y a Manuel Rovira Ugalde, MBA por su colaboración y compromiso como lectores.

Al M.A.E. Roque Rodríguez Chacón, tutor del presente Proyecto Final de Graduación.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar al grado y título de Maestría Profesional den Gerencia”.

M.A.E Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

Manuel Rovira Ugalde, MBA
Lector (Profesor de Posgrado)

Ever Espinoza Bolaños, MBA
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director de Programa en Administración y Dirección de Empresas

Ing. Ronald Zúñiga Gómez
Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Tabla de contenido.....	iv
Lista de tablas	ix
Lista de gráficos	ix
Resumen.....	1
1. Contextualización de la industria y marco teórico.....	2
1.1 Contextualización de la industria	2
1.1.1 Industria de los bureau de crédito.....	2
1.1.2 Historia de la industria de los bureau de crédito	3
1.1.3 Importancia de los bureau de crédito.....	5
1.1.4 Regulaciones	6
1.1.5 Aspectos conceptuales.....	8
1.1.5.1 Informe de crédito.....	8
1.1.5.1.1 Información de identificación.....	9
1.1.5.1.2 Cuentas de crédito (conocidas como "líneas de crédito")	10
1.1.5.1.3 Información de investigaciones	10
1.1.5.1.4 Registro público e información recolectada.....	10
1.1.5.2 Puntaje de crédito.....	11
1.1.5.2.1 Historial de pago: 35%	11
1.1.5.2.2 Cantidades adeudadas: 30%	12
1.1.5.2.3 Tipo de crédito utilizado: 15%	13
1.1.5.2.4 Nuevo crédito: 10-12%.....	13
1.1.5.2.5 Duración del historial de crédito: 5 -7%.....	13
1.1.6 Aspectos fundamentales de la industria	14
1.1.6.1 Compartir información	14
1.1.6.2 Calidad de los datos	14
1.1.6.3 Propiedad de la información.....	15
1.1.6.4 Reciprocidad.....	15
1.1.6.5 Seguridad	15
1.1.6.6 Liberar los contenidos de calidad de la Oficina de Datos	15

1.2 Marco teórico	16
1.2.1 Gestión del talento humano	16
1.2.2 Clima organizacional	19
1.2.3 Motivación.....	20
1.2.4 Dimensiones del clima organizacional	22
1.2.4.1 Propósito	22
1.2.4.2 Trabajo en equipo.....	23
1.2.4.3 Liderazgo.....	24
1.2.4.4 Comunicación.....	24
1.2.4.5 Compensación y reconocimiento.....	25
1.2.4.6 Oportunidades de desarrollo personal.....	26
1.2.4.7 Condiciones de trabajo.....	26
1.2.5 Niveles de satisfacción del clima organizacional	27
1.2.6 Coaching.....	29
1.2.7 Pensamiento sistémico	30
1.2.8 Indagación apreciativa (IA)	31
1.2.8.1 Los principios nucleares de la indagación apreciativa.....	32
1.2.8.1.1 El principio del constructivismo	32
1.2.8.1.2 El principio de la simultaneidad.....	32
1.2.8.1.3 El principio de la anticipación	33
1.2.8.1.4 El principio poético	33
1.2.8.1.5 El principio positivo.....	33
1.2.8.1.6 El principio de la totalidad	33
1.2.8.1.7 El principio de la congruencia	34
1.2.8.1.8 El principio de la libre contribución	34
2. Descripción de la situación actual del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.....	35
2.1 Equifax.....	35
2.1.1 Historia y antecedentes	36
2.1.2 Marco estratégico de Equifax	38
2.1.2.1 Visión.....	39
2.1.2.2 Misión	39
2.1.2.3 Cultura organizacional.....	40

2.1.2.4 Valores	40
2.1.2.5 Desarrollo profesional.....	41
2.1.3 Estructura de la organización	42
2.2 Equifax Costa Rica	44
2.2.1 Historia y antecedentes	45
2.3 Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica	46
2.3.1 Reseña histórica	46
2.4 El clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica	51
2.4.1 Propósito.....	51
2.4.2 Trabajo en equipo.....	54
2.4.3 Liderazgo	55
2.4.4 Comunicación	58
2.4.5 Compensación y reconocimiento.....	61
2.4.6 Oportunidades de desarrollo personal.....	63
2.4.7 Condiciones de trabajo	66
3. Análisis de la situación actual del clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.....	69
3.1 Diseño de la investigación	69
3.1.1 Justificación de la investigación.....	69
3.1.2 Objetivo de la investigación	70
3.1.3 Tipo de investigación	70
3.1.4 Población de interés	71
3.1.5 Instrumento para la recolección de datos	71
3.1.6 Procesamiento de la información.....	72
3.2 Análisis de datos.....	73
3.2.1 Datos generales.....	74
3.2.2 Análisis de las dimensiones que afectan el clima organizacional	77
3.2.2.1 Propósito	77
3.2.2.2 Trabajo en equipo.....	80
3.2.2.3 Liderazgo.....	82
3.2.2.4 Comunicación.....	85
3.2.2.5 Compensación y reconocimiento.....	87

3.2.2.6 Oportunidades de desarrollo personal.....	90
3.2.2.7 Condiciones de trabajo.....	92
3.2.3 Resultados de las sugerencias para la mejora del clima organizacional	94
3.3 FODA.....	94
3.3.1 Fortalezas.....	94
3.3.2 Oportunidades.....	95
3.3.3 Debilidades.....	96
3.3.4 Amenazas.....	96
4. Desarrollo de la propuesta de mejora de clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.....	97
4.1 Aspectos generales de la propuesta.....	97
4.1.1 Justificación de la propuesta.....	97
4.1.2 Objetivo general.....	98
4.1.3 Población meta.....	98
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	98
4.2.1 Desarrollo de un grupo de liderazgo apreciativo.....	100
4.2.1.1 Objetivo.....	100
4.2.1.2 Metodología.....	101
4.2.1.3 Resultado esperado.....	103
4.2.2 Desarrollo de una cultura apreciativa en el departamento.....	103
4.2.2.1 Objetivo.....	103
4.2.2.2 Metodología.....	104
4.2.2.3 Resultado esperado.....	106
4.2.3 Proceso de indagación apreciativa.....	106
4.2.3.1 Objetivo.....	106
4.2.3.2 Metodología.....	106
4.2.3.2.1 Definir.....	109
4.2.3.2.2 Descubrir.....	110
4.2.3.2.3 Dream (Sueño).....	113
4.2.3.2.4 Diseño.....	115
4.2.3.2.5 Destino.....	118
4.2.3.3 Resultado esperado.....	119
4.3 Justificación económica.....	120

5. Conclusiones y recomendaciones	122
5.1 Conclusiones	122
5.2 Recomendaciones	123
Bibliografía	124
Anexo 1: Cuestionario de Clima Organizacional	127

Lista de tablas

Tabla 1.1 Modelo de puntaje de crédito FICO ®.....	13
Tabla 3.1 Distribución de preguntas.....	71
Tabla 3.2 Características de las generaciones	76
Tabla 4.1 Propuesta de temas a desarrollar con el grupo de liderazgo apreciativo.....	102
Tabla 4.2 Propuesta de temas a desarrollar con toda la población del departamento.....	105

Lista de gráficos

Gráfico 1.1 Niveles de satisfacción del clima organizacional.....	28
Gráfico 2.1 Unidades de negocio Equifax.....	42
Gráfico 2.2 Centros de excelencia Equifax.....	44
Gráfico 2.3 Organigrama TSS.....	48
Gráfico 2.4 Organización Departamento de TI Equifax Costa Rica.....	49
Gráfico 2.5 Distribución Departamento TI Equifax Costa Rica.....	50
Gráfico 3.1 Antigüedad en el trabajo.....	74
Gráfico 3.2 Edad.....	75
Gráfico 3.3 Resultados evaluación: propósito	78
Gráfico 3.4 Resultados evaluación: trabajo en equipo.....	80
Gráfico 3.5 Resultados evaluación: liderazgo	83
Gráfico 3.6 Resultados evaluación: comunicación	85
Gráfico 3.7 Resultados evaluación: compensación y reconocimiento.....	88
Gráfico 3.8 Resultados evaluación: oportunidades de desarrollo personal.....	90
Gráfico 3.9 Resultados evaluación: condiciones de trabajo.....	92
Gráfico 4.1 Modelo de las 5D.....	107

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo general desarrollar una propuesta para la mejora y el fortalecimiento del clima organizacional, mediante un análisis de situación interna que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el ambiente del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica. Se espera que la propuesta sea un instrumento valioso para la empresa, de manera que facilite la mejora del clima organizacional y la motivación de los colaboradores, los cuales se han visto afectados debido a los cambios ocurridos durante el año 2015.

La investigación incluye una contextualización del desarrollo de la industria de *bureaus* de crédito tanto en Estados Unidos como en Costa Rica, así como de los aspectos teóricos y conceptuales necesarios para el diseño de la propuesta. Asimismo, se incluye una descripción de la empresa Equifax, tanto a nivel corporativo como de Costa Rica, incluyendo su historia, evolución del departamento de Tecnologías de Información, estrategia de negocio actual y estructura administrativa.

Como parte de la investigación se diseñó un cuestionario que permitiera recolectar la información sobre la percepción de los colaboradores del departamento acerca de las variables definidas, a saber: propósito, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal y condiciones de trabajo. Los resultados del cuestionario aplicado a los miembros del departamento sirvieron como insumo para el análisis de la situación actual del clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica. Con base en dicha información, se desarrolló la propuesta de mejora y fortalecimiento del clima organizacional, la cual consta de tres fases, a través de las cuales se busca la colaboración de todo el departamento para la co-creación del ambiente deseado.

1. Contextualización de la industria y marco teórico

En este capítulo se describe el contexto de los *bureau* de crédito a nivel global, sector al cual pertenece la compañía Equifax, en que se desarrolló el presente trabajo. Asimismo, con el propósito de comprender la temática sujeta a análisis, se conceptualizan los temas de interés que constituirán el fundamento teórico de la investigación.

1.1 Contextualización de la industria

En la presente sección se contextualiza la industria de los *bureau* de crédito, para lo cual se define en que consiste, se realiza un recorrido por su historia, se resalta su importancia, se mencionan las regulaciones que lo rigen, se presentan los principales aspectos conceptuales así como sus aspectos fundamentales.

1.1.1 Industria de los *bureau* de crédito

Un *bureau* de crédito es una agencia que se dedica a la recolección, procesamiento y venta de información referente a solvencia económica o a la habilidad de hacer frente a las obligaciones de crédito tanto de individuos como de compañías. Los *bureau* de crédito de consumidores mantienen y generan reportes sobre la información de los individuos, mientras los *bureau* comerciales compilan y distribuyen esta información acerca de los negocios.

Los *bureau* de crédito también son conocidos como agencias de reporte y se encargan de proveer información a un número de clientes, incluyendo comercios que extienden crédito a sus clientes y negocios que extienden préstamos a otros negocios. Estas compañías, pueden operar como empresas privadas, o bien, como cooperativas de comercios en un área geográfica específica. Los usuarios de estos servicios tradicionalmente pagan ya sea una tarifa basada en la utilización o una tarifa plana por una membresía.

Las agencias de reporte sirven como un centro de intercambio de información histórica de crédito. Los proveedores de crédito facilitan a las agencias la información referente a

cómo sus clientes pagan sus cuentas, y los *bureaus* compilan esta información en un archivo que es mantenido de forma individual para cada persona o negocio.

Los negocios que otorgan créditos pueden obtener reportes de crédito acerca de clientes potenciales que desean abrir una cuenta. Existen más de 1.000 *bureaus* de crédito de consumidores tanto locales como regionales en los Estados Unidos, y la mayoría le pertenecen o cuentan con un contrato con alguna de las tres mayores agencias de reportes de crédito de consumo a nivel nacional: Equifax, Trans Union y Experian. Con respecto a los *bureau* de crédito comercial, la compañía de mayor tamaño es Dun and Bradstreet Corporation, la cual mantiene una base de datos de cerca de 60 millones negocios, tanto públicos como privados a nivel mundial, incluyendo 12 millones de firmas estadounidenses.

El rápido crecimiento del comercio electrónico ha cambiado el negocio de los reportes de crédito de distintas maneras. Los clientes han empezado a demandar información más rápida, actualizada y condensada, lista para ser utilizada y un gran número de *bureaus* de crédito que trabajan a través de Internet han venido a satisfacer estas necesidades.

1.1.2 Historia de la industria de los *bureau* de crédito

Los primeros *bureau* de crédito cooperativo que se conocen datan de los inicios de 1860; sin embargo, la industria no experimentó un crecimiento acelerado sino hasta después de la Primera Guerra Mundial. Originalmente, los comercios se organizaban para facilitar el intercambio de información crediticia entre ellos; hasta la aparición de los *bureau* de crédito, las pequeñas cantidades de crédito que se asignaban se basaban principalmente en el conocimiento del cliente que el propio comercio tuviera.

Las primeras agencias de reportes mantenían únicamente listas de clientes que eran considerados por los comercios como de bajo riesgo. Después de la Primera Guerra Mundial, sin embargo, la población de los Estados Unidos se volvió más dinámica y los *bureaus* de crédito se expandieron para servir a una audiencia mayor y más dispersa de comercios. Los *bureaus* apuntaron a proveer a estos comercios con información que pudiera ser utilizada para tomar decisiones en relación al otorgamiento de crédito.

El desarrollo de la capacidad de computación de alta velocidad ha incrementado el poder de procesamiento de información por parte de los bureau de crédito y ha hecho posible mantener información más actualizada tanto de individuos como de negocios. Hoy en día, los tres principales *bureaus* de crédito de consumidores están asociados con la Associated Credit Bureaus, Inc.

Esta asociación de comercio internacional, fundada en 1906, provee a sus miembros con productos para la prevención del fraude y la gestión del riesgo, generación de reportes de crédito e hipotecas, servicios de verificación y chequeo de fraudes. Esta institución representa la industria de los reportes de información crediticia de consumidores ante los legisladores estatales y federales y también representa a la industria ante los medios. Cuenta con más de 500 miembros dentro de los que se encuentran agencias de reportes de crédito, compañías de reportes de hipoteca, servicios de cobro y compañías de informes de empleo.

Los *bureaus* de crédito de consumidores han crecido y tomado mayor importancia gracias a los más de mil millones de tarjetas de crédito están en uso en los Estados Unidos actualmente. Un número similar de informes de crédito de consumidores se emiten anualmente ese país; y dos mil millones de piezas de datos se ingresan mensualmente en los registros de crédito. Cada uno de los tres principales *bureaus* de crédito (Equifax, Experian y Trans Union), mantiene 190 millones de archivos de crédito, los cuales son utilizados por agencias independientes en los Estados Unidos.

El poder de estas agencias creció debido a que se convirtieron en la fuente principal a través de la cual se juzga la solvencia económica de los consumidores. En un inicio, si la información de crédito de un individuo con un *bureau* era incorrecta se estaba en riesgo de que tanto los créditos, los seguros e incluso los empleos fueran negados basándose en información errónea. Peor aún, el individuo no podía saber por qué se le negó ya que los sistemas de puntuación de crédito utilizados eran un secreto celosamente guardado.

En la década de 1990 y principios de 2000 se registró un aumento en el fraude al consumidor y, en particular, el robo de identidad. Las víctimas de robo de identidad a menudo se encontraban luchando con las agencias de crédito para reparar sus

calificaciones como consecuencia del delito, y este esfuerzo se hacía más difícil por el carácter secreto del proceso de calificación utilizado.

Una avalancha de legislaciones tanto estatales como federales fue aprobada con el fin de proteger la privacidad de los datos personales y, al mismo tiempo, permitirles a los consumidores tener acceso a su información de crédito. A finales de 2003 se aprobó la Ley de Transacciones de Crédito Justas y Precisas (Fair and Accurate Credit Transactions), la cual fue diseñada para mejorar la calidad de la información y proteger a los consumidores de los esquemas de robo de identidad.

1.1.3 Importancia de los *bureau* de crédito

Según la agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), las agencias de crédito son esenciales no sólo para la prosperidad individual, sino también para el crecimiento económico general de un país. Las principales funciones que desempeña una agencia de crédito son (Thomson Gale, 2007):

- Ayudar tanto a los gobiernos como a los bancos centrales a controlar los niveles de endeudamiento de los consumidores así como del sector empresarial.
- Los prestamistas necesitan de estas oficinas para evaluar el riesgo y a partir de este asignar el crédito de manera más eficiente por medio de una toma de decisiones más informada.
- Los consumidores pueden tener acceso al crédito con mayor facilidad gracias a los *bureau*, sin tener que depender de las relaciones personales con el prestamista propiamente.
- De igual manera, las empresas necesitan de las agencias para tener un mayor acceso al crédito así como también para obtener mejores tasas de interés.

Adicionalmente, según la Corporación Financiera Internacional (CFI), el papel de las oficinas de crédito en los mercados financieros consiste en:

- Disminuir las asimetrías de información entre prestatarios y prestamistas.

- Permitir a los prestamistas evaluar con mayor precisión los riesgos y mejorar la calidad de la cartera.
- Aliviar los problemas de selección adversa y bajar el costo del crédito para los buenos prestatarios.
- Aumentar el volumen de crédito así como mejorar el acceso al mismo.
- Apoyar la introducción de la puntuación de crédito y suscripción automatizado, disminuir los costos operacionales para el prestamista y mejorar su rentabilidad.

1.1.4 Regulaciones

En los Estados Unidos, el término legal para un *bureau* de crédito bajo la Ley Federal Informe de Crédito Justo (Fair Credit Reporting Act FCRA) es “agencia de información del consumidor” (del inglés, *consumer reporting agency*), a menudo abreviado en la industria como CRA. Las protecciones fundamentales de las oficinas de crédito de consumo así como las normas generales que rigen tanto para las agencias de crédito como para quienes les proveen datos son garantizadas en los Estados Unidos por las leyes federales: Fair Credit Reporting Act (FCRA), Fair and Accurate Credit Transactions Act (FACTA), Ley de Cobranza de Crédito Justo (Fair Credit Billing Act FCBA) y la Regulation B.

Asimismo, dos órganos gubernamentales comparten la responsabilidad de la supervisión de las agencias de crédito y de aquellos que les suministren datos: la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC), que tiene la supervisión de las agencias de crédito al consumo; y la Oficina del Contralor de la Moneda (Office of the Controller of the Currency, OCC) que concede privilegios, regula y supervisa a todos los bancos nacionales con respecto a los datos que proporcionan las agencias de crédito.

La mayor parte de información de crédito del consumidor estadounidense se recoge y se mantiene por las tres agencias nacionales tradicionales de informes de crédito: Experian, Equifax y TransUnion. Estas organizaciones con fines de lucro no poseen ninguna afiliación con el gobierno y, a pesar de que son competidores, han formado una organización comercial llamada la Asociación de la Industria de Datos del Consumidor (Consumer Data Industry Association, CDIA), para establecer estándares de

información, así como para pronunciarse en su nombre respecto a temas relativos a la industria en Washington.

Existen docenas de otras firmas dedicadas a la colección, análisis y venta de información sobre los consumidores para otros fines, entre ellos agregar múltiples fuentes de datos de crédito y proporcionar a los prestamistas con herramientas analíticas personalizadas. Así, en los EE.UU., existen seis *bureaus* de crédito empresariales o comerciales (en orden alfabético): Cortera, Dun & Bradstreet, Experian Business, Equifax Small Business Financial Exchange (SBFE), PayNet, and Southeastern Association of Credit Management (SACM).

Ahora bien, en resumen, las disposiciones de la ley más importantes son las siguientes:

- Los consumidores tienen derecho a recibir un informe de crédito anual gratuito de cada una de las tres agencias de informes de los consumidores del país, Equifax, Experian y TransUnion.
- Los *bureaus* de crédito deben ayudar a prevenir el robo de identidad, al exigir a los comerciantes ignorar todo menos los últimos cinco dígitos de un número de tarjeta de crédito en los recibos de las tiendas.
- La creación de un sistema nacional de detección de fraude para aumentar las probabilidades de atrapar a los ladrones de identidad. Anteriormente, las víctimas tendrían que hacer llamadas telefónicas a todas sus compañías de tarjetas de crédito así como a las tres principales agencias de calificación de crédito para alertarlos sobre el crimen. Ahora los consumidores solo tendrán que hacer una llamada para recibir consejos, levantar una alerta de fraude en todo el país y proteger su situación crediticia.
- El establecimiento de un sistema nacional de alertas de fraude a los consumidores. Las agencias de informes de crédito que reciben este tipo de alertas de clientes son obligados a seguir los procedimientos para asegurar que todas las solicitudes futuras sean realizadas por el verdadero consumidor y no por un ladrón de identidad haciéndose pasar por este.
- Exigir a los reguladores elaborar una lista de indicadores de robo de identidad, extraídos de los patrones y prácticas de los ladrones de identidad.

- Exigir a los prestamistas y a los organismos de crédito tomar medidas antes de que una víctima conozca siquiera que ha ocurrido un crimen. Con la supervisión de los reguladores bancarios, las agencias de crédito elaborarán un conjunto de directrices para identificar patrones comunes de robo de identidad y desarrollar métodos para detenerlo.

1.1.5 Aspectos conceptuales

En la presente sección se introducen los dos principales conceptos que se deben conocer para comprender la industria a la cual pertenece Equifax: el informe de crédito y el puntaje de crédito.

1.1.5.1 Informe de crédito

Un informe de crédito es un resumen del historial financiero de un consumidor. Los acreedores y prestamistas comprueban este informe de crédito para decidir si es favorable o no extender el crédito a una persona, así como para definir la tasa de interés. Es una herramienta importante que se debe gestionar adecuadamente, ya que los acreedores y prestamistas utilizan la información en ella, como historial de pago y el número de cuentas activas de crédito (conocidas como "líneas de crédito"), para evaluar la capacidad de pago.

Las tres agencias de informes de crédito nacionales (Equifax, Experian y TransUnion) mantienen un historial de la actividad crediticia de cada persona. Estas obtienen su información de las empresas de tarjetas de crédito, bancos, minoristas, compañías hipotecarias y otros prestamistas que han concedido el crédito, y luego cada uno de los *bureaus* compila la información en su informe de crédito del consumidor. La información de los registros públicos y agencias de cobro también son proporcionadas a las agencias y luego es agregada en el informe de crédito.

El informe de crédito se actualiza regularmente, a veces a diario, según los acreedores y prestamistas reportan el estado de las cuentas a las agencias de informes de crédito. Los acreedores informarán si la persona pagó a tiempo (o "como se acordó") o tarde, y

qué tan tarde realizó los pagos. También informarán qué parte de la línea de crédito total se está utilizando.

Si el consumidor realiza regularmente los pagos a tiempo y cumple con los términos de su acuerdo de pago, la información positiva se incluirá en su informe de crédito y ayudará a aumentar la puntuación de crédito. Si por el contrario hace los pagos atrasados o no realiza un pago por completo, la información negativa también se incluirá en el informe de crédito y será un factor negativo al calcular el puntaje de crédito.

Existen plazos establecidos para el tiempo que los diferentes tipos de información negativa puedan permanecer en un informe de crédito. Retrasos en los pagos permanecen en un informe de crédito por aproximadamente siete años, al igual que la mayoría de otros tipos de información negativa, incluyendo juicios y embargos fiscales pagados. Las quiebras, sin embargo, pueden permanecer en un informe de crédito por hasta diez años. La información positiva en general permanece en el informe de crédito por un período de tiempo más largo y, por lo tanto, puede tener un impacto positivo en la calificación de crédito. En general, las cuentas de crédito que el consumidor ha pagado según lo acordado se quedarán en el informe de crédito por hasta 10 años. Si tiene una cuenta de crédito renovable, tales como tarjeta de crédito, que se ha pagado según lo acordado, puede permanecer en su informe de crédito para siempre, mientras se mantenga la cuenta abierta. El informe se compone de cuatro tipos de información (información de identificación, cuentas de crédito, información de investigaciones y registro público e información recolectada), que se detallan en los siguientes subapartados.

1.1.5.1.1 Información de identificación

Esta sección del informe de crédito incluye información personal, como el nombre, dirección, número de seguro social completo y fecha de nacimiento, puede también incluir información de empleo. Esta información personal ayuda a los acreedores y prestamistas a garantizar que todas las cuentas de crédito que figuran en el informe en realidad pertenecen a la persona consultada y no a otra persona con el mismo nombre.

La información de identificación; sin embargo, no se utiliza para calcular el puntaje de crédito o determinar su solvencia.

1.1.5.1.2 Cuentas de crédito (conocidas como "líneas de crédito")

El informe de crédito muestra las líneas de crédito que se han establecido con los prestamistas. Cada cuenta de crédito incluirá información sobre qué tipo de cuenta que es (tarjeta de crédito, hipoteca o préstamo de auto, por ejemplo), la fecha en que abrió la cuenta, el límite de crédito o monto del préstamo, el saldo de la cuenta y el historial de pagos.

1.1.5.1.3 Información de investigaciones

Esta sección del informe de crédito incluye información acerca de las empresas que han solicitado una copia de su informe de crédito, conocida como una "investigación". Hay dos tipos de preguntas que se pueden realizar respecto a un informe de crédito: las investigaciones "suaves" y consultas "duras". Una investigación suave se hace cuando una compañía de tarjetas de crédito le ofrece una tarjeta de crédito pre-aprobada, es decir una que usted no solicitó. Una investigación dura se activa cuando un acreedor con quien usted ha solicitado específicamente un crédito saca una copia de su informe de crédito.

En general, las investigaciones permanecen en el informe de crédito por dos años, cabe rescatar que las investigaciones suaves, no cuentan en el puntaje de crédito de una manera u otra. Las investigaciones duras, en las que el consumidor ha pedido a un acreedor o prestamista que le evalúe como un posible prestatario sí inciden en el factor en su puntaje de crédito.

1.1.5.1.4 Registro público e información recolectada

Es registro incluye información de registros públicos, tales como juicios, embargos fiscales, ventas en corto, ejecuciones hipotecarias y quiebras, que también figuran en el informe de crédito. Cuentas vencidas que han sido entregadas a una agencia de cobro,

incluyendo las cuentas con los médicos, los hospitales y las compañías de cable, también se podrían incluir en el informe de crédito. En algunas comunidades, multas de bibliotecas no pagadas y multas de estacionamiento pueden ser entregadas a las agencias de cobro y aparecer en el informe de crédito.

1.1.5.2 Puntaje de crédito

Un puntaje de crédito es un número de tres dígitos, por lo general entre 300 a 850, que calculan los *bureaus*, con base en la información del informe de crédito. Es una expresión numérica simple de la solvencia de un consumidor. Aunque las tres agencias de informes de crédito usan métodos similares para determinar un puntaje de crédito, las fórmulas no son exactamente las mismas y, por lo tanto, el puntaje varía de oficina a oficina.

Las puntuaciones de crédito desempeñan un papel importante en la economía digital actual. La tasa de interés que se obtiene en un préstamo hipotecario o para un vehículo, por ejemplo, se determina con base en el puntaje de crédito. Además, cuando se solicita una tarjeta de crédito, la respuesta depende en gran medida de la puntuación, y al momento de solicitar un seguro, la mayoría de las aseguradoras tirarán una copia del puntaje de crédito.

El puntaje de crédito se calcula con base en una serie de factores que figuran en el historial de crédito que describen los componentes de la vida financiera, a cada uno de estos factores se le asigna un valor numérico y, a continuación, se ponderan con base en la prominencia con que afectan la solvencia. Cada una de las agencias de informes de crédito analiza su historial de crédito y los pesos de estos factores de manera diferente, pero en general siguen el siguiente desglose:

1.1.5.2.1 Historial de pago: 35%

El historial de crédito incluye información acerca de cómo se ha pagado el crédito que ya ha sido prorrogado en cuentas de crédito, tales como tarjetas de crédito, líneas de crédito, cuentas de tiendas por departamento minorista, préstamos a plazos, préstamos para automóviles, préstamos estudiantiles, cuentas de compañías financieras,

préstamos hipotecarios y préstamos hipotecarios para primaria, secundaria, vacaciones y las propiedades de inversión.

Además de informar sobre el número y tipo de cuentas de crédito que se han pagado a tiempo, esta categoría también incluye detalles sobre los pagos atrasados, artículos de registros públicos y la información recogida. Las agencias de crédito identifican qué tan tarde se realizaron los pagos, cuánto se debe y qué tan reciente y con qué frecuencia se ha perdido un pago. El historial de crédito también detallará cuántas de las cuentas de crédito están en mora en relación con todas sus cuentas en el expediente; asimismo, incluye detalles sobre registro y recolección de datos públicos, incluyendo quiebras, ejecuciones hipotecarias, embargos de salarios, juicios y cualquier morosidad que han sido reportados a las agencias de cobro.

1.1.5.2.2 Cantidades adeudadas: 30%

Esta sección del puntaje de crédito analiza la cantidad de dinero que debe en sus diversas cuentas de crédito y si está mostrando un saldo en una cuenta particular. También refleja el número total de cuentas de crédito que lleva con saldos.

Otra parte de la categoría "cantidades adeudadas" es la línea de crédito total. Este es el límite de crédito máximo que podría tener una cuenta de crédito en particular. Una parte clave del puntaje analiza qué parte de la línea de crédito total se utiliza en sus tarjetas de crédito y cualesquiera otras líneas de crédito rotativas (una línea "rotativa" de crédito es un tipo de préstamo que le permite pedir prestado, pagar, y luego volver a utilizar la línea de crédito hasta su límite disponible).

El puntaje de crédito también muestra que parte de los préstamos a plazo que se tienen se adeuda en comparación con la cantidad original (un préstamo "a plazo" es uno en el que se desembolsó la cantidad total del préstamo un solo pago y se paga durante un período fijo de tiempo). La relación entre el crédito utilizado y el crédito máximo disponible es una parte clave del puntaje de crédito. Para los acreedores, números bajos en esta relación indican que la persona está en control de su crédito.

1.1.5.2.3 Tipo de crédito utilizado: 15%

El puntaje de crédito refleja los diferentes tipos de cuentas de crédito que se tienen, incluyendo deuda renovable y los préstamos a plazo. El otro factor clave es el número de cada tipo de línea de crédito que se tiene. Para los acreedores, es positivo que la persona sea capaz de manejar múltiples líneas de crédito de diferentes tipos, y el algoritmo de puntuación de crédito lo refleja.

1.1.5.2.4 Nuevo crédito: 10-12%

El puntaje de crédito también refleja el número de nuevas cuentas de crédito que se haya abierto en comparación con el número total de "líneas de crédito" en el expediente. El puntaje tiene en cuenta el número de solicitudes recientes de crédito que se han puesto en marcha, indicadas por las investigaciones realizadas por los acreedores. El puntaje tendrá en cuenta además el tiempo transcurrido desde que los acreedores hicieron la última consulta sobre un archivo de crédito.

1.1.5.2.5 Duración del historial de crédito: 5 -7%

Indica durante cuánto tiempo han existido las líneas de crédito. El cálculo del puntaje incluye tanto el tiempo desde que la cuenta más antigua fue abierta, así como el tiempo desde que la más reciente fue abierta. En general, para los acreedores resulta positivo que el consumidor haya sido capaz de gestionar adecuadamente las cuentas de crédito en un período de tiempo. (Equifax Inc., 2015)

En general, la puntuación de crédito de Equifax propiamente oscila desde 280 hasta 850. La fórmula, que se basa en el modelo de crédito FICO® de puntuación, se desglosa de la siguiente manera en la Tabla 1.1:

Tabla 1.1 Modelo de puntaje de crédito FICO ®

280-559	560-659	660 a 724	725-759	760-850
POBRE	LEJANA	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE

Fuente: Equifax, 2015

Por lo general, si el puntaje de crédito cae en el rango superior, la mayoría de los prestamistas y acreedores considerarán al consumidor con un excelente nivel riesgo de crédito y extenderán las mejores ofertas de crédito. Si la puntuación está en el rango más bajo, puede ser extremadamente difícil obtener un préstamo en cualesquiera condiciones.

1.1.6 Aspectos fundamentales de la industria

La industria se compone de seis aspectos fundamentales que deben ser garantizados: compartir información, calidad de los datos, propiedad de la información, reciprocidad, seguridad y la liberación de los contenidos de calidad de la Oficina de Datos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

1.1.6.1 *Compartir información*

El potencial de las oficinas de crédito depende directamente de la cantidad y calidad de los datos compartidos con los suscriptores. Los prestamistas deben compartir la información de morosidades junto con las cuentas con un buen historial de pagos.

El intercambio de datos positivos permitirá a la agencia desarrollar servicios más innovadores y valiosos, incluyendo soluciones de prevención del fraude destinadas a detectar los defraudadores potenciales en el momento de la aplicación. El intercambio de datos positivos en general conduce a mayores tasas de aceptación y tasas de morosidad más bajas; los datos compartidos entre los diferentes sectores del mercado también aumentarán la probabilidad de que el consumidor pueda obtener crédito adicional.

1.1.6.2 *Calidad de los datos*

La calidad de los datos es uno de los principales retos a superar por parte de los prestamistas y de los *bureaus* de crédito en los mercados emergentes. La experiencia en el análisis y validación de datos puede facilitar el desarrollo y aplicación de las normas y procedimientos de negocio para el aseguramiento de la calidad de los datos.

1.1.6.3 Propiedad de la información

En general, el *bureau* de crédito no es propietario de los datos aportados por los suscriptores; la propiedad es retenida por los prestamistas, la agencia de crédito se encarga puramente de la gestión del proceso de intercambio de datos. La responsabilidad por la exactitud de datos permanece con el prestamista, el *bureau* no debe alterar la información aportada.

1.1.6.4 Reciprocidad

Los *bureaus* de crédito utilizan procedimientos y principios estrictos de reciprocidad para proteger la confidencialidad y la posición competitiva de los otorgantes de información de crédito. Esto significa que se mantiene la integridad y seguridad de los datos, al tiempo que permite a los prestamistas a acceder solo al mismo nivel de información que han contribuido.

1.1.6.5 Seguridad

Se espera que los sistemas de información de los *bureau* de crédito recojan y gestionen datos de alta sensibilidad; por lo que tienen que implementarse medidas específicas de seguridad para evitar el acceso no autorizado a las bases de datos, así como para garantizar que la información de crédito sea utilizada en su totalidad bajo el cumplimiento del código de conducta de la oficina y las legislaciones locales de protección de datos. Así pues, deben desplegarse sofisticadas soluciones de *hardware* y *software* para que la agencia de crédito cumpla claramente los requisitos internacionales y locales de seguridad.

1.1.6.6 Liberar los contenidos de calidad de la Oficina de Datos

El rol de intercambio de información de los sistemas un *bureau* de crédito ayuda a los acreedores a evaluar el riesgo y asignar el crédito de manera más eficiente, lo que también significa que los prestatarios no tienen que depender de las relaciones

personales cuando se trata de obtener crédito. Los prestamistas pueden beneficiarse de una amplia gama de soluciones basadas en datos de la agencia de crédito desarrollados para soportar el riesgo, el fraude, el seguimiento de clientes y procesamiento de gestión de crédito.

1.2 Marco teórico

Este apartado introduce los conceptos teóricos sobre los cuales se fundamenta el presente proyecto, a saber: gestión del talento humano, clima organizacional, motivación, dimensiones del clima organizacional, niveles de satisfacción del clima organizacional, coaching, pensamiento sistémico e indagación apreciativa.

1.2.1 Gestión del talento humano

De acuerdo con Buckingham y Coffman (1999), la gestión empresarial hoy en día debe enfocarse en la comprensión de la individualidad de las personas y el entendimiento de sus características únicas para, a partir de estas, construir una organización en función del aprovechamiento de los talentos de cada persona que la compone. Es necesario reconocer que cada persona es motivada de forma diferente, cada una tiene su propia forma de pensar y su propio estilo para relacionarse con otros. Es por esto que es requerido conocer el límite que dicta qué tanto se puede cambiar una persona, así como comprender que no se puede estandarizar el trato; por el contrario, debe desarrollarse una diferenciación para cada individuo.

El enfoque debe estar en las fortalezas de cada persona y gestionar alrededor de sus debilidades. Esto implica no tratar de perfeccionar a cada persona ni tratar de corregir sus debilidades, sino ayudar a cada persona a cultivar sus talentos y a convertirse en más de lo que ya es.

Como indican Buckingham y Coffman (1999), cada persona es diferente, cada uno tiene un conjunto de talentos únicos, un patrón de comportamientos, pasiones y anhelos. Estos patrones de talentos son duraderos, resistentes al cambio, y por tanto hacen que cada persona tenga un destino único.

A partir de esta comprensión, la frase “todo el mundo es excepcional” cobra un nuevo significado: todo el mundo debe ser tratado como una excepción. Cada persona tiene su propio filtro, su manera de interpretar el mundo que le rodea y, por tanto, cada persona tiene diferentes necesidades.

Así pues, el rol de la gerencia es llegar al interior de cada empleado y liberar sus talentos para transformarlos en desempeño. Esto se debe realizar un empleado a la vez, cada gerente haciendo preguntas, escuchando y trabajando con un empleado al mismo tiempo. Es esto lo que hace a una compañía lo suficientemente robusta para estar enfocada cuando se necesita y lo suficientemente flexible para no romperse.

Ahora bien, es necesario definir qué es un talento y como se diferencia de una habilidad y del conocimiento. Según Buckingham y Coffman (1999), un talento es “un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de forma productiva”. El énfasis en esta definición está en la palabra “recurrente”, los talentos con comportamientos que la persona realiza frecuentemente. La clave para un rendimiento sobresaliente, por tanto, es determinar el punto de encuentro entre los talentos y el rol que desempeñe la persona en la compañía.

Adicionalmente, los autores mencionan que las personas tienen un filtro, una forma característica de responder al mundo a su alrededor. Este filtro diferencia cuáles estímulos notar y cuáles ignorar, cuáles le gustan y cuáles no, sino que crea las motivaciones innatas, define los patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento. Por tanto, el filtro es la fuente de los talentos, es único, navega a través de todos los estímulos y crea un mundo que solo cada persona puede ver, es precisamente esto lo que causa que el mismo estímulo produzca una amplia variedad de reacciones diferentes entre las personas.

Asimismo, para Buckingham y Coffman (1999) existen tres categorías básicas de talentos:

- **Talentos de acción:** explican el porqué de una persona; qué motiva a la persona a trabajar duro cada día, si lo dirige el deseo de sobresalir, o si cumplir con lo básico está bien para la persona, si es intensamente competitivo o si es altamente

altruista, o ambos; si se define a sí mismo por sus competencias técnicas o si sólo quiere que la gente lo acepte.

- **Talentos de pensamiento:** explican el cómo de una persona; como piensa, cómo valora alternativas, cómo llegó a una decisión. Si está enfocado o si le gusta dejar sus opciones abiertas. Si es disciplinado y estructurado o si le gustan las sorpresas. Si es un pensador lineal y práctico o si es estratégico.
- **Talentos de relación:** explican quién es la persona. Permiten entender en quién confía, con quién construye relaciones, a quién confronta, a quién ignora. Si se le facilita ganarse a los extraños, o si se lleva bien únicamente con sus amigos cercanos. Si piensa que la confianza se debe ganar o si extiende su confianza a todos con la creencia de que la mayor parte de la gente la merece. Si enfrenta a las personas directamente o si evita la confrontación hasta que finalmente explota en un arranque emocional.

Además, las habilidades son el cómo se hace de un rol, y pueden ser transferidas de persona a persona. La mejor manera de aprender una habilidad es a través de la práctica. El conocimiento, por su parte, es simplemente las cosas sobre las que se está alerta de, y existen dos tipos:

- **El conocimiento de hechos:** cosas que la persona conoce.
- **El conocimiento de experiencia:** el entendimiento que se ha adquirido a través del camino.

De estos, el primero puede ser enseñado, mientras que el segundo es un poco diferente, ya que es menos tangible y, por lo tanto, más difícil de enseñar, adquirirlo es responsabilidad de la persona, ya que debe detenerse, mirar hacia atrás y tratar de entender cómo sucedieron las cosas.

Según indican los autores, las habilidades, el conocimiento y los talentos son elementos diferentes que influyen en el rendimiento de una persona. La principal diferencia es que las habilidades y el conocimiento se pueden enseñar, mientras que los talentos no. Contenidos en la misma persona pueden crear una poderosa combinación, pero no

deben nunca confundirse entre sí, de lo contrario se perderá tiempo y dinero tratando de enseñar algo que es en principio imposible de enseñar.

El poder de las habilidades y del conocimiento es que pueden ser transferidos de una persona a otra. Su limitación es que son específicos para una situación dada y al enfrentarse con una situación nueva pierden la mayor parte de su poder.

Por el contrario, el poder de los talentos es que puede ser transferido de una situación a otra, dado el estímulo correcto se dispara espontáneamente. Su limitación es que es muy difícil de transferir de una persona a otra. Un talento no se puede enseñar, solo se puede contratar.

1.2.2 Clima organizacional

Según Chiavenato (2009) “se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”. Adicionalmente, este autor considera que “el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes”.

Existen aspectos visibles que permiten generar una percepción del comportamiento de una organización, tales como las estrategias que se construyen, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Adicionalmente, existen rasgos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

Ahora bien, según Chiavenato (2009), el clima organizacional es el ambiente generado entre los miembros de la organización y se encuentra estrechamente ligado a los niveles de motivación de las personas. Cuando los integrantes de la organización se encuentran altamente motivados, el clima organizacional mejora, resultando en relaciones

satisfactorias, actitud positiva, interés, colaboración, etc.; no obstante, cuando se presenta la situación inversa, el ambiente de la organización tiende a deteriorarse generando estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.

Es importante comprender el comportamiento organizacional como el estudio sobre la manera cómo los miembros de la organización actúan y cómo se relacionan entre sí, ya que el entendimiento de su interacción bajo una perspectiva sistémica permitirá generar una comprensión del accionar de la empresa como un todo.

1.2.3 Motivación

De acuerdo con Chiavenato (2009), la motivación es el eje central del clima organizacional, es por esto que es necesario dedicar una sección para desarrollar un mayor entendimiento de la misma y sus implicaciones para la organización.

Con respecto a este tema Hamel (2007) afirma que “el desafío es reinventar los sistemas administrativos para que sirvan de inspiración para que los seres humanos traigan toda su capacidad consigo al trabajo día tras día”.

Tal como indica el autor, las capacidades humanas que contribuyen al éxito competitivo se organizan por orden jerárquico. En el nivel inferior esta la obediencia: la capacidad de comprender instrucciones y seguir las reglas. A continuación viene la diligencia: los empleados diligentes son responsables, no toman atajos, son concienzudos y bien organizados. En el siguiente escalón están el conocimiento y el intelecto: la mayoría de las empresas se esfuerzan por contratar empleados intelectualmente capaces, valoran a las personas inteligentes siempre dispuestas a mejorar sus destrezas y a incorporar las mejores prácticas de otros. Posteriormente está la iniciativa: estas personas no esperan a que se les pida o se les ordene hacer las cosas, buscan retos nuevos y siempre están a la caza de nuevas formas de agregar valor. Más arriba todavía está el don de la creatividad: las personas creativas son curiosas e irreprimibles, no temen decir cosas ridículas. Muchas de sus conversaciones comienzan con: “No sería genial si...”. Finalmente, en la cima de la escalera esta la pasión. La pasión puede llevar a una persona a cometer estupideces, pero es el condimento secreto por el cual la intención

se convierte en realización. Las personas con pasión trepan por encima de los obstáculos y no se rinden. La pasión es contagiosa y convierte las cruzadas de una sola persona en movimientos de masas. Tal como lo dijo el novelista inglés E. M. Forster. “vale más una persona apasionada que cuarenta apenas interesadas”.

Por lo tanto, los empleados que se limitan a acatar las normas carecen de valor en lo que se refiere a generar ventaja competitiva. En la actualidad, la obediencia, la diligencia y la pericia se pueden comprar prácticamente por nada. Sin embargo, quienes deseen aprovechar el terreno económico fértil de la economía creativa necesita empleados que no sean solo obedientes, atentos y astutos, también deben estar llenos de energía, celo y pasión, es decir con elevados índices de motivación. Según Hamel (2007), existen tres obstáculos que se alzan para dificultar el camino hacia ese estado de bienaventuranza de la organización, los cuales son:

Exceso de gestión, escasez de libertad: las capacidades humanas más valiosas hoy en día son precisamente las menos administrables. Si bien las herramientas de la administración pueden obligar a las personas a ser obedientes y diligentes, no sirven para fomentar la creatividad y el compromiso. Es por esto que la vigilancia, los planes rígidos, las evaluaciones exhaustivas, las políticas estrictas, los procedimientos obligatorios y la premisa de la gerencia de que “el padre sabe cómo son las cosas” son la antítesis de lo que se necesita para construir empresas llenas de personas devotas.

Exceso de jerarquía, escasez de comunidad: las jerarquías son muy buenas para agregar esfuerzos y coordinar actividades de muchas personas cuyas funciones son muy diversas, pero no son muy buenas para movilizar esfuerzos, para inspirar a las personas a dar mucho más de sí mismas. Cuando se trata de movilizar la capacidad humana, las comunidades son muy superiores a las burocracias. En una comunidad el intercambio es voluntario: la persona entra a su trabajo a cambio de la oportunidad de dejar huella o de poner en práctica sus talentos, es socia de la causa, la dedicación y el compromiso emanan de la afiliación a los propósitos y las metas del grupo, la capacidad y la disposición son más importantes que los credenciales y las descripciones de cargos a la hora de asignar las responsabilidades, las retribuciones emanadas son principalmente

emocionales. Las comunidades dependen de normas, valores y estímulos cordiales de los compañeros de grupo.

Exceso de exhortación, escasez de propósito: la iniciativa, la creatividad y la pasión son dones. Son bendiciones que los empleados optan por dar o retener día a día y momento a momento. No se pueden ordenar. Los líderes solo podrán sacar a relucir esas capacidades cuando comiencen a preguntarse y a preguntar a los demás: ¿qué clase de propósito merecería obtener lo mejor de todas las personas que trabajan aquí?, ¿cuál sería esa causa noble que inspiraría a los empleados a entregar sus talentos generosamente? Es necesario un imperativo moral, es algo que debe crecer a partir de un sentido auténtico de misión, posibilidad o ira. Un imperativo moral no es algo que se inventa con el propósito de exprimir más a las personas. Para que sea visto como auténtico, debe ser una finalidad, no un medio, es poco probable que los empleados contribuyan de todo corazón, a menos que sientan que trabajan para alcanzar un objetivo construido por ideales nobles.

1.2.4 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional hacen referencia a las variables que inciden en el comportamiento de las personas dentro de la compañía, y pueden ser medidas con el fin de atribuirles un valor específico. Así pues, con base en los conceptos presentados anteriormente referentes a la gestión del talento humano, el clima organizacional y la motivación, se definieron las siguientes dimensiones para ser evaluadas: propósito, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal y las condiciones de trabajo.

1.2.4.1 Propósito

Hamel (2007) hace una invitación muy interesante: “imagine una compañía que no se considere como tal, sino como una comunidad de personas reunidas para dejar una huella en el mundo por medio de su trabajo, y donde la misión es tan importante como la rentabilidad (...) y las utilidades son un medio para cumplir con la finalidad de alcanzar

las metas sociales de la compañía.” Para llegar a este ideal de compañía Hock (1999) indica que la construcción de una organización debe empezar con la búsqueda intensiva de un propósito, para pasar luego a los principios, las personas y el concepto, y solo entonces a la estructura y la práctica. Así pues el propósito de la comunidad es lo que unirá al grupo al proporcionarles algo que valga la pena perseguir. Es una declaración de intenciones clara y simple que identifica y agrupa a la comunidad en tanto que algo que merece la pena perseguir. Se trata de una expresión, carente de ambigüedad, de lo que las personas quieren llegar a ser conjuntamente. Debería ser algo que les cautivara tan poderosamente como para afirmar con convicción: “si pudiéramos conseguir esto, mi vida tendría sentido”.

Este autor define además un principio como una aspiración de la comunidad respecto a la conducta, una declaración clara, carente de ambigüedad, de una convicción fundamental sobre como el todo y las partes intentan ir en búsqueda del propósito. Un principio es un precepto a través del cual la totalidad de estructuras, decisiones, acciones y resultados se juzgarán. Un principio siempre tiene un elevado contenido ético y moral. Nunca prescribe una estructura o un comportamiento; sólo lo describe.

De lo anterior se puede concluir que los líderes no pueden concebir el propósito y el principio que quieren llevar a la organización e imponerlos en una comunidad como condición necesaria para la participación. Debe nacer de las mentes y corazones de los miembros de la comunidad. Son un conjunto vivo de convicciones capaces de evolucionar con la participación y el consentimiento de toda la comunidad.

Finalmente Hock (1999) indica que una vez completado y acordado razonablemente un sólido cuerpo de convicciones, el grupo puede empezar a estudiar la gente y las organizaciones que necesitarían participar en la empresa para la consecución del propósito de acuerdo con los nuevos principios establecidos.

1.2.4.2 Trabajo en equipo

Según González (2010), el trabajo en equipo es la percepción del grado en que los miembros de un grupo colaboran y cooperan entre sí; es el nivel de compromiso, sinergia

y responsabilidad que demuestran las personas. El autor señala asimismo que es la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, generando una atmosfera amigable y de confianza en la organización.

Ahora bien, existen barreras que limitan el desarrollo del trabajo en equipo, como las regulaciones formales, el proceso de selección de los miembros del equipo, el sistema de remuneraciones, la cultura, el ambiente físico, la falta de sentido de pertenencia y la normativa de la organización.

1.2.4.3 Liderazgo

De acuerdo con Subirana y Cooperrider (2013), el liderazgo trata sobre la generación de inspiración que permita desarrollar plenamente los talentos y capacidades de las personas. Un líder debe hacer aflorar lo mejor de las personas involucrarlas en la creación de la visión y valores de la organización, en asentar las metas y objetivos y en diseñar el proceso de trabajo. Los líderes equilibran las necesidades e intereses de los empleados, clientes y el negocio, fortalecen la excelencia en los demás, así como la buscan en ellos mismos.

Los líderes deben generar las condiciones en las que las personas puedan explorar, experimentar, ampliar sus capacidades, innovar, improvisar y adelantarse a las necesidades de los clientes antes de que estos las formulen. Además, deben promover culturas y situaciones de aprendizaje donde las personas puedan conectar con su potencial y expresarlo en su totalidad y para esto es necesario desarrollar una visión, compromiso e inspiración para crear juntos el futuro.

1.2.4.4 Comunicación

El autor Gonzáles (2010) apunta que la comunicación es la capacidad de expresar y escuchar por parte de una empresa, permitiendo un flujo transparente de información a través de su totalidad. Según indica Zohar (1997), la herramienta por excelencia para la comunicación es el diálogo, ya que hace aflorar y poner en duda los propios principios y lleva a cambiar los modelos mentales.

Además, el diálogo significa enriquecimiento y celebra las diferencias, y trata de desarrollar aprendizaje a partir de las diferencias y de la sabiduría que emana de la certeza de que la verdad no siempre es simple.

1.2.4.5 Compensación y reconocimiento

La compensación, según Hernández y Samperi (2005), hace referencia a la percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones económicas recibidas. Si las personas perciben una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y las de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar con mayor nivel de compromiso. Si por el contrario la percepción salarial no se considera justa, esto generará un desempeño deficiente, que puede llevar a perturbaciones más graves como las huelgas, aspectos que afectan directamente el ambiente laboral de la organización.

De acuerdo con Gonzáles (2010), el reconocimiento es la percepción que tienen las personas con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales. Este se convierte en un en un factor relevante en la motivación de los colaboradores, impactando directamente el ambiente de trabajo de la empresa.

El autor menciona que cuando a una persona se le reconoce su logro, desarrolla un sentimiento de bienestar consigo misma y alcanza la satisfacción de sus necesidades de estima. Cuando un individuo encuentra en el trabajo un supervisor que sabe apreciarle, un rol estimulante que sea considerado importante y la posibilidad de crecimiento futuro, la persona disfrutará de su estancia en la empresa, resultando en una mayor productividad, mejor desempeño, toma de decisiones más eficientes, mayor rendimiento por parte de los equipos de trabajo y el desarrollo de un clima organizacional sano en el cual las personas se sientan satisfechas y encuentren un sentimiento de propósito y compromiso.

1.2.4.6 Oportunidades de desarrollo personal

El concepto de oportunidad de desarrollo personal es la percepción que las personas tienen sobre el sistema que promueve la institución para que los trabajadores desarrollen carrera dentro de ella (González, 2010). Esta dimensión está muy relacionada con la capacitación y la inversión en desarrollo que se realice en la persona, ya que estos permitirán crecer los conocimientos del individuo dándole acceso a un crecimiento tanto personal como profesional.

Si la persona percibe que es tomada en cuenta por la compañía y que los cursos de capacitación que recibe le son de utilidad para el desempeño de sus actividades, el impacto que se generará en su nivel de motivación y compromiso será positivo. Por el contrario, la falta de inversión en las personas provoca una imagen de apatía por parte de la empresa en el tema de inversión en el desarrollo de su gente, provocando un estancamiento productivo.

Es indispensable, por tanto, considerar la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización no como un costo, sino como una inversión a largo plazo que traerá consigo mejores rentabilidades, actitudes más positivas y una mejor calidad de la fuerza de trabajo.

1.2.4.7 Condiciones de trabajo

Esta dimensión hace referencia al ambiente físico en el cual se desarrolla el trabajo y en el que nace la cultura, pudiendo influenciarlos a través de condiciones como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene u obstáculos psicológicos, aspectos que afectan el desempeño laboral tanto de manera positiva como negativa.

Según indica Ballesteros (2015), aunque parezca que una oficina sea algo trivial para trabajar, es un factor altamente influyente en la calidad de trabajo. Tradicionalmente las oficinas son construidas pensando en espacios individuales que permitan la concentración y el trabajo. Si bien esto puede funcionar para algunos negocios, al buscar innovación este acomodo no es lo más recomendable. Es por esto que las empresas

poco a poco están cambiando sus espacios para convertirlos en lugares más inclusivos y que incentiven el trabajo en equipo y la creatividad.

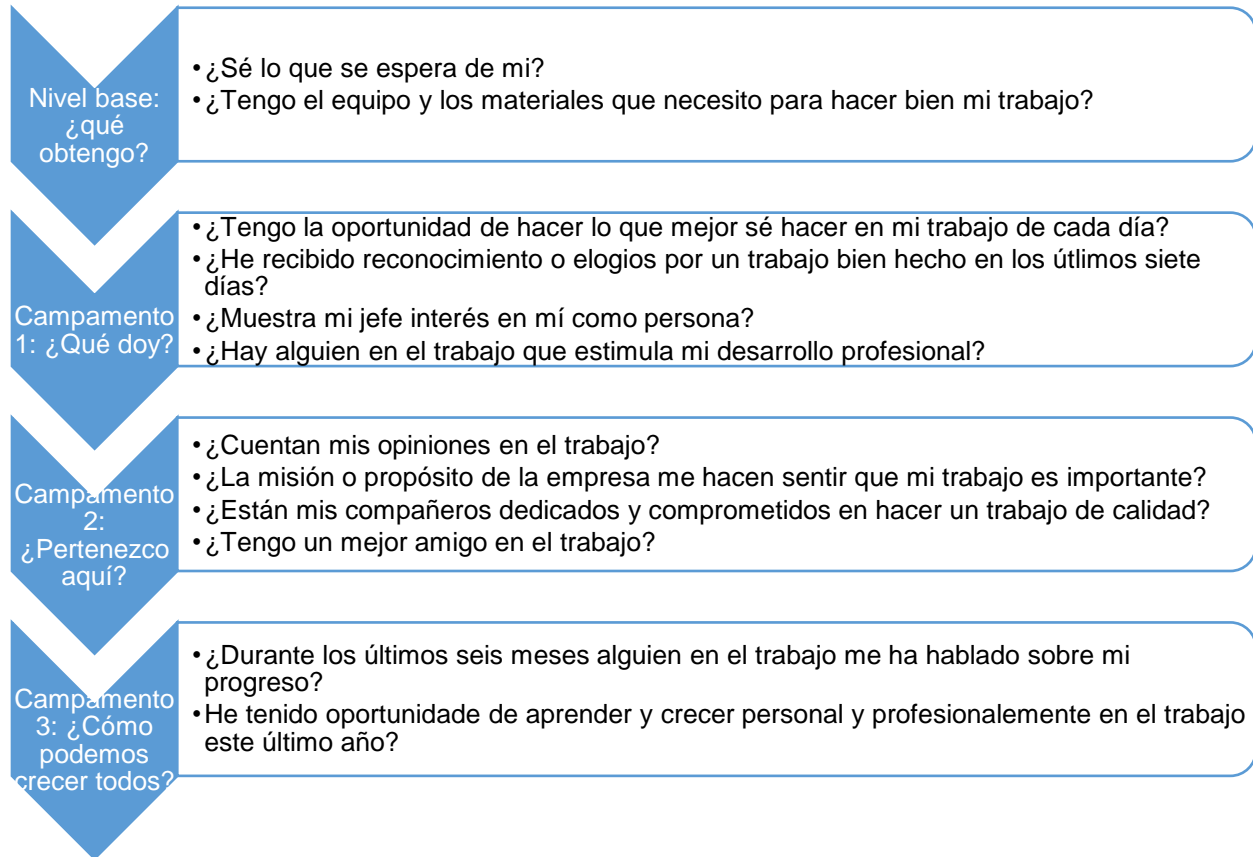
Adicionalmente, se desarrolla una tendencia a los espacios de trabajo descentralizados, permitiendo que la gente pueda trabajar desde casa o en distintos espacios, acortando tiempos de traslado y desarrollando horarios más flexibles. Esto permite incrementar la calidad de vida de las personas que trabajan para la compañía, lo cual se traduce en mayor felicidad, con un efecto positivo en la productividad.

La inversión en espacios que favorezcan la colaboración permitirá que las personas se empapen de nuevo conocimiento a través de relaciones, desarrollará la curiosidad y la creatividad en cada una de las ellas, lo cual se convierte en cuestionamiento y luego en propuestas, que son factores esenciales para innovar. En una época como la actual, la forma de relacionarte puede ser la diferencia entre innovación o permanencia, y el lugar de trabajo puede ser determinante para crear estas relaciones.

1.2.5 Niveles de satisfacción del clima organizacional

Los autores Buckingham y Coffman (1999), presentan un modelo derivado del estudio de los resultados obtenidos de los procesos de entrevista realizados por Galup a cientos de compañías. A partir de este identificaron las preguntas más relevantes para determinar si una compañía cuenta con un buen ambiente, y desarrollaron un modelo de categorización incremental para evaluar nuevas compañías las cuales se presentan a continuación en el Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1 Niveles de satisfacción del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, para construir un ambiente de trabajo fuerte y vibrante es necesario satisfacer las necesidades de los colaboradores tanto en el nivel base como en el campamento 1; si se pueden satisfacer estas necesidades exitosamente, el resto será mucho más sencillo, y podrán alcanzarse niveles donde la construcción de equipos y la innovación florezcan.

Es necesario para esto establecer expectativas consistentes para todos y, al mismo tiempo, tratar a cada uno de manera diferenciada. Se debe ser capaz de hacer sentir a cada persona que está en un rol donde puede utilizar sus talentos, mientras al mismo tiempo se le incita a crecer.

1.2.6 *Coaching*

De acuerdo con Wolk (2003), el *coaching* busca despertar lo mejor de las personas, y lo define como el arte de soplar brasas. Creatividad y espontaneidad son dos aspectos que los seres humanos traen al nacer, aunque la sociedad y la cultura luego limiten su desarrollo. La espontaneidad es la respuesta adecuada a una nueva situación o la nueva respuesta a una situación antigua, por tanto sin espontaneidad no hay creatividad.

Así pues, comenta el autor, el ser busca la liberación de esa espontaneidad, pero desde su in-completitud, vulnerabilidad, incertidumbre, también busca la seguridad del no cambio. Aferrándose a las conservas culturales obstaculiza su crecimiento, para evitar el sufrimiento del aprender. De aquí surge la comprensión del *coach* como un soplador de brasas, un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas.

El autor hace referencia a una cita de Plutarco: “La mente no debe llenarse cual recipiente sino encenderse como fuego”. Un concepto muy ligado a la conceptualización de la gestión del talento humano expuesto anteriormente, donde el objetivo es el desarrollo de los talentos de las personas, en oposición a trabajar llenando sus deficiencias. Wolk (2003) complementa este concepto con una frase de Goethe: “Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, si no hacerles ver la suya propia”.

El *coaching* más que un entrenamiento es un proceso de aprendizaje enfocado en dos vertientes principales (Wolk, 2003):

- Ontológico porque hace al sentido del ser. Al sentido del ser en tanto persona, y al sentido del ser del lenguaje en tanto constitutivo del ser humano. El mundo es entendido como un espacio de posibilidades en el cual el lenguaje genera realidades. En otras palabras, se interesa por el modo particular de ser de las personas.
- Transformacional o existencial, porque postula que nada ocurrirá sin transformación personal. Distingue además lo que es experiencia y alquimia. Indica el autor “me refiero a experiencias en las que estuve o fui y volví de la

misma manera (...) en cambio es alquímica aquella experiencia que produce en mí no solo aprendizaje, sino también transformación”.

En el proceso de *coaching* lo que acontece es que se transforma el tipo de observador que se es porque se produce más bien una alquimia de la conciencia del observador. Este proceso redefine la forma de estar en el mundo, ya que al cambiar la forma de observar, se puede modificar también la forma de actuar, de operar en el mundo. Por ende, también los resultados serán diferentes. Se trata entonces, no solo de aprender y saber, sino también de preguntarse “quién quiero ser”. Es aprendizaje más transformación. Para Wolk (2003), *coaching* es una invitación al cambio, a ser cambiado, a pensar diferente, a revisar nuestros modelos y a aprender a liderar con la misma naturalidad con la que el agua baja de la montaña.

Para Wolk (2003), el *coaching* constituye una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo que consiste no solo en expandir las propias habilidades y competencias, si no en motivar, potenciar y enriquecer el trabajo en equipo, generando cohesión en los integrantes del grupo, así como aprendizaje interpersonal. Uno de los puntos más importantes de la propuesta del autor es la afirmación de que los cambios en la organización no perdurarán en el tanto no tengan arraigo en las personas que componen el equipo de trabajo, sus creencias, valores, modo de percibir el mundo, de relacionarse y en la forma como asumen la responsabilidad.

Este es el punto de encuentro entre la necesidad de desarrollar un propósito que genere la pasión necesaria para transformar el clima organizacional, para a su vez cambiar los filtros por los cuales observamos el mundo y poder así potenciar los talentos de cada una de las personas.

1.2.7 Pensamiento sistémico

Según Senge (1990), el pensamiento sistémico es un un marco de referencia conceptual que permite descubrir las causas estructurales de un comportamiento a través del estudio del todo y las relaciones entre las partes.

Asimismo, los autores Arnold y Osorio, explican que en un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.

Estos autores consideran, además, que la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes.

El pensamiento sistémico invita a desarrollar la comprensión de las relaciones de los conceptos planteados hasta el momento y a buscar una metodología que permita la aplicación de los mismos, no como un agregado de conceptos teóricos sino a través de una visión holista que los integre. La metodología que mejor se adapta a este objetivo es la indagación apreciativa.

1.2.8 Indagación apreciativa (IA)

La indagación apreciativa, de acuerdo con Magruder Watkins, Mohr y Kelly (2001), es un método amplio y sistémico, colaborativo y altamente participativo que consiste en buscar e identificar las “fuerzas que dan vida”, que están presentes cuando un sistema está funcionando en condiciones óptimas, en términos humanos, económicos y organizacionales. En este viaje se busca encontrar los mejores momentos en la organización y usarlos en construir el mejor futuro posible para ese sistema.

En las organizaciones, la gente usualmente está acostumbrada a hablar de lo que está mal, de lo que no es como le gustaría y representa un problema que necesita resolverse. Este enfoque tradicional genera una dinámica negativa con respecto a la forma en que los miembros de la organización visualizan su situación actual y sus probables áreas de mejora. Según los autores, existe una relación entre: las imágenes que se tienen sobre lo que es posible y las preguntas que se hacen del pasado y presente.

La indagación apreciativa trata de que la gente se concentre en lo que sucede cuando las cosas están en su mejor momento. Como indican Magruder Watkins, Mohr y Kelly (2001), cuando la imagen mental o colectiva que se tiene es positiva, las acciones resultantes del trabajo son mejores y más duraderas.

La indagación apreciativa se basa en el constructivismo social, en las investigaciones relativas al poder de las imágenes y en teorías tales como la Teoría de la Complejidad, la Teoría del Caos, la Física Cuántica y los sistemas de auto-organización; es una teoría, una perspectiva y un conjunto de principios y creencias relacionadas con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas, lejos de las concepciones anteriores que entendían metafóricamente a los sistemas humanos como algo mecánico.

1.2.8.1 Los principios nucleares de la indagación apreciativa

Las descripciones iniciales de la IA definían cinco principios nucleares; ahora, luego de estudios posteriores, se han ampliado a ocho principios y se desconoce si seguirán aumentándose en el futuro, cosa que se presume probable, ya que la disciplina sigue expandiéndose.

1.2.8.1.1 El principio del constructivismo

Refiere que el conocimiento acerca de una organización y el destino de la misma están interrelacionados. Propone que para ser líderes efectivos se debe tener habilidades en el arte de entender, leer y analizar a las organizaciones como construcciones humanas con vida. Hace referencia a que el observador y sus percepciones influyen en la organización con el simple hecho de tener una intencionalidad determinada. Este principio pondera el valor del lenguaje para crear la realidad.

1.2.8.1.2 El principio de la simultaneidad

Al iniciar los procesos de intervención y entrevista de la IA, se empieza a generar un cambio organizacional al modificar los pensamientos y la visualización de futuro. Esto sucede en el mismo instante en que se empiezan a lanzar las preguntas a la gente. A través de esta actividad humana de hacer y contestar preguntas, se empieza el proceso

de indagación que posteriormente llevará a descubrir qué es lo que da vida a las persona que son entrevistadas.

1.2.8.1.3 El principio de la anticipación

Propone que la fuente más importante para generar la organización que se desea es, precisamente, las imágenes del futuro acerca de ella. Una imagen que inspira puede llevar a un grupo a lograr hasta los más inesperados y magníficos cambios organizacionales. La imagen del futuro guía la conducta de las personas en la organización.

1.2.8.1.4 El principio poético

La poesía y la intuición permiten ver dentro de uno mismos. Este principio propone que una organización es como un libro abierto a múltiples interpretaciones; el lector decide si quiere enfocarse en lo positivo, innovador, motivador y maravilloso de un grupo organizado o si prefiere enfocarse en el problema, el error y el déficit. La historia de una organización está constantemente recreándose con las múltiples relaciones y danzas entre los involucrados, se puede ver como un sistema humano energético y trascendente.

1.2.8.1.5 El principio positivo

Los seres humanos han ido aprendiendo, equivocadamente, a enfocar los aspectos negativos y decadentes de aquello que los rodea, con el fin de analizarlos y desarrollar una propuesta de mejora. Cuando se ve el sistema con entusiasmo, esperanza, alegría, e inspiración, se crea una inercia hacia el cambio positivo. Por ello, toda la propuesta, preguntas, visualización y actividad de la IA están estructurados de forma positiva. Mientras más positiva sea la forma en que se guía un proceso grupal o un esfuerzo de cambio organizacional, más duradero y efectivo será.

1.2.8.1.6 El principio de la totalidad

Propone que considerar para el proceso de cambio a toda la historia, todo el sistema, todo el grupo, toda la persona, sin excluir ninguna de sus partes, es esencial para un mayor impacto. En IA se puede entender este principio como el significado de incluir a todos los miembros de una organización en la intervención o darle un sentido holístico al

estilo de realizar la intervención. Ver el todo como algo mayor y más completo que la suma independiente de sus partes.

1.2.8.1.7 El principio de la congruencia

Para que un líder, dirigente o consultor sea verdaderamente efectivo en un proceso de cambio positivo, tiene que ser el primero en ser congruente con lo que propone. De igual forma, el practicante de IA se tendrá que conducir de manera positiva, poética, constructiva y holística para a través de su experiencia, otras personas se sientan interesadas en vivir el proceso a fondo.

1.2.8.1.8 El principio de la libre contribución

Habla de la libre voluntad de las personas de participar en el proceso hasta donde ellas decidan. De esta manera, al no haber obligación o presión al proponer las mejoras, las personas involucradas en el proceso de cambio, se sienten motivadas, apasionadas y dirigidas al cambio libremente por sus más profundos deseos de ser mejores, mismos que todos tenemos.

Una vez definidos los principales conceptos y la situación de la industria de los *bureau* de crédito, se procede a hacer referencia propiamente a la empresa objeto de estudio del presente trabajo. A continuación, se describe la compañía Equifax a nivel corporativo y a nivel de Costa Rica, así como la situación actual de su clima organizacional.

2. Descripción de la situación actual del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica

En este capítulo se describe la empresa Equifax tanto a nivel corporativo como nacional, tomando como referencia aspectos tales como su historia y antecedentes, su marco estratégico y detalles propios de su estructura organizacional. Asimismo, se realiza una caracterización de las variables que inciden en el clima organizacional de esta compañía desde la perspectiva de su administración.

2.1 Equifax

Equifax Inc. es una agencia de informes de crédito al consumo en los Estados Unidos. Es considerada una de las tres agencias de crédito más grandes del país, junto con Experian y Trans Union. Siendo la más antigua de las tres, recoge y mantiene información sobre más de cuatrocientos millones de titulares de crédito en todo el mundo.

Equifax es un proveedor global de servicios con 2,3 miles de millones de dólares en ingresos anuales y más de siete mil empleados en catorce países. Actualmente cotiza en la Bolsa de Nueva York y sus oficinas centrales se localizan en Atlanta, Georgia.

La compañía organiza, asimila y analiza datos de más de seiscientos millones de clientes y más de ochenta millones de negocios alrededor del mundo y sus bases de datos incluyen más de doscientos millones de archivos de empleados según el sitio web oficial de la compañía.

Equifax genera ciento cincuenta y ocho billones de actualizaciones de valoraciones crediticias al mes y sesenta mil actualizaciones por segundo para ayudar a los clientes en sus vidas diarias a comprar casas, carros, financiar educación, asegurar tarjetas de crédito, comprar electrodomésticos y más. Tiene operaciones en Estados Unidos y en otros dieciocho países, incluyendo Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, India, Irlanda, México, Paraguay, Perú, Portugal, Rusia, España y Reino Unido.

2.1.1 Historia y antecedentes

Equifax fue fundada en Atlanta, GA, bajo el nombre de Retail Credit Company (Compañía de Crédito Minorista) en 1899. La compañía creció rápidamente y en 1920 tenía oficinas en los EE.UU. y Canadá. Por la década de 1960, Retail Credit Company fue una de las mayores agencias de crédito de la nación, manteniendo los archivos de millones de ciudadanos estadounidenses y canadienses.

A pesar de que la compañía elaboraba informes de crédito, la mayor parte de su negocio giraba en torno a la generación de informes para las compañías de seguros cuando estas recibían solicitudes de personas que aplicaban para una nueva póliza, incluyendo la de vida, auto, incendio y seguro médico. Todas las principales compañías de seguros utilizaban a Retail Credit Company para obtener información sobre la salud, los hábitos, las costumbres, el uso de vehículos y las finanzas. La compañía también investigaba los reclamos de seguros y realizaba informes de empleo cuando las personas estaban buscando nuevos puestos de trabajo. La mayoría del trabajo de crédito era realizado por una filial, Retailers Commercial Agency (Agencia de Minoristas Comerciales).

El almacenamiento extensivo de información y su disposición a venderla a cualquiera generó críticas durante las décadas de los 60 y 70. Se le acusaba incluso de recompensar a sus empleados por recolectar información negativa de los consumidores. Como resultado, en 1970 el Congreso de los Estados Unidos llevó a la retención de los ingresos de la compañía cuando esta se movió hacia la computarización de los datos, llevando a una disponibilidad más amplia de la información personal almacenada. Esta acción generó la promulgación de Ley de Informe de Crédito Justo en ese mismo año, la cual, como se mencionó en el capítulo anterior, dio a los consumidores un conjunto de derechos con respecto a la información almacenada acerca de ellos en los bancos de datos corporativos. Se alega que las acusaciones causaron el cambio de nombre a Equifax en 1975, a fin de mejorar su imagen.

La compañía luego se expandió a los informes de crédito comerciales de empresas en los EE.UU., Canadá y el Reino Unido, donde entró en competencia con empresas como Dun & Bradstreet y Experian. A partir de la década de los 90 se inició un proceso de

reestructuración e internacionalización en la compañía. Un reflejo claro de este proceso es el hecho de que para 1999 la organización producía 1.1 billones de dólares y contaba con doce mil empleados, mientras que para 2015, Equifax generó 2.7 billones de dólares y contaba siete mil empleados.

A finales de los años 90 se fortalece el proceso de internacionalización, si bien se contaba con presencia en países como Canadá y Reino Unido, se realizan una serie de adquisiciones tales como DCom en Chile, Veraz en Argentina, Clearing de Informes en Uruguay, Infocorp en Perú, así como la incorporación en los mercados de España y Portugal.

Asimismo, partir del año 2000 se desarrolló un esfuerzo estratégico para mejorar la imagen de la compañía, el objetivo era posicionar a la empresa no como una proveedora de información negativa que administraba listas negras de usuarios, sino más bien como un proveedor de información positiva respecto a los hábitos crediticios que posibilita el acceso al crédito proporcionando mayores opciones de apalancamiento a sus clientes.

Como parte de este proceso, se realizó una fuerte inversión en plataformas tecnológicas que permitieran mejorar la disponibilidad de la información. A través de las optimizaciones generadas, fue posible reducir los tiempos de carga y procesamiento de los datos, lo cual permitió poner a disposición de los usuarios información actualizada casi de inmediato.

Posteriormente, los reportes para seguros fueron eliminados del negocio de la empresa. La compañía contaba con una división de venta de información de crédito especializado para la industria de seguros, pero prescindió este servicio en 1997. La organización anteriormente ofrecía servicios de certificación digital, que vendió a GeoTrust en septiembre 2001. En el mismo año, Equifax prescindió su división de servicios de pago, formando la empresa que cotiza en bolsa Certegy.

Con la incorporación de Rick Smith a la compañía como CEO en 2003, grandes cambios organizacionales y estratégicos se avecinaron. Se pasó de una organización muy jerárquica, con más de quince niveles, a un modelo más horizontal que cuenta con cinco o seis niveles.

Entre los años 2003 y 2004 se hace un esfuerzo de inversión para adquirir una serie de subsidiarias menores y pequeños competidores dentro de los Estados Unidos y Canadá. En 2005 se realiza un movimiento estratégico muy importante y se ingresa al mercado de las soluciones personales (Personal Solutions, también conocidas como PSOL), el cual es dominado por Experian.

Como parte de los esfuerzos de diversificación se realizaron adquisiciones como Polk en Costa Rica, en el año 2000, la cual administraba datos relativos a gustos y preferencias de los usuarios. Otra de las adquisiciones más relevantes de la compañía se presentó en el año 2007, a través de Workforce Solutions (Soluciones de Personal) una compañía dedicada al procesamiento de planillas, la cual vino a complementar el rango de información administrado por Equifax. Workforce Solutions Equifax es una de las 55 empresas contratadas por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos para trabajar en el sitio web HealthCare.gov. En octubre de 2010, Equifax adquiere Anakam, una compañía de *software* de verificación de identidad, y en octubre de 2011 adquirió eThORITY, una compañía de inteligencia de negocios (BI) con sede en Charleston, Carolina del Sur.

El objetivo de Equifax es ampliar su base de información al complementar los datos de crédito con que originalmente inició con conocimiento relativo a gustos, preferencias y estilo de vida en general, así como información relativa a planillas e ingresos de los consumidores para posteriormente aplicarle procesos de inteligencia de negocios para unificarla y transformarla. Esto le permite pasar de ser una compañía enfocada en los datos a ser un proveedor de soluciones de información que ofrece diversas perspectivas y análisis de los datos que almacena.

2.1.2 Marco estratégico de Equifax

En la presente sección se introduce el marco estratégico de Equifax, para lo cual se introducen la visión, misión, cultura organizacional, valores y desarrollo profesional corporativos.

2.1.2.1 Visión

De acuerdo con el sitio web de Equifax, la visión de la compañía es:

Ser el líder mundial en soluciones de información para crear ideas incomparables para la resolución de las necesidades de los clientes. El buen gobierno corporativo es vital para cumplir con nuestros objetivos de rendimiento, garantizando que nuestros procesos funcionen sin problemas y eficientemente y estando preparados para satisfacer de manera adecuada y a tiempo los retos y oportunidades que se plantean en nuestro entorno competitivo.

Equifax se compromete a actuar con integridad en todo lo que hace. Nos adherimos a los más altos niveles de prácticas éticas comerciales, encarnado por los Códigos de Ética y Conducta Empresarial para nuestros directores, funcionarios y empleados. En Equifax, el buen gobierno corporativo es una forma de vida.” (Equifax Inc., 2015)

2.1.2.2 Misión

Según el sitio web de Equifax, la misión de la compañía es la siguiente: “nuestra misión colectiva es maximizar el valor de la inversión de nuestros accionistas en la empresa, manteniendo nuestros valores fundamentales, que están incorporados en los siguientes principios:

- Llevamos a cabo nuestro negocio de una manera socialmente responsable dentro de la letra y el espíritu de la ley y el Código de Conducta;
- Reconocemos que las personas son nuestra mayor fortaleza. La calidad de nuestra gente nos diferencia y personifica nuestra posición de liderazgo;
- Tratamos a clientes, consumidores y empleados con respeto y dignidad;
- Estamos comprometidos con un conjunto bien establecido de principios que abordan cuestiones de privacidad de los consumidores, y nos sentimos orgullosos de ser un mayordomo de confianza de la información de los consumidores;

- Nos tomamos muy en serio nuestra reputación de tratos comerciales honestos y éticos en todo el mundo; y
- Buscamos clientes y socios comerciales cuyas normas éticas reflejen la nuestra, y nos abstenemos de hacer negocios con entidades o individuos no éticos.” (Equifax Inc., 2015)

2.1.2.3 Cultura organizacional

De acuerdo con el sitio web oficial de Equifax, la empresa tiene inversiones en 18 países, pero opera bajo un lema:

Un Equifax, independientemente de la ubicación o rol, el trabajo individual y colectivo, nuestra gente hace la diferencia en nuestro negocio. Nos inspiramos en la capacidad para conducir el cambio, nos apasiona traer a la vida soluciones que enriquecen el desarrollo de los negocios y la vida de los consumidores, y nos motiva el desarrollo de nuestra posición de liderazgo mundial.

Equifax ofrece una cultura basada en el rendimiento que premia los resultados y estimula el crecimiento y el desarrollo. Muchos esperan que seamos una fuerza de trabajo seria, y lo somos, somos serios acerca de continuar haciendo crecer nuestro negocio, serios acerca de cómo trabajar juntos como un equipo, y serios en la construcción de forma continua de un fuerte y comprometido lugar de trabajo que motive la integridad y el cambio tanto como lo hace la diversión, la camaradería y la filantropía. Equifax (2015)

2.1.2.4 Valores

De acuerdo con el sitio web oficial de Equifax, los valores fundamentales de la compañía son los siguientes:

Compromiso con la integridad

Entendiendo que nuestros empleados son confiables guardianes de nuestros datos, nos esforzamos por demostrar una integridad inquebrantable que es transparente en nuestras acciones.

Pasión por el crecimiento

Nos apasiona el crecimiento que responda a las necesidades del cliente. Como tal, somos creativos y audaces en la búsqueda de oportunidades de mercado. Deleitar al cliente es nuestro objetivo final.

Aceptar el cambio

Nuestra empresa es dinámica, y nos enorgullecemos de ser a la vez ágiles y analíticos a la hora de resolver los mayores desafíos de nuestros clientes.

Un equipo

Nos esforzamos por tener una fuerza de trabajo mundial unificada, de manera que todos los empleados tengan experiencias similares independientemente del lugar donde trabajan.

Valor individual

Apreciamos las contribuciones individuales de los miembros de nuestro equipo, y apoyamos un ambiente donde prevalece la meritocracia.

2.1.2.5 Desarrollo profesional

Equifax se nutre de los diversos talentos y habilidades de sus empleados y fomenta la exploración de oportunidades internas que hagan coincidir las necesidades de la empresa con las aspiraciones, el rendimiento y el potencial de los individuos. Se quiere que la gente maximice su experiencia y se ofrece un marco transparente de carrera para ayudar a alinear mejor las carreras con las demandas del negocio. Se ofrecen recursos de gran alcance para ayudar a los empleados a planificar y gestionar sus carreras.

Equifax cree que todas las posiciones de los empleados deben ofrecer oportunidades para el desarrollo, el crecimiento y realización.

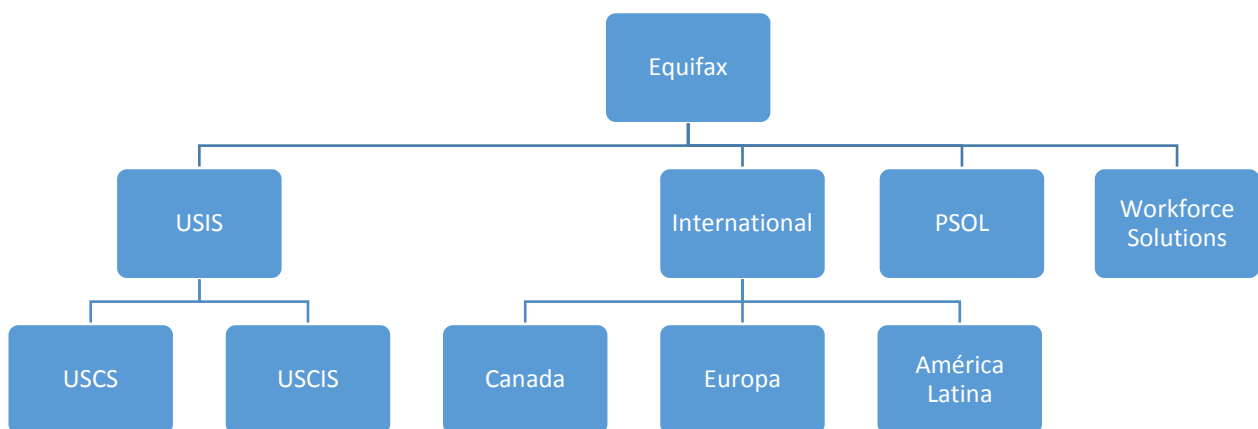
Las competencias organizacionales proporcionan un conjunto coherente de habilidades que guían el desempeño de cada individuo en Equifax:

- Conocimiento del negocio
- Creación de calor al cliente
- Ejecución
- Influencia
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Desarrollo de talento

2.1.3 Estructura de la organización

De acuerdo con Jairo Quirós, director general y representante legal de Equifax Costa Rica, la compañía cuenta con cuatro segmentos operativos o unidades de negocio, como se presenta en el Gráfico 2.1 a continuación:

Gráfico 2.1 Unidades de negocio Equifax



Fuente: Elaboración propia.

La primer unidad de negocios de Equifax es Soluciones de Información para Estados Unidos (United States Information Solutions, USIS), que se compone a su vez de

Soluciones de Consumo para Estados Unidos (United States Consumer Solutions, USCS) y Soluciones de Información Comercial para Estados Unidos (United States Commercial Information Solutions, USCIS), los cuales incluyen información en línea, soluciones de tecnología para la toma de decisión, servicios para la gestión de fraude e identidades, servicios de gestión de carteras, presentación de informes de hipoteca y servicios de *marketing* financieros.

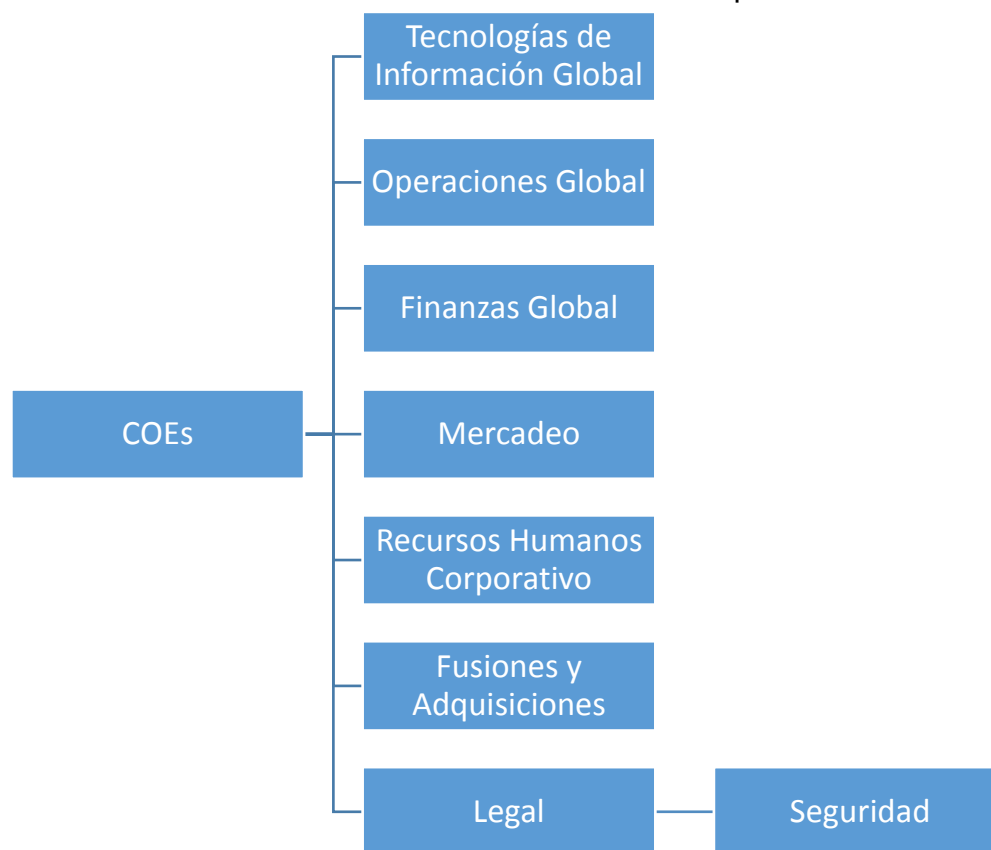
La segunda unidad, Internacional, incluye las unidades de negocio Canadá, Europa y América Latina. También proporciona información, tecnología y servicios de apoyo al cobro de deuda y la gestión de la recuperación.

Soluciones de Fuerza Laboral (Workforce Solutions), la tercera unidad, ofrece servicios que permiten a los clientes verificar su información de ingreso y empleo (servicios de verificación), así como externalizar y automatizar la realización de ciertos procesos de negocio relacionados con la gestión de nómina y recursos humanos, incluyendo verificación del número de seguro social, y la gestión de impuestos relacionados con el empleo (Servicios para el Empleador).

La cuarta unidad, Soluciones Personales para América del Norte (Personal Solutions, PSOL), ofrece productos a los consumidores que les permitan comprender y controlar su crédito así como supervisar y ayudar a proteger su identidad.

Existen además siete Centros de Excelencia (Centers Of Excellence, COE) que dan soporte a cada una de las unidades de negocio, como se ejemplifica en el Gráfico 2.2:

Gráfico 2.2 Centros de excelencia Equifax



Fuente: Elaboración propia

La función de estos Centros de Excelencia es brindar apoyo a cada una de las unidades de negocio en las diferentes áreas clave para su operación. Así pues, cada centro de operación contará con recursos asignados de cada uno de los COE, lo cual asegura el debido cumplimiento de las normativas corporativas; adicionalmente, contar con centros especializados brinda mayor control y transparencia a cada una de las áreas a nivel individual, al centralizar la información de toda la corporación.

2.2 Equifax Costa Rica

A fin de contextualizar la compañía y su evolución en Costa Rica, se presenta a continuación un resumen de los principales eventos históricos y antecedentes que han marcado el rumbo de la organización.

2.2.1 Historia y antecedentes

De acuerdo con el sr Quirós, la historia de Equifax Costa Rica inicia en 1995, cuando se funda la empresa Verity, la cual empezó como una compañía dedicada a la digitación de documentos, con ocho personas y trescientos metros cuadrados en el Parque Industrial Zona Franca Metropolitana. Para 1997, se expande la cadena de clientes y empieza a trabajar con compañías como: Princess, Segal, Iomega, Inteliquist y otras.

A partir de junio de 1997, Verity tiene un crecimiento importante y su planilla aumenta a 170 colaboradores, por lo que el cambio de ubicación es una decisión inminente y se traslada a un edificio de mil cuatrocientos metros cuadrados ubicado en el mismo parque empresarial. En 1998 se fusiona con R.L. Polk, y a partir de este movimiento, nace Polk Verity CR, generando un crecimiento que llegó a los seiscientos empleados, al traer las operaciones que Polk mantenía en Barbados. Este mismo año entró en operación el primer equipo de programación el cual trabajó en un proyecto para la creación de pantallas de captura de datos que agilizaran la operación de la compañía, este duró un poco más de año y medio y llegó a contar con hasta dieciséis personas.

R.L. Polk era una empresa de la industria de la información. Fundada en 1870, cuenta con sedes en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, Australia, España, Holanda, China y Costa Rica. Esta compañía ofrece soluciones de información multidimensional y funciona como consultor estadístico y analítico para empresas en la industria de automotores, además ofrece bases de datos para mercadeo con estilos de vida, datos demográficos y geográficos.

En 2001, Polk vende la operación de Soluciones de Información al Consumidor (Consumer Information Solutions, CIS) a Equifax así como los servicios de Mercadeo Directo (Direct Marketing), Servicios de Información de Datos (Data Information Services), Directorio de la Ciudad (City Directory) y Polk Canada. Así pues, Equifax inicia operación formalmente en Costa Rica.

A partir de esta fusión se generó una modificación importante en la estructura de la compañía, hasta entonces la organización se componía de un gerente general y tanto el departamento de recursos humanos como el de operaciones le reportaban directamente

a este, pero a partir de la adquisición se abrió oficialmente el departamento de Tecnologías de Información y se estableció la figura de Director de Tecnología.

A partir de la adquisición de DMS (Direct Marketing Solutions), Equifax toma mayor fuerza y las operaciones en Costa Rica alcanzan un gran éxito, esto hace que entre 2003 y 2005 en Costa Rica se empiece a dar soporte a diferentes unidades de negocio, incluyendo Soluciones de Información Comercial para Estados Unidos (United States Commercial Information Solutions, USCIS) y Canadá. Durante el periodo de 2005 a 2008 se fortalecen las funciones de tecnología de la información, se inicia el centro de llamadas y se dan subcontrataciones para brindar servicio a empresas como Talx, Austin Tetra y Soluciones de Hipotecas de Equifax (Equifax Mortgage Solutions, EMS).

En 2009, Equifax Costa Rica logra consolidarse como un Centro de Excelencia (Center of Excellence CoE) y se inicia el manejo de transacciones en español. Equifax Costa Rica cosecha éxitos y, en 2010, cambia a un nuevo edificio el cual ofrece mayor espacio y oportunidad de crecimiento.

2.3 Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica

A continuación se presenta una reseña histórica del Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica y se repasan los principales eventos que han marcado el rumbo de la organización.

2.3.1 Reseña histórica

De acuerdo con el Quirós, el departamento de tecnologías de Información en Costa Rica inicia formalmente en 1998, con el propósito de dar soporte a la planta de producción local así como para desarrollar sistemas que optimicen la captura de datos. Este grupo inició con ocho personas.

Para el siguiente año, 1999, el modelo evoluciona y el objetivo que se busca es dar soporte al negocio de Equifax en lugar de únicamente a la operación local; adicionalmente, en este mismo año, se crea la posición de director de Tecnología. El

primer gran proyecto que se desarrolla es una migración de unas bases de datos a una tecnología más nueva, y este se extiende por un periodo de tres años. Este proyecto se desarrolló para una de las subsidiarias de la compañía ubicada en Denver.

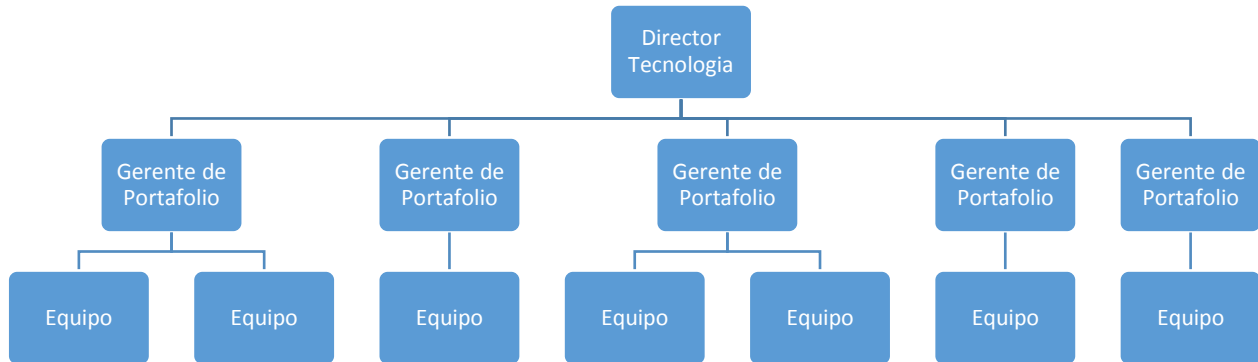
Durante el año 2003 surge la oportunidad de soportar plataformas corporativas, así como desarrollar sistemas que permiten generar integraciones entre ellas; se buscó construir nuevas áreas de oportunidad a través de la creación de sistemas web. A partir del 2007 se logra ser parte del grupo de Tecnologías de Información Global, lo cual permitió atraer nuevas plataformas, así como desarrollar nuevos sistemas para cotizaciones de mercadeo, ventas y para el departamento legal; durante esta etapa el grupo alcanzó las treinta personas.

En el año 2008 se trae el primer proyecto del equipo de Plataformas Globales Corporativas (Global Corporate Platforms, GCP) y se inicia el desarrollo de nuevos módulos para la aplicación de gestión de clientes. En 2009 el departamento se convierte en un centro de Servicios Compartidos de Tecnología (Technology Shared Service, TSS) cuyo objetivo era proveer servicios a la corporación, para este entonces se contaba con cuarenta colaboradores.

A partir del 2010 el mayor proveedor de proyectos era GCP, se empieza a dejar de lado el soporte de aplicaciones y se incentiva el desarrollo de *software*. Esto trajo mayor visibilidad para el departamento y en 2011 se introdujo el soporte de aplicaciones corporativas de gran relevancia generando un crecimiento en el departamento que alcanzó las cien personas.

El modelo gerencial existente en el departamento durante esta época se estructuraba como se muestra en el Gráfico 2.3:

Gráfico 2.3 Organigrama TSS



Fuente: Elaboración propia

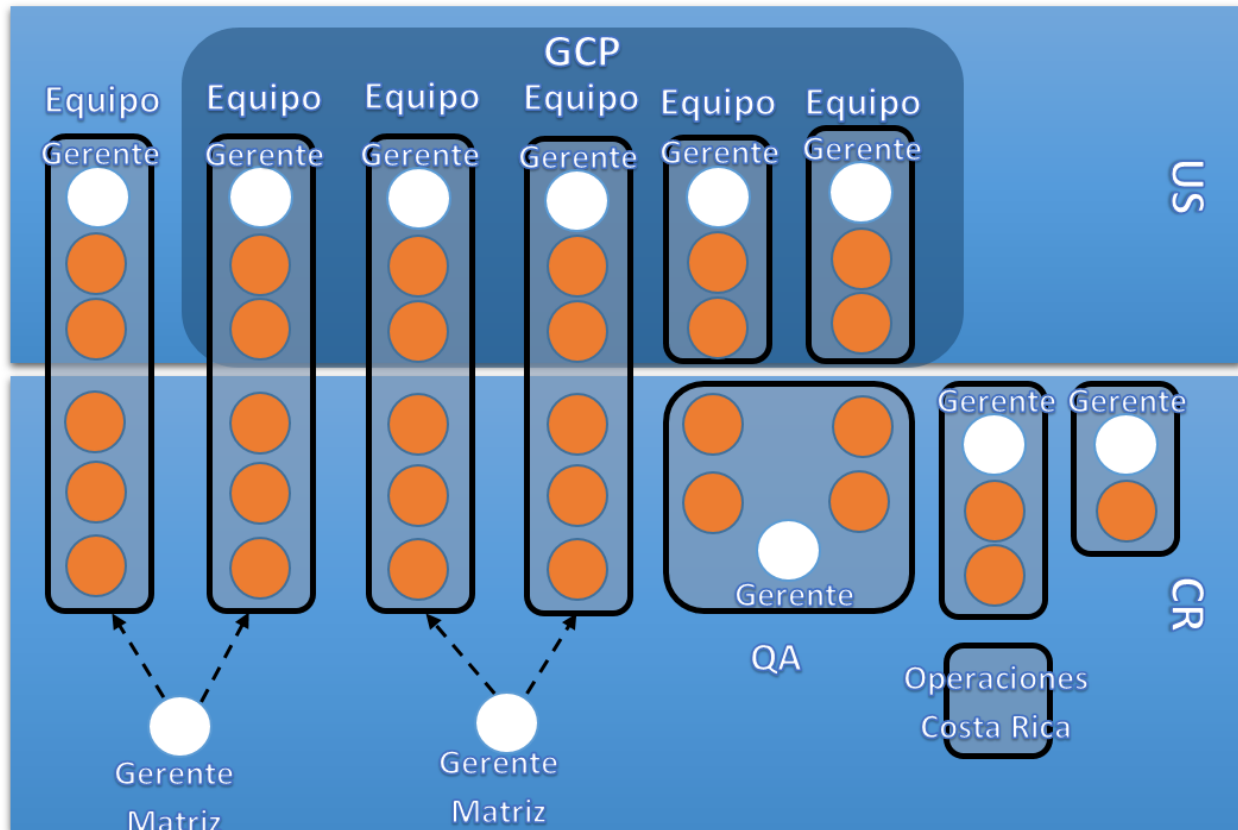
Según comenta Quirós, anteriormente existía un Director de Tecnología que era quien canalizaba las principales comunicaciones con la casa matriz, se encargaba de buscar nuevos proyectos y de representar al departamento. Adicionalmente, el director contaba con cinco gerentes de portafolio, los cuales tenían asignados un conjunto de equipos que les reportaban directamente. Estos equipos brindaban servicios a diferentes grupos tanto en Atlanta como en Costa Rica.

De esta manera, cada miembro de un equipo en Costa Rica trabajaba para una contraparte en Atlanta, pero no era considerado parte de ese departamento, sino que era visualizado como una subcontratación hecha en Costa Rica. Las evaluaciones de los desarrolladores en Costa Rica eran generadas por los gerentes de portafolio, quienes se encargaban de ser una interfaz para la comunicación y la gestión entre Atlanta y Costa Rica.

Posterior a esta época, se generó un decrecimiento en el número de personas que trabajaban para el departamento, y para 2015, se da una transformación en el modelo gerencial; se elimina la figura del director de Tecnología y en su lugar se adopta un modelo de gerencia descentralizada donde los equipos de Costa Rica ya no brindan un servicio, sino que pasan a ser parte de los grupos en Atlanta y, por tanto, pasan a reportar directamente a los gerentes de cada uno de los programas.

El modelo gerencial existente en el departamento evolucionó hacia la siguiente estructura presentada en el Gráfico 2.4:

Gráfico 2.4 Organización Departamento de TI Equifax Costa Rica



Fuente: Elaboración propia

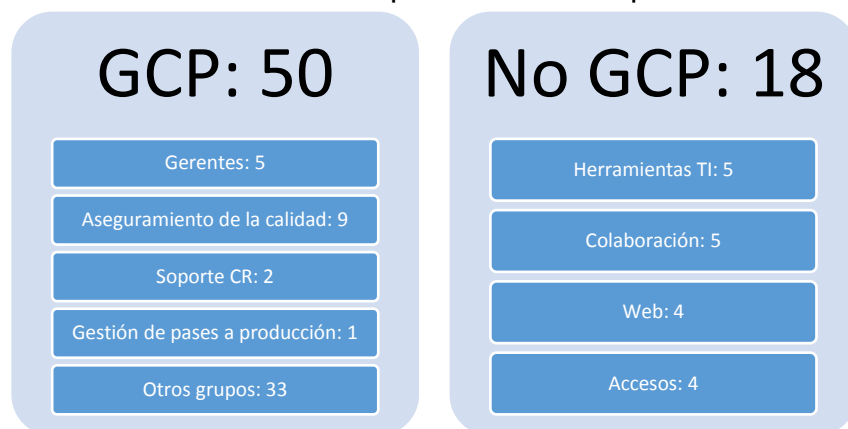
Para la mayoría de los equipos, la división existente entre Atlanta y Costa Rica desapareció, pasando a reportar directamente a un gerente en Estados Unidos y siendo considerados no como un recurso contratado sino como miembros del grupo. De igual manera, se mantienen en Costa Rica dos gerentes matriciales que se encargan de dar soporte a la operación y ayudar a los equipos con las gestiones administrativas que su gerente directo no pueda atender por encontrarse en otra ubicación física.

Únicamente el grupo de Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance, QA) continúa funcionando como un servicio compartido y cuenta con un gerente local que, entre otras cosas, se encarga de gestionar y asignar a las personas a diferentes equipos. Adicionalmente, se mantiene un grupo pequeño que cuenta con un gerente local y dos

personas asignadas para el desarrollo y soporte de aplicaciones tanto del área de operaciones como administrativas de Equifax Costa Rica.

Se mantiene además un grupo adicional que consiste de un gerente y una persona más que se encargan de la gestión y coordinación de pases a producción para ciertos grupos en Costa Rica. Cabe resaltar que los gerentes de Costa Rica pasaron a reportar a un gerente en Atlanta, el cual pertenece al departamento GCP.

Gráfico 2.5 Distribución Departamento TI Equifax Costa Rica



Fuente: Elaboración propia

En resumen, el departamento de TI de Equifax Costa Rica cuenta con sesenta y ocho personas, de las cuales cincuenta pertenecen al departamento GCP y dieciocho pertenecen a otros departamentos. Dentro de GCP existe un grupo gerencial conformado por cinco personas, el equipo de aseguramiento de la calidad cuenta con nueve miembros, soporte a operaciones de Costa Rica tiene dos recursos y gestión a los pases a producción cuenta con una persona.

Por lo tanto, cincuenta y una personas se encuentran bajo el modelo matricial, de estas treinta y tres pertenecen a GCP y dieciocho a otros departamentos. Los grupos que no pertenecen a GCP se administran bajo el modelo matricial y se dividen de la siguiente manera: Herramientas de TI, cinco personas; Colaboración, cinco personas; Web, cuatro personas; y Accesos, cuatro personas.

En el año 2015 Equifax decidió invertir en Costa Rica con mayor fuerza a fin de convertirlo en el segundo centro a nivel mundial con mayor número de colaboradores. Se realiza

una inversión superior a los cuatro millones de dólares para la adquisición de un nuevo edificio y la remodelación de la ubicación actual, proyecto que aún (2016) se encuentra en curso. El objetivo es contar con un diseño estándar de instalaciones físicas a nivel mundial, el diseño del edificio busca la creación de espacios abiertos que incentiven el trabajo en equipo y la colaboración.

A continuación, se procede a presentar las opiniones emitidas por el equipo de gerencia del Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica a fin de poner en contexto la perspectiva existente respecto a cada una de las dimensiones del clima organizacional.

2.4 El clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica

Como se ha descrito en la sección anterior, el equipo gerencial del departamento está conformado por cinco gerentes, quienes fueron entrevistados a fin de conocer su perspectiva respecto a cada una de las variables definidas para evaluar el clima organizacional existente dentro del departamento.

Este equipo está conformado por: un gerente de aseguramiento de la calidad, Ever Espinoza Bolaños, MBA; dos gerentes matriciales Lic. Christian Rojas Sandoval y BA. Carlos Pereira Ugalde; un gerente para el soporte a las aplicaciones de Equifax Costa Rica, Lic. Roy Piedra Ortiz; y un gerente encargado de la gestión de pases a producción, Lic. Pablo Piedra Zamora. Como se puede observar es un grupo relativamente grande de gerentes. A continuación, se citan sus opiniones en el orden en que fueron presentados.

2.4.1 Propósito

Según Espinoza, esta área está muy segmentada. Algunos equipos saben cuál es su propósito dentro de la organización y otros saben cuál es el propósito de la unidad de negocios a la que reportan y se sienten identificados con eso. Al mismo tiempo, hay

grupos que se sienten nada más como una fuerza de contingencia y otros en los que definitivamente no existe un sentido de propósito.

Cada persona debe fijar a nivel personal su propósito dentro de la compañía, ya que no se recibe ninguna directriz de parte de su gerencia. No obstante, esto ha mejorado mucho con respecto al antiguo modelo de gerencia, y se nota principalmente con la información que se recibe ahora de Atlanta, especialmente de GCP. Fuera de este departamento, Espinoza desconoce la situación, pero asegura que no hay un propósito común como departamento. Agrega además que es una situación corporativa, en Atlanta se observa la misma confusión.

Otro factor que influye mucho en esta área es la labor que el líder desempeñe con cada grupo y la atención que dé a las personas para tratar de entender cuáles son sus objetivos, perspectivas, carrera y necesidades, a fin de alinearlos, de manera que se genere un sentimiento de que no solamente Equifax es un buen lugar para trabajar, sino que también el colaborador es reconocido como una persona integral, esto tanto a nivel de los gerentes locales, directos o matriciales, como directamente en Atlanta. Agrega además que existen razones históricas que han influido y han generado que no se le haya dado la importancia debida a esta área a nivel organizacional.

Como un aspecto favorable destaca que existe una gran variedad de proyectos y temas en los cuales las personas pueden encontrar su propósito, hay horarios muy flexibles que permiten el balance de cargas de trabajo y familiares, lo cual es muy positivo para generar un sentimiento de arraigo por la empresa además de otros beneficios.

En la opinión de Rojas, el sentido de propósito se encuentra igualmente segmentado y varía dependiendo del grupo. Hay equipos que fueron contratados para hacer ciertas tareas y están siendo subutilizadas; por tanto, las personas se sienten aburridas y no sienten valor en su labor y quieren buscar un cambio. En otros casos, las personas sí se contrataron con el nivel adecuado para lo que están haciendo, o las tareas son bastante retadoras para esa persona.

Rojas considera que según el tipo de trabajo que tengan no todas las unidades de negocio son atractivas para trabajar y al mismo tiempo no todas las personas son para

todas las posiciones. Mucho del trabajo que viene está definido por la unidad de negocio en Estados Unidos, hay posiciones que se van a quedar porque se tienen que hacer y se están haciendo en Costa Rica, y si la persona no se siente conforme con lo que está haciendo hay muchas opciones donde aplicar; ahora bien, la persona debe buscar estas opciones.

Por su parte, Pereira indica que el departamento se encuentra segmentado, hay muchos grupos muy diferentes, hay unos que tienen muy claro cuál es su propósito y tienen gente muy enfocada en lo que quieren, mientras que también es posible observar personas que no se sienten comprometidas, lo cual muchas veces puede ser causado por la naturaleza del trabajo que realizan o por el grupo al que pertenece.

Para la mayoría que pertenecen al grupo GCP se tiene la ventaja de que hay un objetivo común como departamento, a los demás les afecta que, dependiendo del grupo donde estén, hay *managers* muy involucrados, o bien, hay otros con los que no se tiene tanta comunicación. No obstante, el objetivo es manejar a todas las unidades en Costa Rica como un solo equipo, aunque siempre van a existir diferencias.

Como grupo en general antes de la transición al modelo actual el propósito no estaba definido, después de este proceso, aunque hay algunas cosas que no quedaron especificadas, hay un propósito más claro de hacia donde se quiere llegar. El año 2015 fue un proceso de acomodo, y durante este año 2016 se va a definir hacia donde se pretende ir en los próximos dos o tres años, considera Rojas.

Asimismo, Piedra indica que él tiene contacto a este nivel de profundidad con muy pocas personas, y comenta que con las que ha tratado observa que el sentimiento de propósito se alcanza parcialmente, las personas logran encontrar sentido en lo que hacen pero al mismo tiempo desean algo más. En una misma área es posible identificar gente que encuentra su propia motivación y otros que no, pero en términos generales esta variable se encuentra en un nivel aceptable.

De acuerdo Piedra, en términos generales es posible observar la existencia de un propósito a nivel colectivo. La mayoría de personas tienen ese sentimiento y deseo de sobresalir, con el fin de que se envíen más proyectos. En términos generales las

personas se encuentran en búsqueda de tareas más retadoras que únicamente de soporte. No obstante, la situación está sesgada, algunos lo tienen claro, otros no tanto, algunas personas no están conformes con lo que tienen que hacer, ya que tienen un poco más de ambición.

2.4.2 Trabajo en equipo

De acuerdo Espinoza, el trabajo en equipo es una de las variables más altas a nivel local. Las personas en Costa Rica son muy accesibles y colaboradoras, tanto a lo interno de los equipos como también entre ellos. Existe una relación muy cordial que se ha logrado a través de años cultivando una relación de confianza. No hay competencia entre los miembros del departamento y, por el contrario, se observan muchas ganas de contribuir y de trabajar en conjunto. Esta no es un área que se haya cultivado intencionalmente, sino que se ha desarrollado de forma natural entre las personas que están dentro de la organización con el pasar del tiempo, y que más bien adapta y acoge a los nuevos miembros de la organización.

Según Rojas, los equipos trabajan muy bien en las pequeñas unidades en que están organizados, a veces es un poco difícil que trabajen con otras unidades; son muy pocos los equipos que pueden colaborar con otros. Hay grupos que no tienen interés o no tienen tiempo para trabajar con otras áreas, pero sí están colaborando a lo interno del equipo.

En el criterio de Pereira, el trabajo en equipo en Costa Rica es bastante bueno, no solo al interior de los grupos, sino también entre ellos, aunque ya no sucede tanto pero siempre hay equipos que se relacionan entre sí. Si bien es cierto depende mucho de las funciones que realicen, siempre hay muy buena disposición.

Por la naturaleza de cómo está organizado el departamento, se ha generado un poco de aislamiento entre los grupos, entre los equipos que se relacionan el trabajo fluye, pero sí se nota ahora que son grupos diferentes y cada uno tiene sus cosas particulares. Rojas reconoce que con el modelo anterior eso no pasaba, existía una identificación con TSS que con el tiempo se fue diluyendo, y con el nuevo modelo se intensificó su disolución.

Por su parte, Piedra comenta que dentro del departamento hay una gran mayoría de colaboradores a los que les gusta trabajar en equipo y el mismo trabajo lo facilita, pero también existen casos particulares, por tipos de personalidad, principalmente, que no lo permiten. Estas excepciones se observan a nivel individual, no de equipos completos, lo cual es bastante normal. Por tanto, Piedra concluye que en este aspecto el departamento se encuentra en una situación positiva, pues en general la actitud de la mayoría es muy buena en cuanto al trabajo en equipo, están dispuestos a colaborar aunque sea con grupos que no sean con el que trabajan oficialmente y esto se da de forma natural dentro del grupo.

Ahora bien, la organización actual está generando que se dé menos interacción entre grupos, pues anteriormente, en ocasiones, era posible conseguir algún proyecto en el que participaban colaboradores de diferentes equipos, mientras que ahora los proyectos no se generan en Costa Rica, sino que vienen de los jefes en Atlanta directamente.

2.4.3 Liderazgo

En opinión de Espinoza, el liderazgo en el equipo de gerencia está segmentado, existen puntos altos y otros muy bajos, no se ha logrado desarrollar un objetivo común ni trabajar con la misma fuerza. Hay un factor histórico que propició este comportamiento y generó que los gerentes terminaran haciendo lo que consideraran fuese lo mejor, lo que provocó un ambiente poco uniforme. No se definió que es lo que se espera del equipo de liderazgo y, por tanto, hoy se sigue lidiando con eso, la gente se acostumbra y es muy difícil cambiar esos comportamientos

Asimismo, Espinoza considera que el modelo actual lo hace todavía más complicado, ya que no solamente se tiene que lidiar con esas diferencias locales sino que también existe una brecha cultural con los gerentes en Atlanta. Cuando se asume un equipo que ya ha sido conformado, como en el caso del departamento de TI Costa Rica, se debe ser muy cuidadoso a la hora de introducir cambios. Actualmente se está en una etapa de evaluación y reconocimiento para posteriormente tomar acciones correctivas progresivamente.

Existen líderes formadores de líderes, aunque no son todos. Este año se está trabajando en atraer oportunidades de trabajo hacia Costa Rica para promover el crecimiento de la gente. Existe otro factor que incide y es que existen personas que necesitan un título para liderar y evitan responsabilidades una vez que eso cambia, un líder no debería necesitar que la gente le reporte.

Por su parte, Rojas indica que el liderazgo en el departamento depende mucho de cada uno de los gerentes, así como de los grupos. Existen programas que están tan llenos de trabajo, que no dan tiempo más que para trabajar, por lo que es muy difícil que se puedan hacer otras cosas. Por otra parte, hay equipos que tienen tiempo, pero su *manager* no se interesa ni busca nuevos retos para su gente.

Hay que tomar en cuenta que la nueva organización no necesita un liderazgo local, los *managers* que se encuentran en Costa Rica, son solo para soporte de las decisiones que se tomen en Atlanta. No se puede hacer una unidad de liderazgo puro porque las directrices vienen de varios lugares.

Con respecto al liderazgo formador y desarrollador de personas, Rojas opina que la más alta gerencia ofrece el espacio para que la gente participe en iniciativas que estimulen la innovación; hay gerentes medios que si están interesados en que la gente suba, que tenga un perfil de carrera etc., pero no todos son así, algunos no hablan con su gente, y lo que queda es que los miembros de esos equipos levanten la mano para que los gerentes de matriz locales traten de hablar por ellos y averigüen por qué los tienen tan aislados, si tienen problemas de comunicación o lo que corresponda.

Además, Rojas explica que existen unos líderes que son micro-gerentes (entiéndase gerentes que tratan de controlar todos los detalles de cada una de las personas que le reportan directamente), mientras que hay otros que solo verifican si están haciendo el trabajo y no se involucran en absolutamente nada de lo que hace la persona. Algunos líderes se interesan por el crecimiento de su gente, promueven su desarrollo, tratan de motivarlos, de tenerlos con trabajo de acuerdo a lo que ellos quieren hacer; sin embargo no son todos, pues a algunos solo les interesa el trabajo y si a los colaboradores no les gusta su labor, tendrán que aplicar a alguna otra posición ya que las cosas no van a cambiar.

Pereira comenta que a nivel del grupo de liderazgo, la transición pretende que se mejore el trabajo que se estaba haciendo, ya que era muy informal con el modelo anterior, cada quien hacía lo que mejor le parecía. Todavía hay gente con esa visión, algunos son más activos y otros dejan al equipo un poco más libre. Ahora bien, dentro de ese grupo de liderazgo una de las cosas que se han estado hablando es la definición del rol del gerente de matriz en cuanto a sus responsabilidades.

Adicionalmente, algunas personas tienen todas las capacidades para ser un buen líder, sin necesidad de ser un gerente, tienen todas las habilidades y actitudes, a pesar de que aún existen ciertas cosas que todavía falta afinar dentro de la organización para tener claro principalmente roles y responsabilidades. Según explica Pereira, por su forma de trabajar, él siempre ha tratado de que la gente tenga mayor libertad para dar un paso al frente, esto obliga a la gente a tomar acción; a algunos colaboradores esto les funciona muy bien trabajar así, mientras que otros necesitan más acompañamiento; asimismo, considera que dentro del departamento existe desde liderazgo muy marcado, del tipo “sígueme esto es lo que hay que hacer”, hasta uno un poco más libre del tipo “hágalo usted mismo y aprenda de sus errores”.

Para Piedra, por su parte, el modelo anterior era más jerárquico, después del cambio, el liderazgo es más informal, ya que la estructura muy plana. El esquema de gerentes de matriz no se presta tanto para un liderazgo marcado, aunque no debiera afectar; no obstante hay esfuerzos de parte de algunos gerentes locales porque se mantenga ese liderazgo, sobre todo con quienes les reportan directamente.

A nivel informal, Piedra describe que dentro de cada grupo no se observa un liderazgo muy fuerte, aunque comenta que esta perspectiva puede estar influenciada por una falta de relación con otros equipos. Hay personas que lideran ciertas iniciativas, pero son propuestas que nacen de afuera y se les da apoyo a nivel local, pero no se están generando ideas a lo interno.

Además, considera que ahora, a nivel del grupo de gerentes locales, se intenta liderar diferentes esfuerzos, la mayoría por lo menos, como por ejemplo atraer trabajo para Costa Rica. Sin embargo, el mismo esquema matricial hace que las personas no vean estos esfuerzos, depende de la comunicación que tenga el gerente con su equipo. Para

Piedra, hay gente que tiene la capacidad para ser muy buenos líderes, pero el hecho de que realicen actividades un poco operativas los limita, no están en posiciones donde puedan explotar al máximo esas características de liderazgo.

En términos generales el liderazgo se manifiesta en los diferentes niveles, aunque también hay personas que lo carecen. A nivel de gerencia, por ejemplo, debería ser un requisito, pero es posible observar que algunos tienen niveles superiores de liderazgo y compromiso. Dentro de los grupos es posible observar colaboradores proactivos en búsqueda de oportunidades, mientras que otros son un poco más pasivos, y no se involucran. Existe un liderazgo más individualizado, no tanto de ayudar a desarrollar a los demás.

2.4.4 Comunicación

En cuanto a la comunicación, Espinoza indica se ha dado una mejora considerable. Con el modelo anterior se tenía un cuello de botella que impedía el flujo de la información y, por tanto, esta no descendía al departamento. Esto está cambiando, en GCP la información fluye y se comunica hacia los equipos; ahora bien, considera que también depende de a quién le llega la información en primicia y la manera cómo la comunica, si es que se hace, es necesario analizar cada caso. En los otros equipos la situación es diferente, hay equipos en los que la comunicación es fluida y los grupos hablan directamente con su gerente, también hay grupos donde el gerente de Estados Unidos no es muy comunicativo y, por tanto, cada quien lo maneja de la manera que puede.

Espinoza indica además que a nivel de comunicación se tienen faltantes a varios niveles:

- A nivel de líderes, no todos transmiten la información importante en el momento indicado.
- A nivel de los equipos, falta una comunicación concreta, directa y a tiempo con sus gerentes en Estados Unidos.
- También hay faltantes en la comunicación que viene de Atlanta, pero es una situación corporativa, ya que la naturaleza de la organización es muy cambiante.

De acuerdo con Espinoza, una gran parte de los equipos tienen muchos años trabajando en la organización y no son capaces de negociar con su cliente en Estados Unidos, les da miedo, no tienen el nivel de inglés adecuado, puede ser por personalidad o por el clima que se ha desarrollado con el tiempo; la mayoría de los miembros más antiguos necesitan una interfaz, alguien haga las negociaciones, solicitudes y averiguaciones por ellos.

Uno de los principales obstáculos para la comunicación es el empoderamiento de la gente para poder hablar, negociar, fundamentar su criterio y sus decisiones, principalmente cuando tienen que estar en desacuerdo con Estados Unidos. Aceptan lo que les dicen sin cuestionar, no conjuntan datos, no proponen un caso y muestran los números y los estimados para poder exponer realmente cómo es la situación en términos de costos, recursos, tiempo y experiencia. Estas habilidades no están desarrolladas.

La comunicación históricamente ha sido en un solo sentido de Atlanta hacia Costa Rica opina Espinoza; hasta ahora se está tratando de romper ese esquema para desarrollar gente que proponga y comunique ideas y proyectos. Sin embargo, existen personas que no tienen interés en desarrollar estas habilidades, hay gente técnicamente brillante que siempre ha necesitado una interfaz para comunicarse.

En el caso de la comunicación, comenta Rojas, en general Equifax está mal, aunque localmente hay un comité que está tratando de trabajar en la comunicación a nivel Costa Rica. Este gerente indica que trabaja la comunicación reuniéndose con los equipos que tiene asignados, comunicando las cosas que están pasando en a nivel local, dando retroalimentación de parte de los gerentes en Atlanta, en caso de que no la estén dando directamente, verificando que los colaboradores tengan objetivos e informa cualquier noticia que se tenga adicional a nivel de GCP, que es a lo que él tiene visibilidad. Pero esta comunicación depende de los gerentes locales.

Adicionalmente, hay equipos que no se comunican con su gerente en Atlanta; eso puede ser un problema causado porque el *manager* no puede manejar equipos remotos, porque no tiene experiencia o porque la persona localmente no está abierta. Para Rojas, una comunicación es en dos vías, no se puede decir que es problema totalmente de la gerencia porque el empleado tiene responsabilidad, como receptor y como informante.

Al interior de los equipos, indica Pereira, la comunicación es bastante buena, los equipos están enterados de que es lo que están haciendo, así como también del rol de cada quien tiene dentro del equipo y cuáles son las prioridades. Entre equipos hay grupos que tienen muy buena comunicación, principalmente los trabajan en conjunto a nivel local. Asimismo, considera que la comunicación entre Atlanta y los equipos locales es muy variada, hay grupos que tienen muy buena comunicación mientras que para otros es muy mala. Hay ciertas contrapartes en Estados Unidos con las que se tiene una comunicación más sencilla mientras que con otros cuesta más. Con respecto a los equipos en Atlanta, Pereira tiene la impresión de que la comunicación no es tan buena; a su parecer, los grupos no se conocen, o bien, no tienen buena relación.

Así pues, se encuentra que a nivel general y a nivel de Equifax Costa Rica la comunicación es bastante deficiente. A final del año pasado se tuvo una “encerrona” entre gerentes de todos los departamentos y se definieron algunos de los puntos que se tienen que trabajar y la comunicación fue uno de esos; por lo que se conformó un comité con representantes de todas las áreas para trabajar en la mejora de la comunicación interna.

Según Piedra, la comunicación mejoró con el nuevo modelo, ya que con el anterior era inexistente. Todo lo que sucede a nivel de GCP se transmite casi de inmediato a Costa Rica. Para los grupos que están bajo el modelo matricial la información más relevante debería venir de su jefe inmediato que está en Atlanta. Con respecto a las situaciones que suceden en Costa Rica, el grupo de *managers* se entera más fácilmente y debería comunicarlas. Ahora bien, la comunicación como departamento debería mejorarse, se han intentado desarrollar mecanismos como boletines internos donde se publique información, pero no se ha logrado, el modelo anterior no lo permitió, y aún no se ha podido conseguir apoyo.

Piedra comenta respecto a esta área que a nivel Costa Rica en ciertas áreas no hay mucha comunicación; por ejemplo, para el proyecto de la expansión del edificio no ha habido comunicados oficiales, no se ven correos que estén llegando manteniendo a las personas al tanto de cómo avanza la obra. A nivel de equipo, indica que opina únicamente respecto a su equipo, ya que no mantiene contacto con los demás; comenta

que existe una comunicación constante, se tienen reuniones semanales y por correo se mantienen en contacto.

2.4.5 Compensación y reconocimiento

De acuerdo con Espinoza, en términos de compensación hay gran cantidad de casos diferentes dentro del departamento; sin embargo, en comparación con el mercado, es una empresa que está bien posicionada, incluso en algunos casos Equifax está mejor. Esto porque la compañía no solamente ofrece el salario, sino que se agregan seguro médico, bono anual, parqueo (el cual es incluso cobrado en otras zonas francas), subsidio en el almuerzo, subsidio de transporte y asociación solidarista, lo cual representa un ingreso complementario. Al sumar todos estos beneficios termina siendo mucho mejor que una oferta en efectivo de otras empresas.

Equifax es una empresa donde se puede desarrollar una carrera, donde se pueden estar veinte o treinta años e ir creciendo dentro de la organización; esta estabilidad es un gran valor agregado, según indica este gerente. Otras empresas pueden ofrecer un salario más alto, pero la persona puede desempeñarse dos o tres años dentro de ella, si es que el ambiente así se lo permite, y después tiene que buscar otras opciones.

Asimismo, afirma que existe un modelo de bandas salariales que es un buen comienzo, pero requiere mucho seguimiento en cuanto a las revisiones de rendimiento. Es una herramienta que da una buena visión y una buena claridad incluso a la hora de realizar comparaciones con el mercado y hacer los ajustes correspondientes.

Para Espinoza, el reconocimiento está segmentado. Hay áreas donde la gente valora el trabajo y es consciente de la buena labor que hace Costa Rica, mientras que en otras áreas esto históricamente no sucede. Se debe trabajar para eliminar estos problemas de subjetividad y hacer llegar más información para que se genere un reconocimiento efectivo. Por lo tanto, considera que existe una oportunidad de mejora grande, si bien es cierto es necesario mejorar los esfuerzos por reconocer de un buen trabajo, también se debe reprimir con mayor fuerza las faltas que se presenten, a fin de mejorar el rendimiento. Cuando no se cumplen las expectativas, es necesario reprenderla más

fuertemente, esto hará que los reconocimientos sean más distintivos y se otorguen a quien lo merezca y no sea algo que se otorgue a todo el mundo y pierda valor.

Según Espinoza, en Estados Unidos existen esfuerzos de reconocimiento; sin embargo, no se están comunicando en Costa Rica y, por tanto, no se tiene visibilidad. A nivel local han existido varias iniciativas, pero terminan con problemas tales como directrices que piden que todos los equipos tienen que ser reconocidos en algún momento, lo cual le quita imparcialidad y objetividad.

Por su parte, Rojas indica que hay bastante reconocimiento en cuanto al trabajo de parte de los gerentes en Estados Unidos, existen bonos por logros, bono anual, evaluación de desempeño anual y se tiene una cultura basada en objetivos. Según indica, él no ha tenido una experiencia donde un gerente no reconoce que su equipo hace un buen trabajo. De igual manera, así como hay reconocimiento también hay llamadas de atención. Además, indica que esto es para los grupos que el atiende, sobre los demás no puede opinar.

Con respecto al modelo de compensación actual, Rojas opina que no hay mucho que cambiar, ya que es corporativo. Lo que cambió con el nuevo modelo es que ahora en Costa Rica se va a poder optar por otro tipo de reconocimientos corporativos que antes no se podía, pues existía una diferenciación entre el equipo de Estados Unidos y TSS Costa Rica.

El nivel de compensación para este gerente es el adecuado para un corporativo, incluso económicamente se puede decir que está mejor que otras empresas, si se compara por ejemplo el bono anual que da Equifax es mucho mayor. A nivel de liderazgo, ligar la evaluación del rendimiento de una persona con el aumento salarial y el bono no es lo recomendado; sin embargo esa es la forma como se hace y no se va a cambiar.

Asimismo, de acuerdo con Pereira en el tema de compensación existe gran variedad de casos, desde personas muy bien remuneradas en comparación con el mercado, hasta otros, principalmente los que entraron hace mucho tiempo, que ingresaron sin experiencia y lo que han tenido únicamente son los aumentos anuales. Para este gerente, el departamento de Recursos Humanos tiene un proceso de investigación de

mercado para comparar salarios; se ha tratado de estabilizar los rangos salariales con relación a este. Ahora bien, esos estudios de mercado tienen complicaciones ya que hay variantes en los salarios dependiendo de la tecnología de especialización de una persona.

Para Rojas, con respecto al reconocimiento, también existen grandes diferencias y esto depende mucho del equipo, del gerente o de la herramienta a la que le den soporte. Hay equipos que soportan herramientas muy visibles y que todo esfuerzo se reconoce mucho y se otorgan bonos etc., mientras que hay equipos que pasan el año entero trabajando y sacando proyectos importantes dentro del equipo, pero no tienen mucha visibilidad hacia afuera y, por tanto, no reciben tanto reconocimiento.

Según comenta Piedra, la remuneración para su grupo se puede mejorar; no obstante, advierte que no tiene visibilidad para opinar sobre el resto de los grupos. En cuanto al reconocimiento, considera que sí existe, se publica un boletín en Atlanta cuando alguien tiene algún logro, y este se envía a los grupos gerenciales altos de la compañía. Adicionalmente, se pagan bonos, y menciona además que puede que se estén realizando otros reconocimientos pero no se estén comunicando.

Piedra comenta que existe bastante reconocimiento en general, hay grupos que probablemente con algunas carencias en esta área, y otros donde el reconocimiento es más intensivo, pero en términos generales y en comparación con otras compañías, el reconocimiento es muy bueno. Por ejemplo, en Equifax es bastante frecuente otorgar bonos. Adicionalmente, a nivel salarial la empresa está bastante bien en comparación con el mercado; en Atlanta se generan informes semanales donde se reconocen los éxitos obtenidos por los diferentes grupos y estos reportes son enviados a Costa Rica.

2.4.6 Oportunidades de desarrollo personal

En la opinión Espinoza hay muchas oportunidades de desarrollo; no obstante, las personas tienen que buscarlas y no todo el mundo está dispuesto a hacerlo. Por ejemplo, existe un sitio web de la compañía llamado Skillport, donde se pone a disposición una gran cantidad de recursos, libros, cursos, etc. acerca de muchos temas de desarrollo

profesional y personal. No obstante, considera que muchos colaboradores no están dispuestos a llegar a su casa después de un día de trabajo y sentarse a tomar un entrenamiento de comunicación efectiva, por ejemplo.

Otro faltante a nivel cultural, según Espinoza, es que las personas quieren que les paguen entrenamientos sin antes demostrar que merecen la inversión; esta es una visión que se tiene que cambiar un poco, las personas quieren que se les dé sin devolver nada a cambio. Este gerente indica que hay oportunidades de crecimiento y desarrollo, no son muy frecuentes ni son para todos, pero la persona tiene que demostrar que está a la altura del reto.

Respecto a las oportunidades de desarrollo personal, Rojas considera que la gente puede aplicar a otras posiciones en otros países, y eso depende de cada quien; si una persona está en una posición por cinco años y no ha cambiado es porque la persona no quiere crecer. Según indica, hay crecimiento, pero depende de lo que cada uno quiera, si no quiere irse nunca a Estados Unidos y está contento con lo que está haciendo, es decisión personal.

De acuerdo con Rojas, el gerente no puede bloquear una promoción o aplicar a otra posición, lo que si puede hacer es ofrecer entrenamiento; el problema es que mucha gente en Costa Rica no lo pide y adicionalmente no hay una definición de un perfil de carrera. En su opinión, esto se da en dos vías: el empleado tiene que comunicar lo que quiere, pero si no lo hace, su gerente no va a poder ayudarlo con su crecimiento personal; además, la persona debe revisar qué otras posiciones se encuentran abiertas en Equifax y aplicar.

Además, de acuerdo con Rojas, las oportunidades de crecer dentro de la misma posición depende del tamaño del grupo, hay equipos donde no hay opciones, ya que el trabajo impide que se puedan hacer más tareas; por el contrario, hay otros equipos que traen nuevos programas y plataformas y, por tanto, se generan oportunidades de crecimiento, ya que es posible convertirse en el experto de una nueva tecnología.

Para Pereira, si se observa el desarrollo personal como el hecho de escalar dentro de la organización, en Costa Rica se tiene un tope muy bajo desde hace varios años; desde

el punto de vista de que no hay necesidad de más *managers*, se llegó a un punto de madurez del equipo. Ahora bien, en los últimos años se han dado más oportunidades; no obstante, la comunicación ha fallado. En este momento, por ejemplo, hay cinco o seis posiciones abiertas y la mayoría de las personas no lo saben o no conocen los proyectos y, por tanto, no aplican.

Adicionalmente, Pereira considera que el crecimiento que la persona pueda tener dentro de su rol depende mucho del equipo donde se encuentre. Hay grupos donde se han dado muchas oportunidades a los miembros del equipo, no solo a nivel de organigrama, sino que se asignan nuevas funciones, oportunidades de aprender nuevas herramientas, etc. Incluso en algunos equipos se dio la oportunidad de que algunos miembros se vayan a Atlanta.

Por su parte, Piedra considera que existen oportunidades para muy pocos, y esta es una situación circunstancial; la gente que está en un proyecto dado o en un área determinada le llega una oportunidad, mientras que al resto no, por tanto, no es equitativo. No existe una iniciativa a nivel de empresa por procurar que todas las personas estén creciendo profesionalmente, sea con oportunidades nuevas de trabajo o de capacitación. Así pues, opina que es una situación muy sesgada y depende de la gerencia en Estados Unidos el hecho de que se aprueben iniciativas de desarrollo.

Para este gerente, esta es el área con una mayor deficiencia, ya que por la estructura que tiene Equifax, es difícil que haya un camino para el desarrollo a nivel técnico dentro del departamento, ya que el techo de crecimiento está bajo, y a nivel gerencial técnico hay menos oportunidades todavía. Para él, si lo que busca como crecimiento es aprender nuevas plataformas, sí se pueden tomar acciones como rotaciones de puestos, pero si lo que se está buscando es una especialización, es más difícil.

Asimismo, para Piedra a nivel de entrenamientos, la situación siempre es difícil, ya que la compañía los asigna de acuerdo con las áreas que ejecuten los diferentes equipos, y puesto que algunos grupos se dedican al soporte, son un poco limitantes. Actualmente se están abriendo posiciones en tecnologías muy específicas que no se encuentran en el mercado, por tanto se busca entrenar a las personas dentro de Equifax, lo cual se

convierte en una muy buena oportunidad para cualquiera que quisiera aplicar y que reúna ciertos requisitos. No obstante, estas opciones no se dan con frecuencia.

2.4.7 Condiciones de trabajo

Según indica Espinoza, las condiciones de trabajo actuales no obstruyen el cumplimiento de los objetivos, pues las personas tienen todo lo que necesitan. Es deseable tener una mejor decoración e iluminación, pero con el nuevo edificio se va a contar con un área física mucho mejor; adicionalmente, se desearía contar con un servicio de infraestructura más eficiente. Sin embargo, en términos generales las condiciones que se ofrecen son las necesarias para realizar bien el trabajo.

Espinoza también considera que, si bien es cierto hay infraestructuras que incentivan la creatividad y la colaboración, a las cuales se podría aspirar, lo que la compañía ofrece es más que suficiente. A esto debe sumarse la flexibilidad con que se cuenta, lo cual se incluye dentro de las condiciones de trabajo, los medios de transporte, teléfono celular de la empresa, el parqueo, una cafetería en el sitio, una asociación solidarista, se va a contar con un médico en planta, se tiene una clínica en la zona franca donde se tiene una cita médica gratis al mes que se puede usar para terapia o lo que la persona necesite, son aspectos que suman a las condiciones de trabajo y no se tienen en cualquier empresa.

Por su parte, respecto a las condiciones de trabajo, Rojas indica que actualmente se está bien; no obstante, se está renovando el espacio físico y, por tanto, va a ser mucho mejor, con lugares más abiertos y más luz natural. Mientras que Pereira considera que no se está en un mal lugar, la oficina se presta para trabajar, los escritorios son cómodos las sillas están bien, aunque las *laptops* son un problema en algunos casos, hay buena iluminación, no hay tanto ruido, la comida está bien. Aun así, considera que siempre se pueda mejorar, y precisamente viene la expansión y mejora del edificio.

Para Pereira, en comparación con otras compañías no se está mal, aunque hay otras oficinas que están mucho mejor. Por tal razón, opina que es precisamente aquí donde la expansión va hacer un gran cambio, los cubículos se van a hacer más bajos, las sillas

más cómodas, los monitores van a estar montados en unos brazos, lo que va a dar más espacio, va a haber luz natural, etc. Asimismo, indica que, a nivel de herramientas, depende del grupo, a algunos colaboradores recién les cambiaron el equipo, a otros no, y considera que se está en un momento en el cual hacer un cambio no es tan complicado como antes.

En cuanto al parqueo, indica Pereira que es una situación complicada que no se va a solucionar pronto, y considera que es un tema que influye bastante, aunque no parezca. Según este gerente, ahora se va a tener otro parqueo; no obstante, el espacio es limitado y la empresa va a crecer.

De acuerdo con Piedra, el espacio físico actual no es muy bonito y existe mucho ruido. Para él, estos problemas se van a resolver con el edificio nuevo, las paredes ya no van a ser tan altas, y la gente no va a tender a hablar tan fuerte. En términos generales, espera que, con la remodelación, mejoren las condiciones. Asimismo, en opinión de Piedra, las condiciones de trabajo están bastante bien e incluso se están mejorando actualmente; considera que el nivel de madurez de la empresa en este momento es superior y, por tanto, está llegando a tener condiciones de trabajo muy similares a las que tienen compañías muy grandes, incluso en algunos beneficios las supera.

Después de presentar las opiniones emitidas por el grupo de gerencia en Costa Rica, y a pesar de que existen algunos comentarios divididos, es posible resumir la situación actual del departamento de la siguiente manera:

- Las variables propósito, liderazgo, comunicación, oportunidades de desarrollo personal y compensación, y reconocimiento están muy sesgadas dentro de los equipos y, dependiendo de las funciones, el grupo, o los gerentes, tanto en Atlanta como locales, las condiciones pueden ser favorables o limitantes.
- En términos generales el trabajo en equipo se visualiza positivamente, aunque existe una leve desmejora con respecto al existente durante el modelo gerencial anterior.

- Las condiciones de trabajo se valoran como positivas y se espera que con el proyecto de ampliación del edificio en Costa Rica estas mejoren significativamente.

En relación con los aspectos mencionados en este capítulo, los cuales se identificaron como influyentes en el clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, en el próximo capítulo se realiza un diagnóstico sobre ellos, con el propósito de conocer la percepción del resto del equipo.

3. Análisis de la situación actual del clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica

En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo el análisis de los factores que afectan el clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, los resultados de la aplicación del instrumento elaborado para la recolección de datos, así como el análisis de los datos recabados respecto a la percepción de los colaboradores.

3.1 Diseño de la investigación

En la presente sección se presenta el diseño de la investigación realizada, para estos se introducen: la justificación, los objetivos, el tipo, la población de interés, el instrumento de recolección de datos, y el proceso de la información realizados.

3.1.1 Justificación de la investigación

Independientemente de la naturaleza de la organización, esta siempre estará compuesta por personas que se encargan de llevar a cabo los procesos que dan vida a la compañía, administran los recursos naturales, físicos y económicos con que se cuenta y permiten que se alcancen los objetivos establecidos. Por esta razón, conforman la parte más valiosa de la empresa y de ahí la importancia del estudio de aquellas variables que afecten su desempeño. La calidad de las tareas realizadas por los miembros de la organización y el nivel de éxito que alcancen durante su ejecución se verá influenciado directamente por los niveles de motivación que alcancen, así como por la información con que cuenten.

En el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, para cumplir con la labor de desarrollar y soportar herramientas tecnológicas que permitan a la empresa generar un valor agregado para sus clientes al proveerles no solo con información que les permita desarrollar sus actividades crediticias sino también de

soluciones de análisis que ayuden a la toma de decisiones informadas, se requiere por completo del trabajo diario, la dedicación y el compromiso de los equipos para poder exceder las expectativas de los clientes y generar mayor valor.

Como se presentó en el capítulo anterior, han existido cambios organizacionales importantes en el pasado reciente del departamento, los cuales han impactado su clima organizacional; por tanto, resulta de gran relevancia la medición de las diferentes dimensiones que lo componen, con el propósito de que las acciones que se puedan proponer a partir de los resultados obtenidos constituyan una oportunidad de mejora para el departamento.

3.1.2 Objetivo de la investigación

El objetivo general de la investigación es: conocer la percepción de los miembros del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica respecto al clima organizacional en que se desenvuelven, a partir de las variables propósito, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal y condiciones de trabajo.

3.1.3 Tipo de investigación

La investigación que se ejecutó es de tipo cuantitativa, ya que “se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” Fernández y Díaz (2002) ligadas al clima organizacional del departamento. Adicionalmente, se “trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados (...) para hacer una inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada”. (Ibíd.)

Para la presente investigación se creó una encuesta social que consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el fin de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.

3.1.4 Población de interés

La población de interés está conformada por 68 colaboradores del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, incluyendo tanto al equipo gerencial como a los grupos que reportan o no al departamento GCP.

3.1.5 Instrumento para la recolección de datos

La técnica de recolección de datos seleccionada para la presente investigación es el cuestionario; con él se pretende conocer la opinión de los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.

El objetivo general es recopilar la información sobre la situación actual del clima organizacional en el Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica y, con base en los resultados, definir las bases para la propuesta que permita su fortalecimiento. La encuesta consta de 34 de tipo autodirigido, que se dividen en tres secciones, cada una con un objetivo específico.

Una primera sección busca obtener información de cada una de las variables de interés definidas para el estudio del clima organizacional. Esta se divide según se indica en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1 Distribución de preguntas

Variable	Preguntas en el cuestionario
Propósito	De la 1 a la 4
Trabajo en equipo	De la 5 a la 9
Liderazgo	De la 10 a la 13
Comunicación	De la 14 a la 17
Compensación y reconocimiento	De la 18 a la 21
Oportunidades de desarrollo personal	De la 22 a la 25
Condiciones de trabajo	De la 26 a la 29

Fuente: Elaboración propia

Para esta sección se utiliza la selección de la opción que mejor represente la opinión personal del sujeto a quien se aplica el cuestionario, conforme a la escala de Linkert, la cual, según Malave (2007), es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

Según el autor, en la escala de Likert la medición se realiza a través de un conjunto organizado de ítems, llamados también sentencias, juicios o reactivos, relacionados con la variable que hay que medir, y frente a los cuales los sujetos de investigación deben reaccionar, en diferentes grados según las alternativas expuestas en un continuo de aprobación-desaprobación.

Las opciones de respuesta seleccionadas para los ítems que corresponden a la alternativa A de la escala de Linkert son las siguientes:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

La segunda sección consta de una sola pregunta de registro abierto, con la cual se busca sondear alternativas de mejora para la situación del clima organizacional en el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica. La sección final busca conocer el perfil demográfico de los miembros del departamento, para lo cual se incluyeron cuatro preguntas de registro cerrado utilizando el formato de selección única (el cuestionario se encuentra en el Anexo 1).

3.1.6 Procesamiento de la información

Para la recolección de los datos de la investigación, se utilizó como herramienta un cuestionario desarrollado en la página web Survey Monkey, el cual, posteriormente, fue

enviado por correo electrónico a cada uno de los miembros del departamento. La selección de este instrumento se debió a dos motivos principales: en primer lugar, la población está conformada en su totalidad por miembros del departamento de tecnología, quienes están muy familiarizados con la utilización de herramientas en línea; en segundo lugar, se obtienen beneficios para el encuestador como herramientas de análisis para los datos obtenidos o envío de recordatorios, y brinda flexibilidad al encuestado para responder en el momento que mejor se adapte a su agenda diaria.

Asimismo, se definió una ventana de tiempo de ocho días para responder la encuesta, iniciando el jueves 11 de febrero y terminando el jueves 18 de febrero. Se enviaron recordatorios por correo electrónico periódicamente a las personas que aún no hubiesen completado la encuesta.

Los resultados de la encuesta fueron exportados y editados con el programa Microsoft Excel, con el fin de facilitar la elaboración de gráficos que permitan agrupar respuestas dependiendo de la dimensión en estudio. Se procedió a realizar el cálculo porcentual de las respuestas en cada categoría para, a partir de estos, determinar los resultados de las secciones primera y última. Para la segunda sección correspondiente a la pregunta abierta se identificaron las respuestas recurrentes y se agruparon.

3.2 Análisis de datos

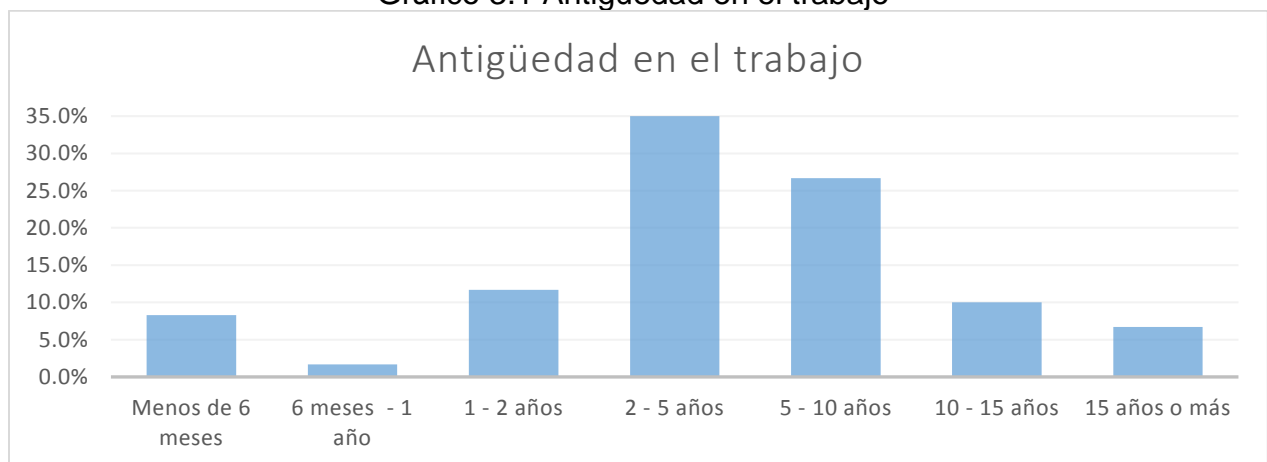
A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario. En primer lugar, la información correspondiente a los datos generales que describen a la población en estudio; en segundo lugar, se analiza la percepción del departamento respecto a cada una de las siete dimensiones definidas para el clima organizacional; y en tercer lugar, se presentan los resultados de la pregunta abierta correspondiente a las acciones que se deben incentivar más en el departamento. Con base en los resultados obtenidos, se desarrolló un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los resultados obtenidos durante la investigación.

3.2.1 Datos generales

Con base en los resultados obtenidos en la sección correspondiente a la información demográfica, la población del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica que participó de la encuesta cuenta con las siguientes características:

- El 87% de los colaboradores son del género masculino; por tanto, la población femenina se encuentra en minoría en relación con la cantidad de hombres en el departamento.
- En relación con la antigüedad en el trabajo, como se muestra en el Gráfico 3.1 el 43% de la población encuestada tiene más de cinco años de laborar en la compañía; adicionalmente, un 35% de la población cuenta con entre dos y cinco años en la organización; por lo tanto, se trata de una empresa con una muy baja rotación de personal. Únicamente un 10% de la población tiene menos de un año en la organización. Debido a esto, es posible concluir que este factor ha propiciado el desarrollo de fuertes relaciones entre los colaboradores, las cuales han fortalecido el clima organizacional dentro del equipo, confirmando lo expresado por el equipo de gerencia en las entrevistas presentadas en el capítulo anterior.

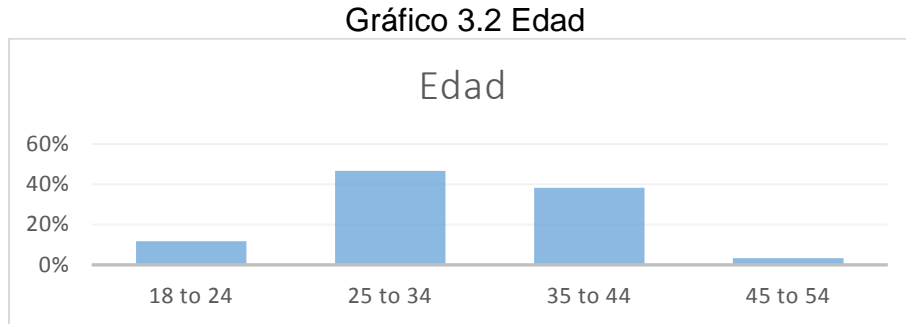
Gráfico 3.1 Antigüedad en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

- La población encuestada está compuesta mayoritariamente por adultos jóvenes, el 59% de la población tiene menos de 35 años; por lo tanto, corresponden a la generación Y, también conocidos como *millennials*. El 38% de la población tiene

entre 35-40, es decir, corresponden a la generación X; mientras que únicamente un 3% de la población tiene más de 45 años, correspondiente a la generación *Baby Boomers*.



Fuente: Elaboración propia

El término generación, según indica Chirinos (2009), hace referencia a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. A través del análisis del arquetipo de comportamientos y actitudes de las generaciones frente al trabajo, así como sus posibles formas de motivación, es posible inferir la forma de comportarse las personas en relación con el trabajo, de acuerdo con la generación a la que pertenecen. A continuación, en la Tabla 3.2, se presentan las principales características de cada generación.

Tabla 3.2 Características de las generaciones

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Dispuestos a dar la milla extra - Optimistas - Positivos - Opuestos a los valores tradicionales. - Idealistas - El éxito: cantidad de ingresos materiales - <i>Status</i> por consumo de bienes - Educación como medio de progreso - Tener una profesión - Productividad - Empleado de por vida, el balance no existe -Búsqueda de poder -Competencia para alcanzar la cima - Alto compromiso con la organización - Trato directo con conflicto - Práctica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferozmente independientes - Orientados a resultados - Escépticos - Organizan su vida alrededor del trabajo - Pragmáticos - Lealtad con la empresa - Hemisferio izquierdo más desarrollado - Cultura de la inmediatez - Ciudadanos del mundo -Reivindican el balance entre la vida y el trabajo - Adaptación al cambio - Competentes y francos - No intimidados por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Idealista, busca la felicidad - Conexión 24/7 - Trabajo en equipo - Pensamiento social y activo - Respeto por el otro - Orientado a logro - Estructurado - Hemisferio derecho más desarrollado (creativo) - Excelente formación académica - Velocidad: “todo ya” - Autenticidad, dedicación, justicia y solidaridad - Cuestionadores y desafiantes - Ciudadanos del mundo - Menos importancia al dinero - Pueden trabajar de noche o de día - Optimista ante situaciones difíciles - Intimidado por el conflicto - Necesita supervisión y estructura - Falta de resiliencia
Claves de motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer su experiencia y contribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una participación de trabajo flexible - Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudarles a ver el significado con su trabajo - Proporcionarles oportunidades de ascender en la escala corporativa y contribuir a su negocio

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de presentar las principales características de las distintas generaciones es poder comparar los resultados obtenidos a través de la encuesta contra las características de las generaciones preponderantes en el departamento: 59% generación *millennials* y 38% generación X, así como también utilizarlo como insumo al realizar la propuesta de mejora del capítulo siguiente.

Cabe resaltar que para el análisis de los datos se tomaron las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” como negativas, debido a dos factores. En primer lugar, dadas las preguntas demográficas, algunos miembros de la organización pueden sentirse intimidados y pudieron matizar sus respuestas; además, al observar el patrón de respuestas obtenidas y el optimismo mostrado, se pretende elevar el nivel de exigencia a fin de buscar llevar el clima organizacional del departamento a uno donde todos los miembros se encuentren satisfechos, sin existir espacio para la duda.

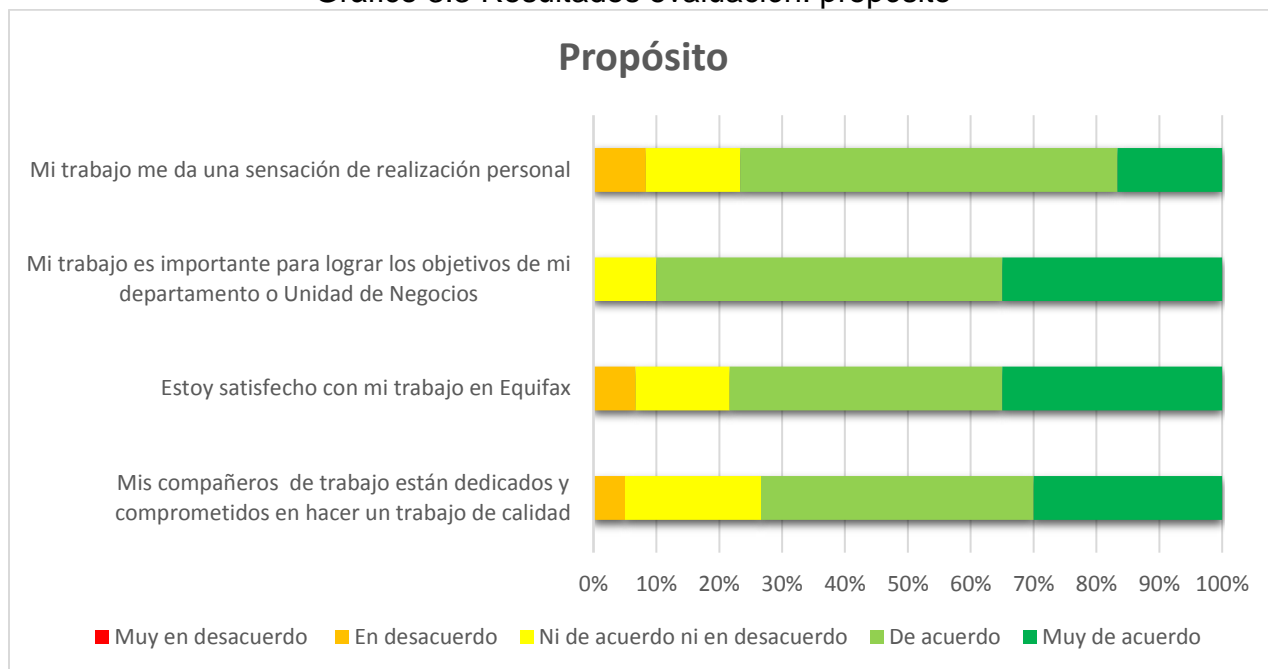
3.2.2 Análisis de las dimensiones que afectan el clima organizacional

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones que afectan el clima organizacional.

3.2.2.1 Propósito

En cuanto a la primera variable en estudio, se definió el propósito como aquello que unirá al grupo al proporcionarles algo que valga la pena perseguir. Es más que lo que queremos conseguir. Se trata de una expresión, carente de ambigüedad, de lo que las personas quieren llegar a ser conjuntamente, los resultados se presentan en el Gráfico 3.3.

Gráfico 3.3 Resultados evaluación: propósito



Fuente: Elaboración propia

Bajo esta perspectiva, se consultó a los colaboradores respecto a la sensación de realización personal obtenida a través de la labor que desempeñan, para lo cual se obtuvo una respuesta positiva de un total de 77% de la población, compuesto por un 17% muy de acuerdo y un 60% de acuerdo. El 23% de las respuestas se consideran negativas, de las cuales el 15% del total de respuestas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8% está en desacuerdo. Al obtener la diferencia de respuestas afirmativas y negativas, se observa un margen neto positivo de 54, lo cual es muy satisfactorio, ya que indica que la cantidad de respuestas favorables tiene una supremacía muy amplia.

En relación con la apreciación de la importancia de la labor desempeñada para el departamento o unidad de negocios a la cual pertenece la persona, el 35% de la población encuestada está muy de acuerdo y el 55% está de acuerdo, para un total de 90% de respuestas positivas. Por su parte, únicamente un 10% de la población no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El margen neto positivo obtenido es un 80, lo cual indica que casi la totalidad de la población percibe su trabajo como importante para alcanzar los objetivos de su equipo.

En cuanto al nivel de satisfacción con el trabajo en la compañía, el 35% de la población está muy de acuerdo y el 43% está de acuerdo, para un total de un 78% de respuestas positivas. El 22% de las respuestas fueron no satisfactorias, compuestas por un 15% de personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 7% en desacuerdo. El margen neto positivo es de 56; por lo tanto, en términos generales, las personas se encuentran satisfechas dentro de la organización.

Finalmente, se buscó obtener la opinión de las personas respecto a la percepción que tienen del nivel de propósito en sus compañeros. Para esto, se le preguntó a los encuestados su opinión respecto al nivel de compromiso y dedicación para hacer un trabajo de calidad. Para esta pregunta se obtuvo 73% de respuestas satisfactorias, compuestas por un 30% de personas muy de acuerdo y un 43% de acuerdo. Adicionalmente, el 22% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está en desacuerdo, para un total de un 27% de respuestas no satisfactorias. El margen neto positivo es de 46 el cual se considera muy favorable.

Al analizar los resultados obtenidos durante la encuesta en relación con las respuestas obtenidas durante el proceso de entrevista al equipo gerencial, se observan algunas diferencias y se confirman otras posiciones. En las entrevistas presentadas en el capítulo anterior se describió el sentimiento de propósito como muy segmentado, dependiendo del equipo o posición desempeñada por la persona; adicionalmente, varios gerentes concordaron en el hecho de que esta área había mejorado desde el cambio de modelo organizacional.

Como se puede observar en las respuestas obtenidas, existe una segmentación en estas; no obstante, es bastante pequeña en relación con las opiniones positivas. Estas respuestas pueden haberse visto mejoradas efectivamente como consecuencia del cambio en la organización.

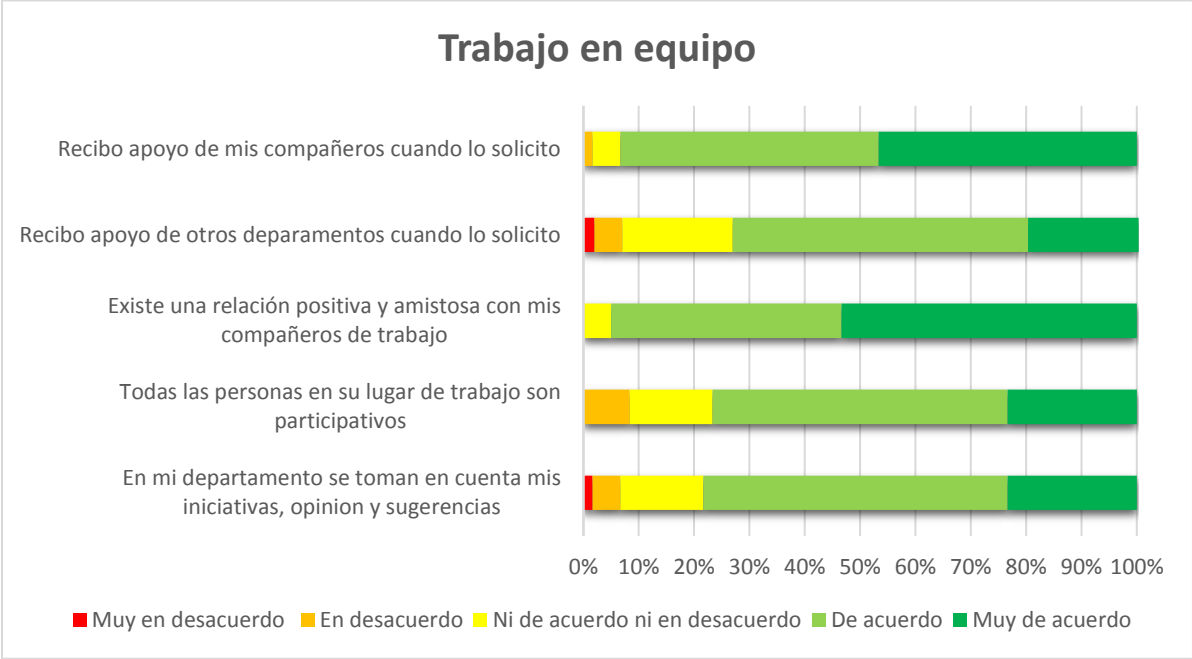
Para finalizar, en términos generales se observa que el sentimiento de propósito dentro del departamento es fuertemente positivo, incluso las personas lo observan en sus compañeros de trabajo. No obstante, existe una parte de la población desatendida en esta área.

3.2.2.2 Trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, este se definió cómo la percepción del grado en que los miembros de un grupo colaboran y cooperan entre sí; es el nivel de compromiso, sinergia y responsabilidad que demuestran las personas, así como la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, generando una atmósfera amigable y de confianza en la organización.

Para su evaluación se buscó entender los niveles de colaboración a nivel interno dentro de los equipos y entre los diferentes grupos, las relaciones generadas a partir de estas, el nivel de participación de los miembros del departamento y, finalmente, el grado de participación que puede alcanzar la persona, los resultados se presentan en el Gráfico 3.4.

Gráfico 3.4 Resultados evaluación: trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

En relación con la colaboración a nivel interno de los equipos se consultó a las personas respecto a los niveles de apoyo obtenidos por los compañeros. Se obtuvo un 94% de respuestas positivas, conformadas por un 47% de personas muy de acuerdo y 47% de personas de acuerdo. Únicamente un 7% de las respuestas se consideran negativas, y

se componen de un 5% de colaboradores que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 2% está en desacuerdo. El margen positivo neto es de un 87%; por tanto, se puede concluir que la colaboración al interior de los equipos es muy positiva, salvo algún caso particular.

Ahora bien, en relación con el trabajo en equipo entre los diferentes grupos, un 20% de las personas encuestadas está muy de acuerdo con que existe apoyo entre los equipos, y un 53% está de acuerdo; por tanto, el 73% de la población visualiza esta área como favorable. Por su parte, un 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% está en desacuerdo y un 2% se encuentra muy en desacuerdo; así, en total, el 27% de las respuestas se consideran no favorables. Si bien el margen neto es de 46, lo cual se considera muy positivo, se observan un desmejoramiento en relación con los niveles de colaboración a lo interno de los equipos.

Asimismo, en cuanto a las relaciones entre compañeros, producto del trabajo en conjunto diario entre los colaboradores, se preguntó si estas eran amistosas y positivas, lo cual facilita el desarrollo de las actividades laborales, y se obtuvo un 53% de colaboradores muy de acuerdo y un 42% de acuerdo; para un total de un 95% de respuestas favorables. Únicamente un 5% se manifestó como ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un margen neto positivo del 90%. Al analizar la antigüedad de los miembros de la organización y observar que un 79% tiene dos años o más en la compañía, no es de extrañar que a través del tiempo las relaciones hayan madurado y se cuente con un ambiente favorable para la colaboración.

En cuanto al nivel de participación de los miembros del equipo, factor clave para determinar si existe una colaboración voluntaria y no una simple imposición de tareas, el 23% indicó estar muy de acuerdo y el 53% se manifiesta de acuerdo, obteniéndose así un 76% de confirmación. Por su parte, el 23% de la población no comparte este criterio, un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8% está en desacuerdo. El margen neto positivo es de 53. Así pues, se puede concluir que si bien en su mayoría existe una actitud participativa por parte de los miembros del departamento, también existe una parte de la población encuestada que colabora con sus compañeros de una manera más pasiva.

Finalmente, se consultó si las iniciativas, opiniones y sugerencias de los colaboradores eran tomadas en cuenta dentro del departamento, a fin de comprender no solo si las personas colaboran en las tareas generadas a través de directrices, sino también si se les considera como miembros valiosos del equipo. El 23% de los encuestados se pronuncia como muy de acuerdo, y el 55% como de acuerdo, para un 78% de respuestas positivas. Por otra parte, el 15% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% en desacuerdo y el 2% muy en desacuerdo, para un 22% de respuestas no satisfactorias. El margen neto positivo es de 56, lo cual se considera muy bueno; no obstante, es posible observar algunos casos particulares donde la impresión es muy negativa.

Al comparar las respuestas obtenidas durante el cuestionario, se confirman las opiniones del grupo gerencial que caracterizaba el trabajo en equipo como uno de los puntos más fuertes del departamento, salvo algunas excepciones particulares a nivel individual, reflejadas en algunas evaluaciones negativas. Los colaboradores mencionaron que existe un poco menos de colaboración entre los equipos, potenciado por el cambio en el modelo organizacional, evidenciado con los resultados de la segunda pregunta correspondiente a esta variable. Adicionalmente, indicaron que este comportamiento ha surgido de forma natural con el pasar del tiempo y ha sido uno de los factores que lo ha potenciado. Este factor queda evidenciado en la pregunta tres, que valida la prevalencia de relaciones amistosas y positivas dentro del departamento.

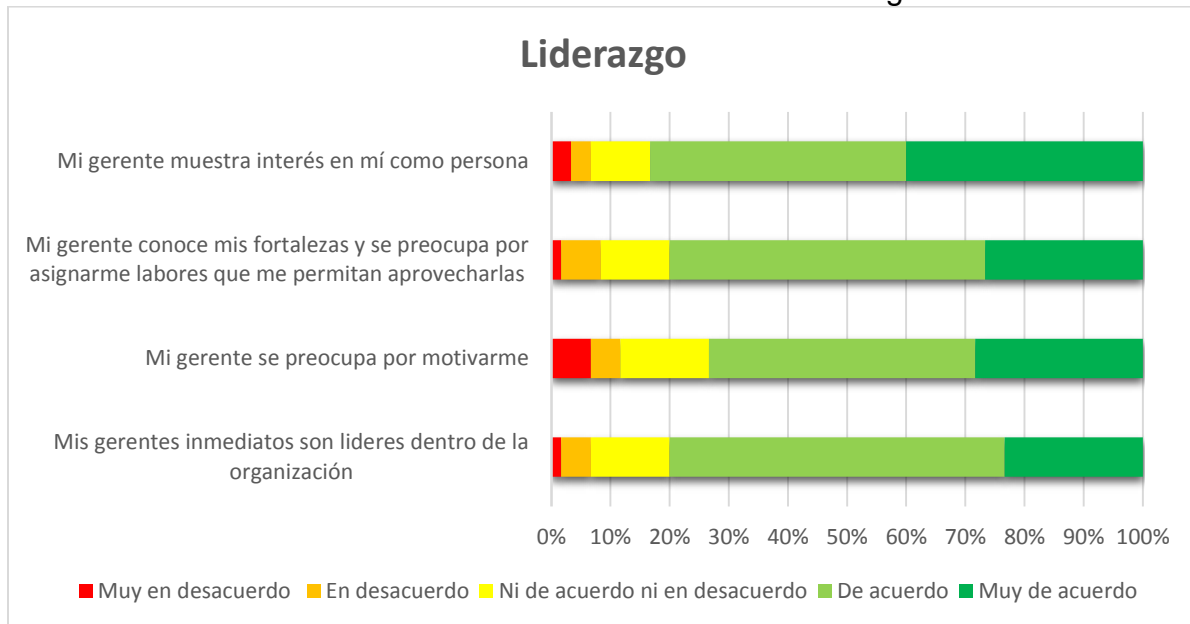
3.2.2.3 Liderazgo

Para la evaluación de esta variable se describieron los líderes como aquellas personas que deben generar las condiciones en las que las personas puedan explorar, experimentar, ampliar sus capacidades, innovar, improvisar y adelantarse a las necesidades de los clientes antes de que estos las formulen. Deben promover culturas y situaciones de aprendizaje donde las personas puedan conectar con su potencial y expresarlo en su totalidad.

Con el propósito de evaluar esta dimensión, se buscó conocer la capacidad de los líderes dentro de Equifax por interesarse en sus seguidores, el potenciamiento de sus fortalezas,

el incentivo de la motivación, así como si los gerentes de los equipos son realmente líderes dentro de la compañía, los resultados se presentan en el Gráfico 3.5.

Gráfico 3.5 Resultados evaluación: liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En relación con el interés por el colaborador como persona mostrado por parte de los gerentes, el 83% de la población encuestada tiene una perspectiva positiva; el 40% manifiesta estar muy de acuerdo y 43% de acuerdo. Por el contrario, un 16% de la población tiene una opinión desfavorable, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y otro 3% se pronuncia como muy en desacuerdo. El margen neto positivo es de 67, lo cual se considera muy bueno; no obstante, existen algunos casos puntuales donde los gerentes están enfocados en otros aspectos y olvidan la importancia de la integralidad de los colaboradores.

Al consultar si el gerente potencia las fortalezas de los miembros del equipo al asignar tareas que permitan aprovecharlas, el 27% se encuentra muy de acuerdo, y el 53% está de acuerdo, para conformar un 79% de la población total. Por su parte, el 12% de la población en estudio indicó que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y 2% está muy en desacuerdo, para un total de un 21% de la totalidad del grupo. Con un margen neto positivo de 58 se puede concluir que la mayoría

de los gerentes están desempeñando una buena función al potenciar las fortalezas de sus equipos.

A la hora de medir el interés de los gerentes por la motivación de su gente, se encuentra que el 73% de los colaboradores encuestados otorga una evaluación positiva, 28% muy de acuerdo y 45% de acuerdo; mientras que el 27% de la población opinó diferente, 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 5% en desacuerdo y 7% muy en desacuerdo. El margen neto positivo es de 46, lo cual se considera muy bueno; sin embargo, en esta categoría se observa un segmento importante de la población descuidado en cuanto a motivación se refiere.

Finalmente, se consultó a la población si sus gerentes son líderes dentro de la organización, ya que son conceptos diferentes que idealmente debería complementarse, a pesar de que esto no siempre sucede. Se encontró que un 23% de la población está muy de acuerdo y un 57% está de acuerdo, para un 80% de respuestas favorables; al mismo tiempo, 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5% está en desacuerdo y un 2% está muy en desacuerdo. El margen neto positivo es de 60, lo cual se considera como muy bueno, y se confirma que la mayoría de los gerentes van más allá de su cargo y siendo realmente líderes dentro de la organización.

Durante el proceso entrevistas al equipo de gerencia, se definió el liderazgo gerencial a nivel local como segmentado, pero principalmente se afirmó que posterior al cambio organizacional sufrió una transformación, y ahora el liderazgo se ejerce directamente desde Atlanta. Las respuestas obtenidas evalúan precisamente el liderazgo ejercido por los gerentes en casa matriz.

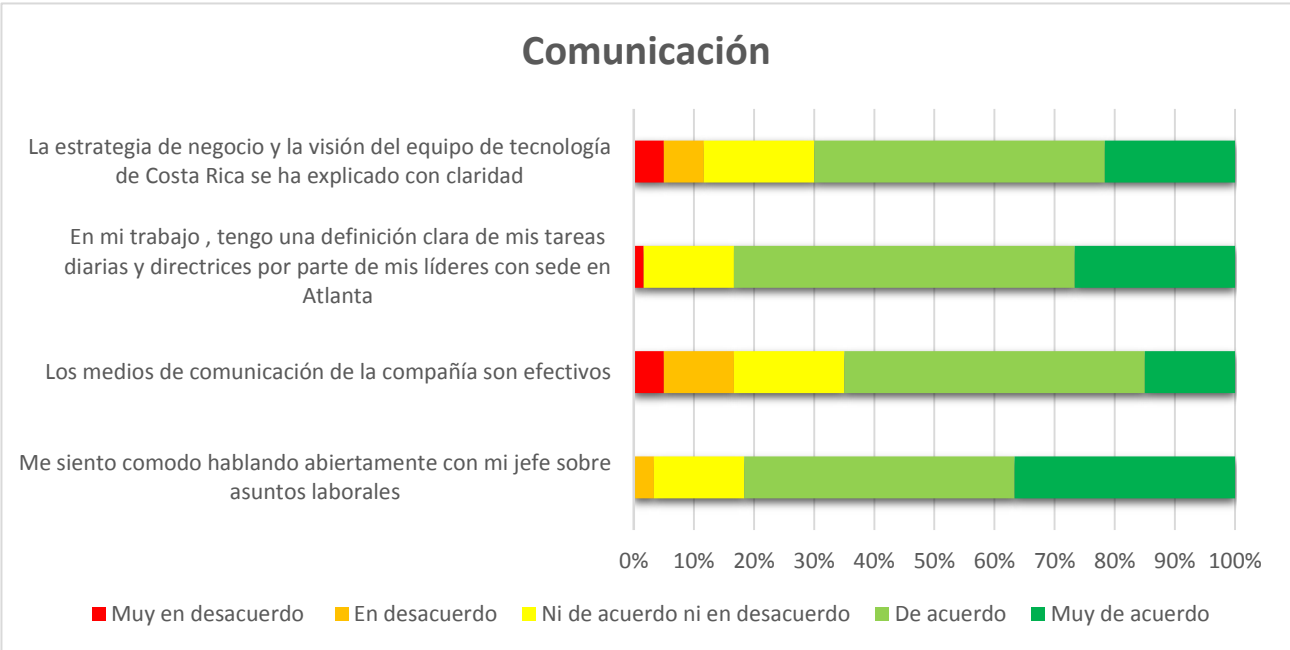
Rojas mencionaba, principalmente, que existían diferentes niveles de liderazgo ejercido por los diferentes gerentes de cada equipo, y consideraba que algunos se encuentran interesados en motivar y desarrollar a su gente, mientras que otros únicamente se enfocan en lo laboral. A partir de las respuestas obtenidas, se puede confirmar que efectivamente existen gerentes que realizan poca o nula inversión en el desarrollo de su gente; no obstante, son una minoría.

3.2.2.4 Comunicación

La comunicación se definió como la capacidad de expresar y escuchar por parte de una empresa, permitiendo un flujo transparente de información a través de su totalidad. El diálogo significa enriquecimiento y celebra las diferencias; trata de desarrollar aprendizaje a partir de las diferencias y de la sabiduría que emana de la certeza de que la verdad no siempre es simple.

A fin de evaluar la efectividad en la comunicación, se le preguntó a los miembros del departamento si la estrategia y visión del departamento le fueron debidamente comunicados, si sus tareas están claramente definidas, la eficacia de los medios de comunicación de la compañía, así como la apertura por parte de la gerencia para que la gente se pueda expresar, los resultados se presentan en el Gráfico 3.6.

Gráfico 3.6 Resultados evaluación: comunicación



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si la estrategia y visión del departamento han sido explicadas con claridad, se buscó con esta pregunta tener una mejor comprensión respecto a la comunicación como departamento. Así, las personas respondieron en un 70% de forma

afirmativa, 22% muy de acuerdo y 48% de acuerdo; mientras que el 30% respondió negativamente, 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% en desacuerdo y 5% muy en desacuerdo. El margen positivo neto es de 40, el cual si bien es cierto se considera como bueno y demuestra que los esfuerzos de comunicación están alcanzando la mayor parte de la población, evidencia a su vez que es necesario buscar medios que se ajusten a las necesidades de una parte importante del grupo.

Se consultó, además, si tanto las tareas cotidianas como las directrices requeridas para desempeñar las funciones diarias han sido claramente definidas por los líderes en Atlanta, con el objetivo de conocer la efectividad de la comunicación a lo interno de los equipos por parte de los gerentes. En esta área, el 27% de la población manifestó estar muy de acuerdo y 56% de acuerdo, para un total de 83%; mientras que un 15% indicó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2% muy en desacuerdo, para un 17% de respuestas negativas en total. El índice neto positivo es de 67, con lo cual se puede concluir que la efectividad de la comunicación es muy buena en la mayoría de los equipos, ya que da la claridad necesaria para conocer las funciones que se espera que la persona desempeñe.

Respecto a la efectividad de los medios de comunicación corporativos, un 65% de la población opina favorablemente respecto a ellos, 15% muy de acuerdo y 50% de acuerdo; mientras que el 35% tiene una percepción diferente, 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. Por tanto, el margen positivo neto es de 30, un número que se considera un poco bajo; es decir, existe una proporción elevada del departamento que considera inadecuados los medios de comunicación utilizados por la compañía.

Finalmente se buscó conocer si existe una comunicación bidireccional con la gerencia, puesto que ya se conoce el flujo de información de Atlanta hacia Costa Rica, el objetivo de la esta pregunta es conocer cómo se desarrolla la comunicación en el otro sentido (Costa Rica-Atlanta). Para esto se preguntó a los miembros del departamento acerca de cómo se sienten al hablar con sus gerentes acerca de asuntos laborales. Un 37% indicó estar muy de acuerdo y un 45% de acuerdo, para un total de 82% de respuestas favorables. Por su parte, 15% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y 3% en

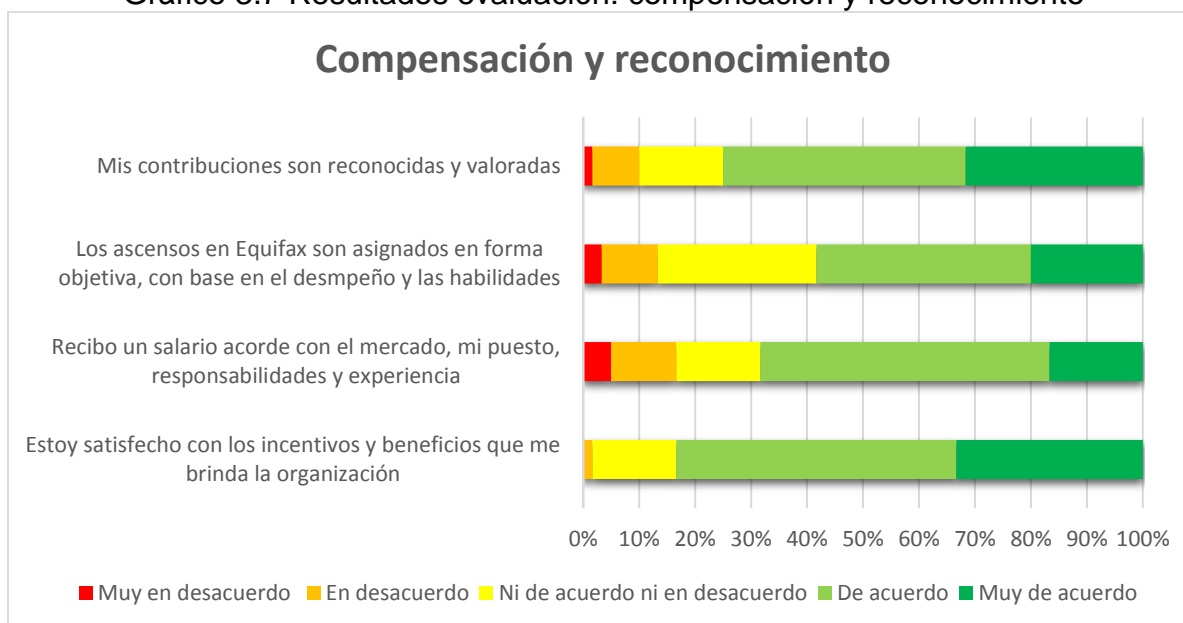
desacuerdo, para un 18% de respuestas negativas. El margen neto positivo es de 64, lo cual se considera muy favorable, y por tanto, confirma que en la mayor parte de los equipos la información fluye adecuadamente hacia la gerencia en Atlanta.

De acuerdo con lo expuesto por el grupo gerencial en el capítulo anterior, la comunicación ha tenido una mejora importante posterior al cambio organizacional, esto podría ser parte del motivo por el cual la evaluación de la comunicación resultó tan positiva. Adicionalmente, los gerentes entrevistados mencionaron que existe variedad en cuanto a la comunicación dentro de cada grupo, y en las respuestas obtenidas se evidencia que existe una desigualdad para ciertos grupos; no obstante, la gran mayoría cuenta con buenas condiciones en relación con el flujo de información.

3.2.2.5 Compensación y reconocimiento

Con el propósito de contextualizar esta variable, se recuerda la definición de compensación como la percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones económicas recibidas. El reconocimiento es la percepción que tienen las personas con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales. Para evaluar esta dimensión se procedió a preguntar respecto a si el trabajo es reconocido y valorado, si esto puede transformarse en crecimiento dentro de la organización, si la compensación es adecuada y, finalmente, si los beneficios, no necesariamente asociados con rendimiento, son satisfactorios, los resultados se presentan en el Gráfico 3.7.

Gráfico 3.7 Resultados evaluación: compensación y reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar se evaluó si las contribuciones son reconocidas y valoradas, lo cual no implica necesariamente algún tipo de compensación. Ante esta pregunta, el 75% de la población encuestada tiene una opinión favorable, 32% muy de acuerdo y 43% de acuerdo; mientras que el 25% opina diferente, 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8% en desacuerdo y un 2% muy en desacuerdo. El margen neto positivo luego de realizar la diferencia entre los porcentajes de opiniones opuestas es de 50, lo cual es muy positivo. En términos generales, se puede concluir que la labor de los miembros del departamento está siendo apreciada, tarea llevada a cabo principalmente por la gerencia, confirmando de esta manera el buen trabajo realizado. De igual manera, se observan grupos descuidados en términos de reconocimiento.

Con respecto a si los ascensos son asignados de forma objetiva con base en el desempeño y las habilidades, se buscó con esta pregunta conocer si el reconocimiento de la labor de la pregunta anterior se transforma en ascensos dentro de la organización. Ante esta consulta, 20% de los encuestados afirma estar muy de acuerdo y 38% de acuerdo, para un 58% de respuestas positivas. Por su parte, 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 10% está en desacuerdo y un 4% está muy en desacuerdo, para un 42% de respuestas negativas. El margen neto positivo es de 16, lo cual se considera muy

bajo; por tanto, es necesario evaluar por qué si se están reconociendo y valorando adecuadamente las tareas realizadas, estas no se están transformando en crecimiento dentro de la organización.

Al preguntar si reciben un salario acorde con el mercado, puesto, responsabilidades y experiencia, se buscó conocer la percepción de los colaboradores respecto a su compensación desde una perspectiva que tomara en cuenta los diferentes factores que pueden influir la retribución económica, con la intención de remover el factor de subjetividad. Para esta pregunta se obtuvo un 69% de respuestas afirmativas, 17% muy de acuerdo y 52% de acuerdo, contra un 31% de respuestas negativas, 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. El margen neto positivo es de 38, lo que se considera levemente bajo; no obstante, en términos generales Equifax paga salarios adecuados, aunque existen algunos casos particulares cuya compensación salarial no alcanza sus expectativas.

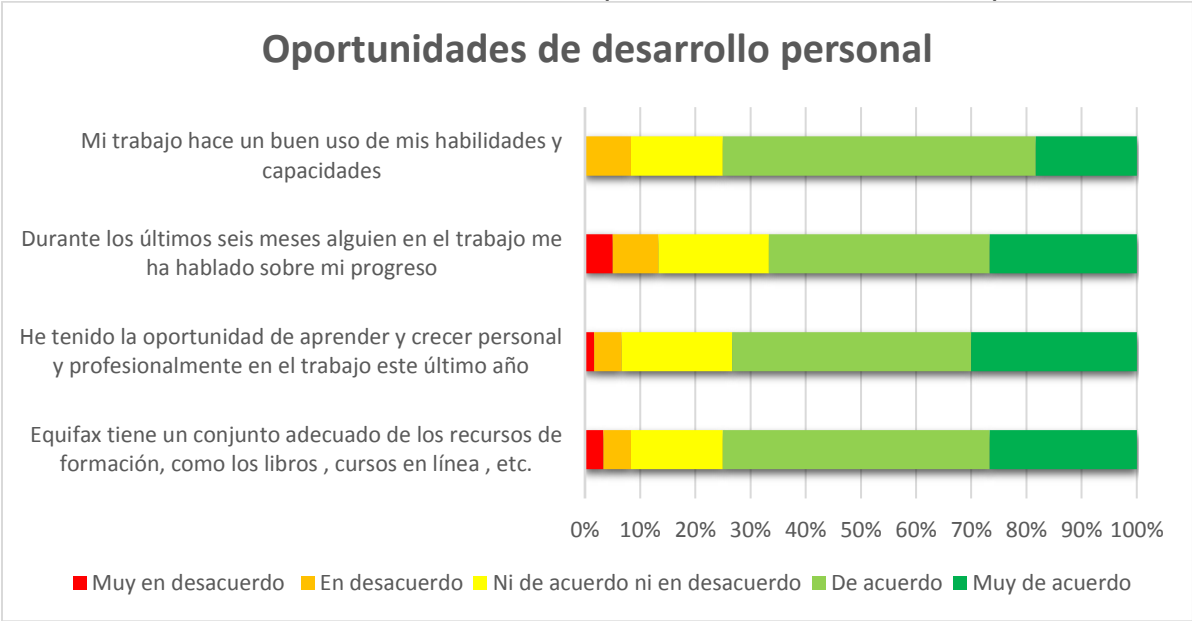
Finalmente, en relación a los incentivos y beneficios que otorga la empresa, los cuales no son basados en méritos, el 83% los evalúa positivamente, 33% muy de acuerdo y 50% de acuerdo; mientras que un 17% no los considera adecuados, 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2% en desacuerdo. El margen neto positivo es de 66, lo cual se considera muy bueno; por tanto, se concluye que los beneficios otorgados por la compañía son satisfactorios. En relación con la opinión de los gerentes, estos comentaban que el reconocimiento está segmentado, lo cual es fácil de observar a través de las respuestas obtenidas, ya que se presentan evaluaciones opuestas; no obstante, prevalecen las calificaciones positivas.

Respecto a la compensación, de igual manera la opinión general de la gerencia es que existen muchas diferencias, y que además la compensación económica se complementa con un paquete de beneficios muy competente; ambas afirmaciones se confirman con las respuestas obtenidas, pues se pueden visualizar casos puntuales de disconformidad con respecto al salario, y una respuesta muy positiva respecto a los beneficios.

3.2.2.6 Oportunidades de desarrollo personal

La siguiente variable corresponde a las oportunidades de desarrollo personal, la cual se refiere a la percepción que las personas tienen sobre el sistema que promueve la institución para que los trabajadores desarrollen carrera dentro de ella. A fin de comprender mejor la opinión de los miembros del departamento se evaluó si las labores diarias hacen buen uso de las habilidades del colaborador, lo cual facilitará el buen rendimiento y crecimiento de este; además, el interés mostrado por la empresa por el desarrollo de la persona, así como las oportunidades ofrecidas y las herramientas puestas a disposición, los resultados se presentan en el Gráfico 3.8.

Gráfico 3.8 Resultados evaluación: oportunidades de desarrollo personal



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar se preguntó a los miembros del departamento si el trabajo que desempeñan hace un buen uso de sus habilidades y capacidades, ya que este es un factor clave para apoyar el crecimiento de una persona, pues le permitirá tener una mejor exposición al realizar tareas afines a sus fortalezas. Ante esta pregunta, el 75% dio una evaluación positiva, 18% muy de acuerdo y 57% de acuerdo; mientras que el 25% opinaron diferente, 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8% en desacuerdo. El margen neto positivo es de 50, el cual se considera muy favorable; una gran mayoría de los

empleados se encuentra realizando tareas afines a su perfil, factor facilitado por la función del líder, como se observó anteriormente.

En relación con el seguimiento que se da a la persona para motivar su crecimiento, se consultó a cada encuestado si durante los últimos seis meses alguien le ha hablado sobre su crecimiento personal, cabe mencionar que no necesariamente tiene que ser el gerente directo, ya que para eso existe también la figura del gerente matricial, quien debe ser un soporte. El 27% aseguró estar muy de acuerdo y el 40% de acuerdo, por lo que el 67% de la población tiene una opinión favorable. Por su parte, 17% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 8% en desacuerdo y 5% muy en desacuerdo, para un 33% de la población total en estudio. El margen neto positivo es de 34, el cual se puede considerar levemente bajo, y deja ver un área de mejora.

A continuación, se preguntó si se ha brindado la oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo este último año, ante lo cual el 73% de la población afirma haber contado con oportunidades: 30% muy de acuerdo y 40% de acuerdo, mientras que el 27% opina distinto: 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5% en desacuerdo y 2% muy en desacuerdo. El margen neto positivo es de 46, lo cual se considera satisfactorio, y permite confirmar que la mayor parte de la población está realizando tareas retadoras que promueven el crecimiento y aprendizaje.

Finalmente se evaluaron los recursos de formación, como los libros, cursos en línea, etc. que ofrece Equifax. Un 27% de los encuestados se manifiesta muy de acuerdo y un 48% de acuerdo, para formar un 75% de la población total; por otra parte 17% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5% en desacuerdo y 3% muy en desacuerdo, para un 25% de los evaluados. El margen neto positivo es de 50, lo cual se considera adecuado; no obstante, estos recursos dependen de que el individuo esté dispuesto a utilizarlos. Con respecto a la opinión del grupo gerencial, en términos generales este planteaba que existen oportunidades de desarrollo, aunque no son para todos, y la estructura organizacional es muy baja y obliga algunas veces a tener que buscar una reubicación en otro país.

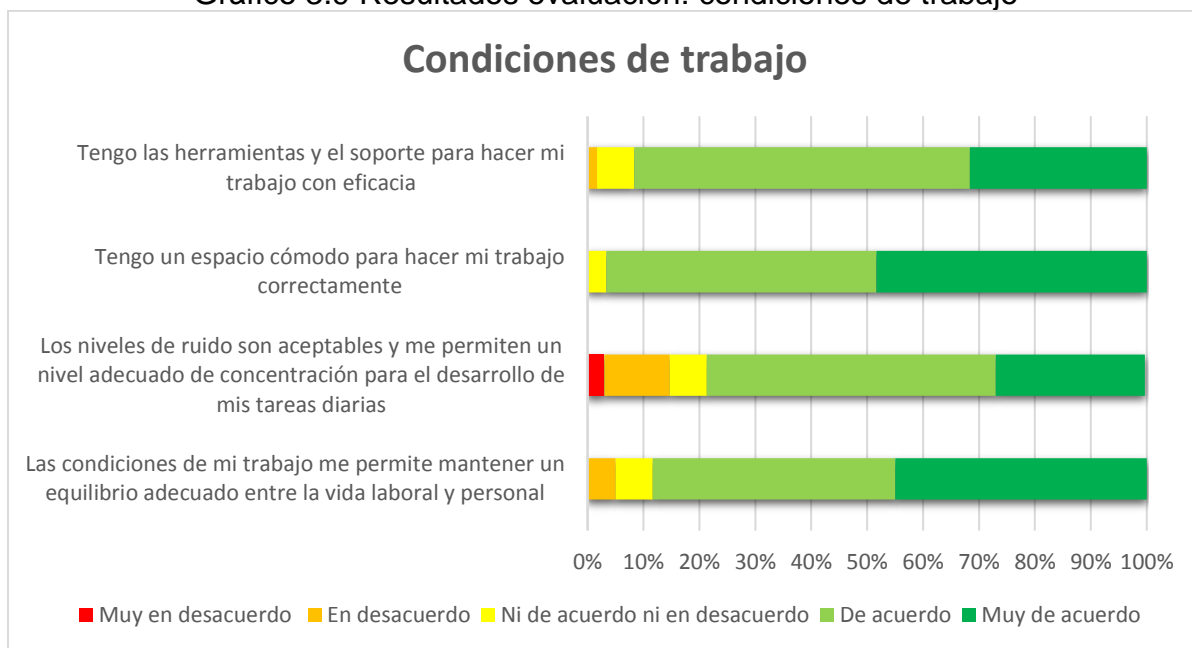
En términos generales, al observar las respuestas obtenidas y confirmar que la opinión general de las personas es bastante positiva, se puede concluir que es posible crecer

dentro de la organización. Adicionalmente, se confirma la afirmación de que Equifax cuenta con recursos de formación suficientes; no obstante, depende de cada persona aprovecharlos.

3.2.2.7 Condiciones de trabajo

El termino *condiciones de trabajo* hace referencia al ambiente físico en el cual se desarrolla la labor remunerada y en el que nace la cultura, pudiendo ser influenciadas a través de condiciones como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene u obstáculos psicológicos, aspectos que afectan el desempeño laboral tanto de manejar positiva como negativa. Específicamente, para evaluar esta dimensión se preguntó a los colaboradores respecto a las herramientas con que desarrollan su actividad y el espacio donde se desenvuelven, los niveles de ruido y el balance entre la vida laboral y personal que permite Equifax, los resultados se presentan en el Gráfico 3.9.

Gráfico 3.9 Resultados evaluación: condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

En relación con las herramientas y el soporte brindados para la realización de las labores, el 91% de la población encuestada lo califica positivamente, 31% muy de acuerdo y 60%

de acuerdo; mientras que únicamente un 9% opina diferente, 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2% en desacuerdo. El margen neto positivo es de 82, lo cual se considera excelente, por lo que se confirma que los colaboradores cuentan con lo necesario para desempeñar su función adecuadamente.

A continuación se evaluó la comodidad del lugar de trabajo, factor clave para el rendimiento de la persona; así, el 96% de la población encuestada encuentra confort en su espacio de trabajo actual, 48% está muy de acuerdo y 48% de acuerdo, y únicamente un 3% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un margen neto positivo de 93. Por lo tanto, se puede afirmar que casi en su totalidad la población encuentra comodidad en su espacio de trabajo actual.

Respecto a los niveles de ruido, factor que afecta la concentración y, por ende, el rendimiento en el trabajo, el 79% de los colaboradores lo encuentra adecuado, 27% muy de acuerdo y 52% de acuerdo; por su parte, el 21% de lo encuentra inadecuado, 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11% en desacuerdo y 3% muy en desacuerdo. El margen neto positivo es de 58, lo cual se considera positivo; salvo algunas excepciones, el sentimiento general de la población es que los niveles de ruido son adecuados y permiten el desarrollo de las actividades diarias.

Finalmente, se consultó respecto a si las condiciones de trabajo permiten un adecuado balance entre la vida personal y laboral, ante lo cual el 88% de la población afirma contar con ese balance, 45% muy de acuerdo y 43% de acuerdo, contra un 12% de opinión negativa, 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 5% en desacuerdo. El margen positivo neto es de 76, un valor muy alto; así pues, contar con un balance es un factor determinante en la motivación de la persona y, por ende, incide directamente en el rendimiento.

En relación con las opiniones emitidas por el grupo de gerencia, se confirma a través de las respuestas obtenidas de los gerentes que las condiciones de trabajo actuales permiten el desarrollo adecuado de las labores. Adicionalmente, se espera que las condiciones mejoren con el proyecto de expansión y remodelación del espacio físico, que se encuentra en marcha.

3.2.3 Resultados de las sugerencias para la mejora del clima organizacional

Con respecto a las sugerencias para mejorar el ambiente laboral, se solicitó a los colaboradores que indicaran cuáles actividades se están realizando bien y cuáles deben incentivarse aún más. Dentro de las respuestas obtenidas, las más recurrentes fueron las siguientes:

- Reconocimiento
- Innovación
- Trabajo en equipo y colaboración
- Oportunidades de crecimiento profesional, definición de perfil de carrera
- Compartir conocimiento

3.3 FODA

Con base en la información obtenida a partir de la investigación realizada en el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, se presentan a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

3.3.1 Fortalezas

- La mayor parte de la población encuestada tiene una antigüedad considerable en la empresa, lo cual ha facilitado el desarrollo y fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros del departamento.
- La baja rotación de personal genera un sentimiento de estabilidad, confianza y respaldo por parte de la compañía.
- Es posible identificar un sentimiento de satisfacción y realización personal en la mayor parte de la población encuestada.
- Existe un buen trabajo en equipo tanto a lo interno de los grupos como entre ellos; existen relaciones amistosas entre los colaboradores que lo facilitan, una actitud participativa por parte de todos los miembros del equipo y, además, se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.

- Mayoritariamente, existe un liderazgo positivo que se preocupa por las personas que conforman el equipo, potencian sus fortalezas, los motivan e influyen.
- La comunicación se puede catalogar como muy buena. Los gerentes en Atlanta están definiendo adecuadamente las labores que se deben realizar y, al mismo tiempo, se muestran abiertos a recibir opiniones.
- La compañía ofrece un excelente paquete de beneficios que complementan la compensación salarial y que es apreciado por los colaboradores.
- Existe una buena percepción respecto a las oportunidades de desarrollo personal; se cuenta con herramientas efectivas y las personas encuestadas afirman haber tenido oportunidades de crecimiento y aprendizaje en el pasado reciente.
- La compañía cuenta con una infraestructura adecuada para el desempeño de las funciones y se está realizando una gran inversión para la expansión a un nuevo edificio y la remodelación del actual.

3.3.2 Oportunidades

- El total de colaboradores de la compañía está compuesto por una combinación de adultos jóvenes (*millennials*) y personas un poco más maduras (generación X), lo que genera una complementación interesante que puede ser potenciada.
- La alta gerencia en Atlanta confía en el trabajo que se está realizando en Costa Rica, y esto se evidencia en la inversión realizada tanto para infraestructura como las metas de crecimiento planteadas en términos de personal.
- A partir de las metas de crecimiento planteadas con el proyecto de expansión, se pueden presentar nuevas oportunidades de crecimiento profesional para los miembros actuales del departamento.
- Si bien es cierto los medios de comunicación fueron calificados positivamente, existen grandes oportunidades de mejora. Esto ha sido expresado tanto durante las entrevistas con el grupo gerencial así como por una parte importante de los colaboradores en la encuesta.
- El proceso para ascender dentro de la organización no es el más adecuado, según lo indica una parte relevante de la población, lo cual representa una oportunidad

de mejora que puede atraer múltiples beneficios para el ambiente del departamento.

3.3.3 Debilidades

- Existen grupos con problemas de liderazgo bastante importantes, según se manifestó en las respuestas en diferentes dimensiones. Los gerentes no se están preocupando por su motivación, crecimiento personal, la comunicación o el sentido de propósito dentro del departamento.
- Una parte importante de la población que afirma no haber tenido comunicación relativa a su crecimiento personal en los últimos seis meses; esto manifiesta una debilidad no solo en la gerencia directa, sino también en los respectivos gerentes matriciales, cuya función debería ser la de soportar los posibles faltantes de su contraparte en Atlanta.

3.3.4 Amenazas

- Las personas se manifestaron muy satisfechas con las condiciones físicas de trabajo actuales y el hecho de realizar un cambio muy fuerte en esta área puede afectar negativamente la percepción de los colaboradores.
- Se puede desarrollar un sentimiento de desmotivación en los equipos mal liderados que puedan llevar a la salida de miembros clave de los equipos.
- La percepción de que existen pocas oportunidades de crecimiento dentro del departamento ocasiona que los colaboradores deban buscar oportunidades fuera de la compañía.

Con base en los resultados y análisis de la información recopilada se desarrolla en el siguiente capítulo la propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional para el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.

4. Desarrollo de la propuesta de mejora de clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica

En este capítulo se presenta la propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, la cual se desarrolló con base en los resultados del análisis efectuado sobre las variables que inciden en el mismo, expuesto en el capítulo anterior.

4.1 Aspectos generales de la propuesta

En la presente sección se presentan los aspectos generales de la propuesta realizada, para estos se introducen: la justificación, el objetivo general y la población meta.

4.1.1 Justificación de la propuesta

Esta propuesta busca desarrollar una mayor eficiencia en la prestación de los servicios brindados por el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, orientando los recursos necesarios para generar un clima organizacional centrado en las fortalezas y oportunidades encontradas durante el proceso de investigación.

Tomando en cuenta que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, es posible concluir que tiene la capacidad de predisponer de manera positiva o negativa a los miembros que integran el departamento, potenciando o limitando conductas orientadas a la productividad, motivación, sentido de pertenencia, creatividad e innovación. Por tal razón debe prestarse especial atención a la dirección en que apuntan las diferentes variables que conforman el ambiente de trabajo.

Debido a que se busca expandir la capacidad apreciativa de las personas, es necesario iniciar con un proceso de desarrollo donde se exponga a los miembros del departamento los temas necesarios para su adecuada comprensión y, al mismo tiempo, se abra el espacio al diálogo, con el fin de permitir el desarrollo y la maduración de los conceptos en las personas.

Posteriormente, se propone el desarrollo de una cumbre de indagación apreciativa donde todos los miembros de la organización puedan participar de forma activa en la co-creación del ambiente organizacional deseado, con base en las fortalezas y oportunidades detectadas durante la presente investigación, así como cualquier otra capacidad que se identifique durante el desarrollo de la actividad.

4.1.2 Objetivo general

Definir una propuesta que represente un insumo para el departamento de Tecnología de Información de Equifax Costa Rica, con el propósito de mejorar su clima organizacional y aumentar así la satisfacción de sus miembros y, por ende, incidir en la creación de valor en la labor desempeñada por cada uno.

Para esto se busca desarrollar un modelo basado en la teoría de la indagación apreciativa que permita la participación activa de todo el departamento en la co-creación de estrategias que promuevan no solo potencializar las fortalezas y capitalizar las oportunidades identificadas durante el proceso de investigación, sino que promueva el descubrimiento de nuevas posibilidades de desarrollo.

4.1.3 Población meta

La población a la cual se dirige la propuesta contenida en este capítulo son los 68 miembros que componen el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.

4.2 Desarrollo de la propuesta

El clima organizacional visto como una percepción que da sentido a la imagen individual de la empresa y su entorno puede ser utilizado como un catalizador que potencie el desarrollo de procesos creativos e innovadores en las personas. De ahí la importancia de orientar la gestión administrativa para crear entornos que favorezcan una mayor identidad y sentido de propósito, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, apertura al cambio, proactividad y motivación dentro del departamento para, de este modo, buscar

la mejora continua y los saltos estratégicos que impulsan la creatividad y la innovación constante.

Realizar una labor de la que cada colaborador se sienta satisfecho favorece que estos se sientan a gusto en su trabajo, disfruten lo que hacen y tengan mejores relaciones, creando ambientes de trabajo más positivos e inspiradores, lo cual incide directamente en su rendimiento y aportes tanto a nivel individual como grupal. Ahora bien, para llevarlo a cabo, es necesario asegurarse de involucrar a los participantes de manera que desarrollen un compromiso constante.

Esta propuesta busca implicar a todos los miembros del departamento a participar en las conversaciones mediante las cuales se desarrollan las metodologías requeridas para impulsar la mejora, que estas estarán basadas en un conjunto de valores y creencias. Como resultado, en lugar de convencer a los colaboradores a comprar una idea, las personas estarán motivadas e inspiradas por las iniciativas estratégicas que ayudaron a crear y que además reflejan sus valores personales.

La herramienta que se propone utilizar para alcanzar el objetivo de co-construir creativamente un futuro mejor es el dialogo apreciativo que, como se presentó en el Capítulo I de este proyecto, consiste en rescatar lo mejor de las personas y las organizaciones, encontrar su núcleo vital y construir a partir del mismo. Como lo plantea el principio de la libre contribución de la indagación apreciativa, es necesario que el involucramiento en este proceso sea voluntario, es por esto que las invitaciones que se plantean durante la presente propuesta deben ser abiertas y aceptadas por los participantes sin ejercer ningún tipo de presión. Este debe ser un principio clave que debe gobernar todo el proceso.

A partir del análisis de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación realizado, se confirmó la madurez del equipo así como su elevado nivel de satisfacción en las diferentes dimensiones evaluadas. Asimismo, con base en los principios presentados en el marco teórico respecto a los niveles de satisfacción dentro de la organización, desarrollados a partir de la experiencia de Galup, es posible confirmar que los primeros niveles dentro del departamento han sido satisfechos y, por tanto, es posible optar por potenciar niveles más elevados de compromiso en el cual las personas

busquen opciones que permitan el crecimiento de toda la comunidad y favorezcan el florecimiento de la innovación.

La presente propuesta consiste de tres etapas:

- Etapa 1: desarrollo de un grupo de liderazgo apreciativo.
- Etapa 2: desarrollo de una cultura apreciativa en el departamento.
- Etapa 3: proceso de indagación apreciativa.

Con el fin de desarrollar una metodología enfocada en la abundancia en lugar de la carencia, donde se promueva el desarrollo en torno a las fortalezas y oportunidades encontradas durante el periodo de investigación en las diferentes áreas de estudio (propósito, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal y condiciones de trabajo), es necesario elevar el nivel de conciencia de los colaboradores. Para esto, es necesario realizar un proceso de *coaching* que permita soplar las brasas mentales que despiertan lo mejor de las personas, la espontaneidad y la creatividad, en lugar de tratar de llenar sus deficiencias cual recipiente vacío. Bajo esta perspectiva, se presentan a continuación las estrategias planteadas para cada etapa, así como los resultados esperados de cada uno.

4.2.1 Desarrollo de un grupo de liderazgo apreciativo

Para desarrollar un grupo de liderazgo apreciativo a continuación se presentan: el objetivo, la metodología a utilizar así como el resultado esperado del proceso de indagación apreciativa a seguir.

4.2.1.1 Objetivo

El objetivo de esta etapa inicial es desarrollar un grupo de liderazgo, el cual potencie espacios que hagan aflorar las emociones positivas para lograr cohesión de equipo, interés, afiliación y capacidad de asumir riesgos con creatividad.

4.2.1.2 Metodología

Para esta primera etapa es necesario definir un grupo de diez personas, quienes van a conformar el equipo de liderazgo apreciativo. Con base en el principio de la libre contribución de la indagación apreciativa, expuesto en el Capítulo I y que se refiere a la libre voluntad de las personas de participar en el proceso hasta donde ellas decidan, es necesario extender una invitación abierta a la participación en el proceso.

Para la selección de los miembros se invitará en primera instancia al grupo gerencial en Costa Rica, el cual se compone de cinco personas; con base en la respuesta obtenida, será necesario buscar voluntarios dispuestos a desarrollar en el resto de la población las distintas áreas planteadas en la presente propuesta. De preferencia se extenderá la invitación a los líderes de equipo de los diferentes grupos, los cuales se espera cuenten con un mayor nivel influencia sobre sus compañeros de equipo.

Se propone, además, el desarrollo de sesiones de trabajo de una hora con todos los miembros del grupo de liderazgo, las cuales se dividirán en dos secciones:

- Durante la primera mitad de la sesión se introducirá el tema correspondiente, el cual consistirá de una presentación o la exposición de materiales relativos al contenido a desarrollar.
- Durante la segunda parte se abrirá el espacio para desarrollar un diálogo alrededor del tema expuesto, donde se invitará a los participantes a expresar de forma abierta sus opiniones. El objetivo poner en duda los principios de los participantes, con el propósito de propiciar cambios en sus modelos mentales. Se busca el enriquecimiento y el desarrollo del aprendizaje a partir de las diferencias.

Adicionalmente, se otorgarán materiales complementarios para ser revisados por los participantes en su tiempo libre, se espera que estos fortalezcan y complementen las sesiones y alimenten el diálogo. Se propone realizar dos sesiones de una hora por semana por un periodo de seis semanas, para un total de doce horas. Los temas se distribuyen de la siguiente manera según se muestra en la Tabla 4.1 a continuación:

Tabla 4.1 Propuesta de temas a desarrollar con el grupo de liderazgo apreciativo

Sesión	Objetivo	Contenidos
1	Introducción	Presentación investigación <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional: dimensiones • Resultados obtenidos Niveles de satisfacción Presentación propuesta de trabajo Introducción al diálogo
2	Evolución organizacional	Niveles de conciencia organizacional
3	Motivaciones humanas	Origen de las motivaciones humanas
4	Gestión del talento humano	Gestión del talento humano Talento, habilidad y conocimiento
5	Motivación	<i>Coaching</i> ontológico
6	Pensamiento Sistémico	Dominio personal Modelos mentales Visión compartida Aprendizaje en equipo Pensamiento sistémico
7	Indagación apreciativa	¿Qué es la indagación apreciativa? Principios Emociones positivas
8	Liderazgo	Liderazgo apreciativo <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador • Maestro • Mayordomo
9	Intervención apreciativa	Intervención apreciativa bajo el modelo de las 5 D: <ul style="list-style-type: none"> • Definir • Descubrir • Soñar (Dream) • Diseñar • Destino
10	Tendencias gerenciales	Autogestión Totalidad Propósito evolutivo
11	Nueva gerencia	Gerencia cuántica
12	Cierre	Diálogo de cierre en torno a los temas presentados

Fuente: Elaboración propia

Los temas presentados buscan elevar el nivel de conciencia de los miembros del equipo de liderazgo, invitan a la reflexión, el diálogo y la creación de una visión compartida positiva. Se desea, además, romper los paradigmas tradicionales que gobiernan la

gerencia de la organización e introducir nuevos conocimientos que alimenten la conciencia del colectivo.

4.2.1.3 Resultado esperado

Una vez concluido el primer ciclo, se espera contar con un grupo de personas formadas y motivadas que ayudarán al involucramiento y desarrollo del resto de los colaboradores en el proceso de co-creación del clima organizacional deseado, funcionando como un andamio para estos; una estructura auxiliar que ayudará y facilitará el trabajo en la construcción de un elemento más complejo, como lo es el clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.

Cabe resaltar que el objetivo de este grupo no es el de dirigir el proceso, sino brindar soporte y colaboración para el desarrollo de los demás miembros del departamento para, entre todos, crear el futuro que se desee construir.

4.2.2 Desarrollo de una cultura apreciativa en el departamento

Para desarrollar una cultura apreciativa en el departamento a continuación se presentan: el objetivo, la metodología a utilizar así como el resultado esperado del proceso de indagación apreciativa a seguir.

4.2.2.1 Objetivo

El objetivo de esta segunda etapa es elevar el nivel de conciencia de todos los miembros del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica hacia un enfoque apreciativo, desarrollando la capacidad de visualizar lo mejor de lo que es y lo mejor de lo que queremos. Esto potencializa el diálogo interior positivo que amplía la capacidad mental y la emocionalidad positiva, facilitando además un mejor liderazgo y trabajo en equipo.

4.2.2.2 Metodología

Durante esta etapa se extenderá la invitación a toda la población del departamento a participar del proceso. Cabe resaltar que se espera la participación del grupo de liderazgo apreciativo que se desarrolló durante la primera etapa del proceso, y que este enriquezca el diálogo que se desarrolle durante las sesiones de trabajo. De igual manera que en la etapa anterior, la participación debe ser voluntaria y debe llegar hasta donde las personas decidan.

La compañía cuenta con instalaciones diseñadas para el desarrollo de capacitaciones, las cuales serán utilizadas durante este proceso; no obstante, por motivos de espacio, será necesario trabajar con tres grupos de aproximadamente 20 personas cada uno. Se propone la misma estrategia de la etapa anterior, donde se desarrollan sesiones de una hora de trabajo, divididas en dos secciones:

- Durante la primera mitad de la sesión se introducirá el tema correspondiente, el cual consistirá de una presentación o la exposición de materiales relativos al contenido a desarrollar.
- Durante la segunda parte se abrirá el espacio para desarrollar un diálogo alrededor del tema expuesto, y se invitará a los participantes a expresar de forma abierta sus opiniones. El objetivo es poner en duda los principios de los participantes, con el fin de propiciar cambios en sus modelos mentales. Se busca el enriquecimiento y el desarrollo del aprendizaje a partir de las diferencias.

Adicionalmente, se otorgarán materiales complementarios para ser revisados por los participantes en su tiempo libre; se espera que estos fortalezcan y complementen las sesiones y alimenten el diálogo. Asimismo, se propone realizar nueve sesiones de una hora con cada grupo de veinte personas, donde cada uno tendrá dos sesiones semanales, lo que implica, por tanto, un esfuerzo de seis horas semanales para el facilitador. Los temas se distribuyen según se indica en la Tabla 4.2 a continuación:

Tabla 4.2 Propuesta de temas a desarrollar con toda la población del departamento

Sesión	Objetivo	Contenidos
1	Introducción	Presentación investigación <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional: dimensiones • Resultados obtenidos Niveles de satisfacción Presentación propuesta de trabajo Introducción al diálogo
2	Evolución organizacional	Niveles de conciencia organizacional
3	Motivaciones humanas	Origen de las motivaciones humanas
4	Pensamiento sistémico	Dominio personal Modelos mentales Visión compartida Aprendizaje en equipo Pensamiento sistémico
5	Indagación apreciativa	¿Qué es la indagación apreciativa? Principios Emociones positivas
6	Motivación	<i>Coaching</i> ontológico
7	Liderazgo	Liderazgo apreciativo <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador • Maestro • Mayordomo
8	Intervención apreciativa	Intervención apreciativa bajo el modelo de las 5 D <ul style="list-style-type: none"> • Definir • Descubrir • Soñar (Dream) • Diseñar • Destino
9	Cierre	Dialogo de cierre en torno a los temas presentados

Fuente: Elaboración propia

Los temas presentados pretenden elevar el nivel de conciencia de los miembros del departamento, invitan a la reflexión, el diálogo y la creación de una visión compartida positiva. Se busca romper los paradigmas tradicionales que gobiernan los modelos mentales de la mayor parte de los colaboradores e introducir nuevos conocimientos que alimenten la conciencia del colectivo.

4.2.2.3 Resultado esperado

Una vez concluido este segundo ciclo, se espera haber elevado el nivel de conciencia apreciativa de toda la población que compone el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica. Se espera obtener mayores niveles de motivación que ayudarán en el proceso de co-creación del clima organizacional deseado. Asimismo, se espera que a partir de las sesiones de trabajo se desarrollen diálogos positivos entre los miembros del departamento, los cuales eleven los niveles de conciencia colectiva respecto a los temas presentados.

4.2.3 Proceso de indagación apreciativa

Para desarrollar el proceso de indagación apreciativa a continuación se presentan: el objetivo, la metodología a utilizar así como el resultado esperado de mismo.

4.2.3.1 Objetivo

Desarrollar una cumbre de Indagación Apreciativa en la que participen todos los miembros del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, y en la cual se permita la co-creación del ambiente organizacional deseado, fundamentado en las fortalezas y oportunidades del equipo.

4.2.3.2 Metodología

Como herramienta generadora de un cambio positivo se propone la realización de una cumbre de indagación apreciativa, la cual busca conectar con el núcleo positivo de la organización, reforzarlo, enaltecerlo y ampliarlo. Al descubrir el núcleo positivo, surgen cuestiones que no se hubiesen llegado a imaginar nunca, y las fortalezas del núcleo se amplían. Así pues, la organización tiene la oportunidad de valorar su historia y abrazar la novedad que le ofrecen las posibilidades positivas que se abren.

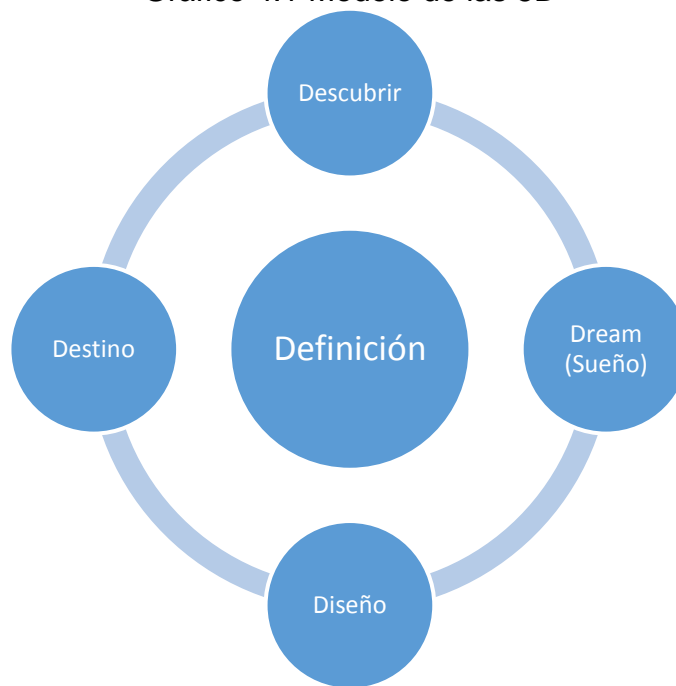
El fundamento teórico de esta sección se basa en los temas expuestos por Subirana y Cooperrider (2013); por tanto, se hace referencia a los conceptos básicos necesarios a

tener en cuenta para el desarrollo de la cumbre de Indagación apreciativa. Así pues, estos autores consideran que:

Para que el cambio de la organización esté conectado con el núcleo positivo deben tenerse en cuenta los tres factores que dan vida a una organización, la continuidad, la innovación y la transición. Las organizaciones positivas y con visión tienen la capacidad de aprender y aplicar lecciones de lo mejor del pasado (continuidad), para dejar salir y desarrollar ideas creativas (innovación), y conectar los cambios en sistemas y conductas que hagan avanzar hacia la situación deseada (transición).

La intervención apreciativa sigue una dinámica de cinco fases, no es un proceso lineal que inicia y concluye, sino más bien es un proceso continuo que, a medida que avanza, descubre nuevos temas para continuar indagando. Cada fase ilumina nuevos aspectos del núcleo positivo y de las capacidades de las personas que, al relacionarse de forma apreciativa, amplían sus fortalezas, su imaginación y su capacidad creativa de innovar. El ciclo de las 5D se muestra a continuación en el Gráfico 4.1:

Gráfico 4.1 Modelo de las 5D



Fuente: Elaboración propia

Lo ideal es desarrollar una cumbre que se planifique para tres días, para la cual se plantean de antemano las preguntas sobre las que se dialogará; de manera que se prepare una bitácora para que todos los participantes puedan disponer de una. En la bitácora aparecerán las preguntas de las entrevistas y las instrucciones de los diálogos en grupos.

Puesto que para realizar esta cumbre es necesario reunir a los 68 miembros del departamento de Tecnologías de Información del Equifax Costa Rica, se propone la utilización del comedor del edificio uno de la compañía, el cual ofrece espacio suficiente para el desarrollo de la actividad, además de contar con las facilidades necesarias, tales como televisores para realizar las proyecciones requeridas, equipo de audio, mesas y sillas suficientes para albergar a toda la población.

Los grupos se auto-dirigirán, no se necesitan facilitadores externos para los subgrupos que se formen. En la bitácora se brindarán las instrucciones esenciales sobre los roles de auto-liderazgo; cada pequeño grupo maneja su propio diálogo, información, datos que se recogen, tiempo e informe. Asimismo, la agenda se puede distribuir de la siguiente forma:

Día 1: se parte de que el tema ya se ha definido anteriormente y se ha preparado la bitácora. Si se considera que hay que definir el tema durante la cumbre, entonces se dedica la mañana de este día para su definición, y en la pausa del medio día se preparan las entrevistas para descubrir, basadas en el tema definido.

Día 2: durante la mañana de este día se desarrollan las actividades relativas a la etapa de soñar, para proceder en la tarde con la primera parte de la etapa de diseñar.

Día 3: en la primera parte del día se completa la fase de diseñar, para posteriormente continuar con la etapa de destino.

A continuación, se presenta cada fase el proceso de indagación apreciativa y lo que se espera de cada una de ellas.

4.2.3.2.1 Definir

Según Subirana y Cooperrider (2013), definir en la indagación apreciativa es el proceso de elección del tema y la tarea en la que se quiere centrar la indagación. Lo importante es que los temas que se elijan representen lo que las personas quieren descubrir y aquello sobre lo que desean aprender más. Puesto que los sistemas humanos crecen en la dirección en la que las personas indagan y se interrogan, la selección de contenidos afirmativos anima a las personas a elegir temas que quieren ver crecer y prosperar en sus organizaciones.

Estos se deben formular como afirmaciones positivas del potencial que existe y que se pretende descubrir o ampliar, del que se quiere aprender y se desea materializar. De acuerdo con Subirana y Cooperrider (2013), deben identificarse como máximo entre tres y cinco temas, que cumplan con los siguientes criterios:

- Son afirmaciones y están formulados en positivo.
- Son deseables; identifican los objetivos que las personas desean lograr.
- El grupo siente auténtica curiosidad por ellos y desea aprender más sobre el tema.
- Se mueven en la dirección en la que el grupo quiere ir.

En el caso de que exista un problema o conflicto central que necesite una participación apreciativa para cambiar las cosas, se procura no centrar el diálogo en el problema, sino en las aspiraciones que tienen las personas en la dirección que quieren ir.

Es necesario articular las preguntas de la indagación de manera que impulsen y dirijan la transformación organizacional hacia la realidad deseada; esto debería resultar en una indagación que permita descubrir los factores que en el pasado ya habilitaron el desempeño organizacional deseado. La secuencia de tareas que permite diseñar la indagación apreciativa que cataliza el cambio correcto es la siguiente:

- Clarificar el propósito de la transformación.
- Traducir el propósito en temas afirmativos.
- Convertir los temas afirmativos en preguntas positivas.

Si no está claro el propósito de la transformación, si no se define primero para qué y por qué se desea realizar el cambio, el proceso carece de intención y la efectividad se

desvanece. Al no tener claro la realidad que se quiere construir, resultará imposible describirla positivamente y será difícil saber qué preguntas se deben plantear para impulsar y encauzar el cambio.

Para seleccionar el tema, es bueno formar un grupo conductor que esté integrado por representantes de diferentes equipos del departamento. Cuantas más voces y cuanto más diversas y representativas sean, mejores serán las conversaciones y los resultados. El grupo conductor guiará la intervención junto al facilitador a lo largo del proceso. Para esta etapa se convocará al grupo de liderazgo apreciativo que se desarrolló en una etapa anterior y se extenderá la invitación a todo aquel que quiera participar de la definición del tema. Asimismo, se realizan mini-entrevistas preparadas con las preguntas definidas para incentivar el cambio. Lo ideal es que los miembros del grupo conductor se entrevisten entre sí y que no sea el facilitador quien entreviste a cada uno. Las características de estas primeras preguntas que se deben plantear son las siguientes:

- Preguntas amplias.
- Conectan a las personas con las fortalezas personales, del grupo y de la organización.
- Indagan sobre lo que enaltece la vida de la organización.
- Formuladas en positivo.

Con las respuestas y vivencias que surgen de estas entrevistas se mantiene una o varias conversaciones en pequeños grupos para determinar cuál será el tema o los temas de la intervención. Se tienen en cuenta los datos, las experiencias, los deseos y las aspiraciones y se resumen en uno o varios temas que servirán de guía para las siguientes fases.

4.2.3.2.2 Descubrir

De acuerdo con Subirana y Cooperrider (2013), durante esta etapa se busca identificar lo que da vida a la organización y apreciar lo mejor de lo que es. Los participantes se centran en descubrir y encontrar:

- Momentos cumbre a nivel personal y de la organización.
- Lo que da vida a la organización, sentido al equipo y motivación a la persona.

- Factores que posibilitan los momentos cumbre: liderazgo, relaciones internas, comunicación, tecnología, estructuras, valores, procesos de aprendizaje, relaciones externas, métodos de planificación, entre otros.
- Logros excepcionales relacionados con el tema definido.

En esta fase se crean conversaciones en parejas que inician con entrevistas preparadas en relación con el tema elegido para la intervención. Cuantas más personas conectadas con la organización y los grupos de interés se involucren en entrevistar y ser entrevistados, se compartirá más información y conocimiento, y mejores serán los resultados. Se recomienda elegir como pareja para la entrevista a quienes no suelen reunirse ni verse mucho.

Es posible, además, involucrar experiencias relacionadas con mejores prácticas y experiencias cumbre ajenas a la organización. Así, las personas pueden descubrir y aprender de las posibilidades positivas que han existido en otros ámbitos y que pueden trasladarse al departamento. Durante la intervención de indagación apreciativa los autores citados recomiendan tener en cuenta estos cuatro ámbitos:

1. El personal.
2. El de las relaciones, el grupo, el equipo.
3. La organización.
4. El entorno, la comunidad donde se inserta y trabaja la organización.

De esta manera, a través de los diálogos se tratan las aspiraciones personales, las experiencias relacionales, el impacto en la organización y a influencia de esta en su entorno. Compartiendo vivencias, ideas y aspiraciones, los participantes descubren cuándo vivieron la organización en sus momentos más dinámicos y eficaces, y las posibilidades de planificar su futuro aumentan. Si las personas reconocen cuándo han actuado con éxito, es probable que deseen repetir esos momentos en el futuro por la importancia que adquieren.

Un ejemplo de entrevista para la fase de Descubrir, propuesto por Subirana y Cooperrider (2013) es el siguiente:

Pregunta 1. Momento cumbre personal

Recuerda un momento que destaca para usted como un momento cumbre, es decir, un momento en el que se sintió vital y apasionado por su trabajo, en el que se sentía muy orgulloso de formar parte de una organización. Un momento en el que se sentía vivo y comprendido. Descríbalo.

Pregunta 2. Fortalezas, recursos y factores esenciales

Para ser los mejores y alcanzar las metas, será importante cambiar, evolucionar y transformar a medida que se avanza, tanto a nivel personal y relacional, como de equipo y organización. Las grandes organizaciones tienen la habilidad de conservar lo que hacen mejor mientras se amplían y se reinventan gracias al espíritu emprendedor, a la agilidad, a la capacidad de responder ante los retos, del presente y del futuro y a la innovación.

Comparta alguna historia de éxito acerca del equipo del que forma parte. Comparta qué estaba sucediendo en los momentos en los que se sentía comprometido y alineado con el equipo.

Cuente acerca de algún momento en el que sintiera que el equipo estaba trabajando alineado, con efectividad y eficiencia.

Las entrevistas facilitan que las personas dejen de lado el análisis de las carencias y los conflictos, y que aprendan a detectar hasta los logros más pequeños. Después, las parejas se reúnen en grupos de seis, ocho o diez personas para compartir los factores esenciales de lo que ha surgido de la entrevista. Por ejemplo, se puede:

- Escuchar historias de puntos cumbre, recoger dos y destacar los factores personales y relacionales que contribuyeron a que se dieran.
- Ver los factores esenciales que dan fuerza al equipo.
- Señalar las fortalezas que se deben conservar y las que se deben ampliar.
- Examinar los factores esenciales que dan vida al equipo y a la organización.

En estos diálogos se busca desarrollar la capacidad de apreciar y reconocer lo positivo que ha surgido en las entrevistas. Luego se compartirán con todo el departamento.

4.2.3.2.3 Dream (Sueño)

En esta fase se busca identificar lo que podría ser, se crea una visión que marcará la dirección hacia la cual orientar los esfuerzos de las personas, el grupo y la organización. Es lo que la organización quiere ser, el deseo de ser más de lo que es. Es decisivo para definir lo que más importa al grupo y para motivar las maneras de lograrlo.

Las organizaciones tienen éxito, según Subirana y Cooperrider (2013), cuando las personas que la forman, participan y trabajan teniendo una visión compartida que guía las acciones y decisiones y ofrece un sentido de cómo seguir en momentos de cambio. Esta visión compartida inspira a las personas a contribuir con lo mejor de sí mismas y a colaborar para el buen trabajo de la organización entera. Cuando las personas están en consonancia con la visión compartida, tienen clara la dirección hacia la cual se dirige la compañía u organización y como contribuirá a sus clientes o usuarios, comprenden que su trabajo sirve a la totalidad de la compañía y sienten que su contribución es significativa.

En esta fase los participantes sueñan con cómo podría ser una organización mejor y un mundo mejor, cómo estarían y serían ellos en ese entorno, qué estarían haciendo y cómo se sentirían. La visión se fundamenta en la historia de la organización y en las historias de éxito que se han compartido en la fase de descubrir.

Con la imaginación individual y colectiva se logra identificar cómo ampliar el núcleo positivo viendo las posibilidades de futuro. En el diálogo se generan sinergias y motivación a medida que el grupo entra en el espíritu y reconoce la posibilidad de grandeza y se promueve un compartir centrado en el núcleo positivo. Apuntan los autores que en la etapa de los sueños se tienen los siguientes objetivos:

- Compartir historias positivas generando sinergia y entusiasmo.
- Crear una visión individual y, luego, compartida de los que queremos y de lo que podría ser la organización, en relación con el tema que se ha elegido para la intervención.
- Identificar los temas comunes que se utilizarán para diseñar propuestas en la siguiente fase.

Conseguir estos objetivos ayuda a los participantes a imaginar de forma más concreta cómo les gustaría que fuera la organización. Para crear la visión compartida se facilita un diálogo entre los grupos de interés implicados, en el que empiecen a compartir historias positivas de manera que se genere sinergia y entusiasmo.

Uno de los aspectos diferenciales de la indagación apreciativa es que la visión no la formula solo el equipo directivo para luego trasladarla a los empleados; cuando eso ocurre, los trabajadores no se sienten partícipes de la visión, les viene impuesta y, en el mejor de los casos, reciben una buena trasmisión de aquello en lo que consiste la visión. En el peor de los casos, la visión se queda en el papel, sin importancia para las partes implicadas. Durante el proceso de la indagación apreciativa, la visión se consensua con todos los representantes del sistema y los grupos de interés implicados, con lo cual se sienten partícipes, escuchados y valorados. Esto, sin duda, fortalece el compromiso de todos para llevar la visión a la realidad. El proceso participativo aporta valor y sentido a la labor de la organización.

El equipo directivo puede sentir que al abrir el proceso a la participación del máximo número posible de representantes de los diferentes departamentos puede quitarles poder; sin embargo, indican Subirana y Cooperrider (2013), la experiencia dice que ganan respeto, comprenden mejor a sus agentes y no pierden poder, sino que su poder es compartido y enriquecido con el conocimiento y la voz de todos. El proceso abre vías a la creatividad y a la innovación. Al compartir conocimiento y visión el resultado es más global, integral y representativo.

Una herramienta empleada para fomentar conversaciones en esta fase es lo que los autores denominan “diálogos para soñar”. El diálogo para soñar se integra a menudo en las entrevistas apreciativas con preguntas acerca de los deseos, las esperanzas y los sueños que tienen de una organización y de un mundo mejores. Soñar es embarcarse en un viaje de descubrimiento mutuo no en un viaje analítico; por lo tanto, no se centra en identificar la mejor idea de todas. Por el contrario, los participantes buscan temas amplios, o fuerzas impulsoras que contribuyen al éxito de la organización. Un objetivo de la etapa de sueños es permitir que los participantes empiecen a ver temas comunes. Así pues, la estrategia propuesta para la etapa de los sueños es:

- Inicia con algún tipo de actividad estimulante.
- Utilizar una pregunta central que motive diálogos fértiles y creativos en torno a los sueños.
- Cuando los participantes acaban sus reflexiones-sueños individuales o en parejas, se reúnen en grupos para hablar de lo que han visto, oído y experimentado en este mundo del futuro.
- El grupo describe de manera creativa lo que ha visto. Cuánto más vívidas sean las descripciones, mejor. Se pueden utilizar diversas formas para describir el sueño: una foto, un dibujo, una historia.
- Cada equipo prepara un breve informe apreciativo de menos de cinco minutos, que será presentado a todo el grupo.
- Tras las presentaciones, se realizan debates en grupos pequeños de los temas comunes que se han identificado.

Cuando se empieza a formular una visión compartida de la organización nueva y mejorada, la indagación apreciativa proyecta una imagen de futuro cimentada en ejemplos del pasado de dicha organización. Es la grandeza alcanzada y demostrada en el pasado lo que permitirá hacer realidad la visión de futuro. Con base en los descubrimientos de la fase anterior se pueden soñar más y mejor.

4.2.3.2.4 Diseño

En esta fase la atención se centra en diseñar la organización ideal para lograr los sueños descritos. Se define la estructura básica que permitirá que la visión se haga realidad. Al igual que en las fases previas, se sigue con el método de las entrevistas y diálogos en pequeños grupos en los que se plantean conversaciones acerca de la naturaleza de la estructura y los procesos necesarios para plasmar la visión en la vida de las personas y de la organización. La estrategia planteada por los autores en esta etapa es la siguiente:

1. Seleccionar los elementos de diseño.
2. Identificar los temas sobre los que se diseñarán propuestas.
3. Involucrar al grupo en un diálogo sobre el tema que se considere prioritario.
4. Crear y escribir las propuestas provocadoras o declaraciones de posibilidad.
5. Identificar las relaciones internas y externas que facilitarán su puesta en marcha.

La selección de los elementos de diseño se realiza con base en la visión creada en la fase de sueños. Los temas se seleccionan por consenso o por votación. Para ello se tiene en cuenta cuáles son los prioritarios, en cuáles se debe dirigir la atención del grupo para dar los primeros pasos hacia la organización ideal. Una vez que se han identificado, se crean grupos para que cada uno de ellos se centre en una de las áreas seleccionadas.

En cada grupo se realiza una tormenta de ideas acerca del tema, buscando posibilidades de significados, de estrategia y de entendimiento relacionados con este. Se trata de generar tantas ideas como sean posibles, relacionadas con el área de oportunidad del tema del grupo. Se busca identificar ideas que puedan hacer avanzar al equipo en la dirección de sus aspiraciones y visiones de futuro, identificando cuáles son los ingredientes necesarios para apoyar en el tema y hacerlo posible. La pregunta clave a utilizar es: suponiendo que cualquier cosa que imaginemos es posible en relación con el área de oportunidad correspondiente, ¿cómo se podría...?

Con la intención de generar el máximo número de ideas, Subirana y Cooperrider (2013) recomiendan las siguientes pautas:

- No juzgar.
- No descartar ninguna idea.
- Apoyar las ideas aunque parezcan salvajes.
- Ser radicales.
- Construir sobre las ideas de los demás.
- No se aceptan los “pero”, solo los “y”, es decir, añadir una idea a la otra.
- Permanecer centrados en el tema.
- Mantener una conversación a la vez.
- Ser visuales.
- Buscar cantidad de ideas.

Después de la tormenta de ideas, se propone una lectura rápida de las ideas prometedoras a toda la población y se observa si alguna se puede combinar. Para poder crear una declaración de posibilidad, se debe priorizar la lista que se acaba de escribir. Seguidamente se debe reflexionar sobre las dos o tres ideas en las que realmente se

quiere trabajar. El siguiente paso es crear una propuesta o declaración de posibilidad, denominada también propuesta provocadora.

Es importante que el grupo se asegure de registrar las demás ideas no seleccionadas en esta ocasión, pero que interesa que quede constancia de ellas, por si en un futuro cercano la organización decide trabajar sobre ellas. Las propuestas provocadoras actúan de puente entre lo mejor de lo que es (identificado en la fase de Descubrimiento) y lo que podría ser (formulado en la etapa de Sueño). Las propuestas se escriben en presente y presentan de manera clara y contundente la foto de cómo serán las cosas cuando el núcleo positivo se materialice plenamente en todas sus estrategias, procesos, sistemas, decisiones y colaboraciones. Los criterios sugeridos por los autores para crear buenas propuestas provocadoras son:

- Amplía los límites del *status quo*.
- Desafía suposiciones o rutinas comunes.
- Están fundamentadas en lo que ha funcionado en el pasado.
- Transmiten las imágenes positivas de la organización ideal.

Es decir, las ideas son provocadoras en la medida en que fuerzan los límites del *status quo*, cuestionan lo que se da por supuesto y las rutinas corrientes y ayudan a sugerir posibilidades deseadas para la organización y para su gente. Las propuestas provocadoras ofrecen una visión clara y compartida del destino de la organización. Asimismo, los autores dictan los siguientes principios esenciales para depurar el pensamiento del diseño:

- Usa la creatividad, aclara y agrupa para organizar.
- Usa el pensamiento de diseño para atraer la empatía del cliente y el pensamiento centrado en el usuario.
- Usa dibujos conceptuales que ayuden a descubrir y orientar las causalidades y las relaciones.
- Usa prototipos rápidos para crear una versión tangible de cualquier futuro.
- Usa el contar historias o cuentos para articular escenarios y centrarse en el desafío.

- Usa entornos de diseño para integrar plenamente equipos multifuncionales en el desafío.
- Usa el diseño como lenguaje para describir lo que no existe en el vocabulario del grupo.

4.2.3.2.5 Destino

Para pasar de una imagen potente del futuro deseado al diseño de opciones de cómo vivir ese futuro, se pueden adoptar muchas formas. El punto fundamental es tomar las propuestas o declaraciones de posibilidad y convertirlas en elementos, ya sean sistemas, relaciones o conversaciones, que materialicen esas afirmaciones. En esta etapa se revisan las propuestas y se realizan compromisos, peticiones y ofertas, los cuales pueden ser individuales o de equipo. Se genera un diálogo para identificar las peticiones y las ofertas que van a transmitir al resto de participantes de la indagación apreciativa y al resto de la organización.

De acuerdo con Subirana y Cooperrider (2013), se puede pedir a los participantes que examinen las declaraciones de posibilidades que se trabajaron en los grupos de trabajo durante la fase anterior, con el fin de descubrir los aspectos indispensables necesarios para que puedan materializarse en el futuro; luego, se les pide que seleccionen los aspectos en los que se pondrían en marcha en los próximos meses y que formulen tres micro-propuestas, que serían propuestas provocadoras o declaraciones de posibilidad a nivel individual. Finalmente, deben pensar en un compromiso que estén dispuestos a asumir para hacer realidad sus micropropuestas.

Para los autores, los compromisos sencillos constituyen acciones que pueden llevarse a cabo con facilidad, normalmente en el plazo de una o dos semanas, y que se hallan dentro de la autoridad y de los recursos de la persona que lo ha formulado. Las ofertas, por su parte, son una especie de regalo, puede hacer en respuesta a una petición de colaboración y pueden adoptar las formas más variadas, pero cuánto más concretas sean mejor. Las peticiones, finalmente, se centran en lo que una persona o grupo necesita de otra.

Asimismo, indican que las técnicas vinculadas a la etapa final del ciclo de indagación se organizan de manera autónoma y a menudo parecen procesos de espacio abierto. Las personas y los grupos pequeños se organizan de manera autónoma para ejecutar las afirmaciones de la etapa de diseño, propuestas provocadoras. Este enfoque no implica priorizar las necesidades ni imponer la secuencia de la gestión. Por el contrario, las personas ilusionadas por llevar a cabo un aspecto concreto del diseño dan un paso al frente y se unen a otros colaboradores que comparten su mismo espíritu. Es una etapa de aprendizaje, ajuste e improvisación. En esta etapa, sugieren plantear reflexiones y diálogos sobre estas preguntas:

- ¿Qué se puede sustentar?
- ¿Cómo se puede sustentar?
- ¿Dónde se puede improvisar?
- ¿Cuándo se puede improvisar?
- ¿Dónde se puede medir el éxito?
- ¿Cómo se puede medir el éxito?
- ¿Cuán a menudo se puede medir el éxito?
- ¿Dónde se puede ver/aprender lo que se tiene que hacer/mejorar?
- ¿Cómo se continúa creciendo/mejorando como organización?

4.2.3.3 Resultado esperado

Al finalizar la cumbre de indagación apreciativa se espera contar con una visión provocadora de la organización deseada, así como con un conjunto de acuerdos, ofertas y peticiones que se ejecutarán en el futuro cercano y que acercarán al departamento a la situación creada en conjunto. Adicionalmente, se espera contar con un alto nivel de compromiso por parte de los miembros del departamento que participen de la actividad.

4.3 Justificación económica

Para la implementación de esta propuesta, se considera que la compañía cuenta con los recursos necesarios, entiéndase salas de entrenamiento adecuadas con proyectores, pizarras, marcadores, mesas y sillas, así como un comedor suficientemente grande para albergar la cumbre de indagación apreciativa con todos los miembros del departamento, en el cual se cuenta con todas las facilidades y que ha sido previamente utilizado para reuniones de departamento donde se convoca a toda la población.

La propuesta se compone de tres etapas, durante las dos fases iniciales no será necesario incurrir en gastos, ya que se plantean sesiones de trabajo cortas, de una hora de duración; por lo tanto, no es necesario incurrir en gastos de alimentación ni de equipo. Para la tercera etapa correspondiente a la cumbre de indagación apreciativa, si bien se cuenta con todos los equipos necesarios en la empresa, es necesario cubrir los costos correspondientes a la alimentación, ya que es un evento de tres días donde se espera trabajar todo el día, entendiéndose ocho horas diarias.

Para la alimentación para la cumbre de indagación apreciativa se realizó una cotización con la compañía Mediterráneo Catering Services, la cual realizó brindó los siguientes precios, tomando en cuenta el volumen de personas (68) y la cantidad de días de duración de la actividad (3):

Desayuno típico costarricense: 3.500 colones por persona. Incluye gallo pinto, huevo picado, pan casero, café/te y jugo de naranja.

Almuerzo: 4.500 colones por persona, incluye plato fuerte, dos guarniciones, ensalada, postre y refresco.

El precio total ofrecido para la alimentación de todos los participantes durante los tres días es de 1.632.000 colones.

Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta que se debe negociar el tiempo de trabajo de los colaboradores con sus gerentes en Atlanta, no es posible realizar el cálculo del monto correspondiente a tres días de trabajo de toda la población debido a que no se facilitó la información específica por temas de confidencialidad.

Una vez realizada la presentación de la propuesta que permitirá el fortalecimiento del clima organizacional en el Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica a partir de un enfoque apreciativo, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

5. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo del proyecto para la creación de una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica.

5.1 Conclusiones

Con base en la información recopilada durante los cuatro capítulos que componen la presente propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, se establecen las siguientes conclusiones:

1. La industria de la información de crédito cuenta con un elevado nivel de madurez, lo cual implica una amplia regulación, lo que lo convierte en un negocio al que es difícil entrar; por tanto, la competencia existente se reparte entre pocos competidores.
2. A pesar de lo maduro del mercado, al estar basado en tecnologías de información, siempre existen oportunidades de innovación y nuevas formas de agregar valor a los clientes, tal y como lo ha demostrado Equifax a través del tiempo, con la inclusión de nuevos servicios y productos.
3. Equifax es una empresa con una gran envergadura a nivel global, expandiendo su negocio a más de dieciocho países y complementando su cartera de negocios a través de la adquisición de compañías que le permiten generar mayor valor a sus clientes.
4. Existen desigualdades en las condiciones de los diferentes equipos de colaboradores; no obstante, se evidencia que los grupos que no cuentan con las condiciones adecuadas son pocos en relación con el total de la población encuestada.
5. Ha existido un fortalecimiento del clima organizacional a través del paso del tiempo el cual se ha desarrollado de forma natural, ya que no se han realizado

inversiones específicas para esta área; no obstante, los resultados obtenidos de la investigación son positivos.

6. El cambio organizacional implementado durante el año anterior ha tenido un impacto favorable para el departamento; esto se evidencia en los resultados positivos obtenidos en todas las dimensiones del clima organizacional.
7. Con base en los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional presentados en el tercer capítulo y en comparación con la información recopilada en el diagnóstico del segundo capítulo, se puede evidenciar que existe concordancia entre el criterio del grupo de gerencia y los resultados obtenidos.

5.2 Recomendaciones

A partir de los resultados del estudio de clima organizacional presentado en el III Capítulo del presente proyecto final de graduación y adicional a los planes de acción que conforman la propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Establecer un programa formal para efectuar diagnósticos periódicos sobre el clima organizacional en el departamento de Tecnologías de Información de Equifax Costa Rica, con el fin de monitorear las mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a las siete dimensiones definidas a raíz de la implementación de los diversos planes de acción propuestos.
2. Incluir en proyectos futuros de mejora de clima organizacional no solo a los miembros del departamento de Tecnologías de Información en Costa Rica, sino expandir el alcance hacia la contra parte de los equipos en Atlanta.
3. Fomentar la utilización de herramientas apreciativas que involucren la opinión de toda la población, ya que favorecerá la motivación y el compromiso de los miembros del departamento e incrementará el nivel de conciencia colectiva.

Bibliografía

- Alvarado, A. M. (2015). *Propuesta de Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Arnold, M., & Osorio, F. (s.f.). *Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas*. Santiago: Universidad de Chile.
- Ballesteros, M. (2015). *La innovación y el espacio físico de trabajo*. Recuperado de The Pool: <http://www.thepool.mx/blog-the-pool/2015/7/27/la-innovacin-y-el-espacio-fsico-de-trabajo>
- Board, T. O. (2015). *Equifax Board*. Recuperado de The Official Board: <http://www.theofficialboard.com/org-chart/equifax>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *Primero rompa todas las reglas*. Ediciones gestión 2000.
- Castro, L. P. (2015). *Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A (CAFESA)*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Code of Ethics*. (2015). Recuperado de Equifax.com: <http://www.equifax.com/about-equifax/corporate-governance/code-of-ethics>
- Company Profile*. (2015). Recuperado de Equifax.com: <http://www.equifax.com/about-equifax/company-profile>
- Cooperrider, D. L., & Witney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: a positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Cordero, A. C. (2013). *Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora del Desempeño del Recurso Humano de la Secretaría Ejecutiva del Sistem Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Corporate Governance*. (2015). Recuperado de Equifax.com: <http://www.equifax.com/about-equifax/corporate-governance>
- Credit Bureau*. (2015). Recuperado de Wikepdia, The Freen Encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Credit_bureau
- Equifax Inc. (2015). Recuperado de Equifax: <http://www.equifax.com/>

- Equifax Inc. (2015). *What is a credit score?* Recuperado de Equifax.com:
<http://www.equifax.com/credit-education/credit-score/>
- Equifax Inc. (2015). *What is identity theft?* Recuperado de Equifax.com:
<http://www.equifax.com/credit-education/identity-theft/>
- Equifax Inc. (2015). *What is a credit report?* Recuperado de Equifax.com:
<http://www.equifax.com/credit-education/credit-report/>
- Espinoza Bolaños, E. (2016). Gerente Aseguramiento de la Calidad. (I. Zúñiga Gómez, Entrevistador)
- Experian. (2015). *What is a credit bureau?* Recuperado de Experian.com:
<http://www.experian.com/global-credit-bureau/what-is-a-credit-bureau.html>
- Experian Information Solutions, I. (2015). *Why is a Credit Bureau Needed?* Recuperado de Experian: <http://www.experian.com/global-credit-bureau/credit-bureau-information.html>
- Fernandez, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística, Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo.
- Fundación Factor Humano. (2011). *Unidad de conocimiento - La indagación apreciativa*.
- González, I. B. (2010). *Análisis del clima organizacional: Caso de estudio de la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Sanciones Vicotria*. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing .
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Hernandez Sampieri, R. (2005). *Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano*. Celaya: Universidad de Celaya.
- Hock, D. (1999). *The birth of the caordic age*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Jacqueline, S. M., & Gina, H. (2009). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Thin Book Publishing.
- Life At Equifax*. (2015). Recuperado el 22 de December de 2015, de Equifax.com:
<http://www.equifax.com/about-equifax/careers/life-at-equifax>
- Magruder Watkins, J., Mohr, B. J., & Kelly, R. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Malave, N. (2007). *Escala Tipo Linkert*. Paria: Universidad Politécnica Experimental de Paria.

- Mora, E. C. (2013). *Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Cooperativa Autogestionaria de Servidores de la Salud Integral*. San Jose, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Muga, C. A. (2009). *Indagación Apreciativa: Una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos*.
- Pereira Ugalde, C. (14 de Enero de 2016). Gerente de Matriz. (I. Zúñiga Gómez, Entrevistador)
- Piedra Ortiz, P. (13 de Enero de 2016). Gerente Soporte a Costa Rica. (I. Zúñiga Gómez, Entrevistador)
- Piedra Zamora, R. (15 de Enero de 2016). Gerente Gestión Pases a Producción. (I. Zúñiga Gómez, Entrevistador)
- Profile: Equifax Inc (EFX)*. (2016). Recuperado de Reuters.com: <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=EFX>
- Quiros, J. (12 de Enero de 2016). Director General. (R. Z. Gómez, Entrevistador)
- Rojas Sandoval, C. (13 de Enero de 2016). Gerente de Matriz. (I. Zúñiga Gómez, Entrevistador)
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Suárez, J. R. (2008). *Indagación apreciativa: Impacto en el clima organizacional y actitud de compromiso*. Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Subirana, M., & Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa: Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Editoria Kairos SA.
- Thomson Gale. (2007). *Credit Bureaus*. Recuperado de Enciclopedia of Small Businesses: http://www.encyclopedia.com/topic/Credit_Bureau.aspx
- U.S Government official web portal. (2015). *Credit reports and scores*. Recuperado de U.S Government official web portal: <https://www.usa.gov/credit-reports>
- Why is my credit score important?* (2015). Recuperado el 8 de Noviembre de 2015, de Equifax: <http://www.equifax.com/credit-education/credit-score/>
- Wolk, L. (2003). *Coaching: El arte de soplar brazas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Zohar, D. (1997). *Renovar la filosofía corporativa*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Anexo 1: Cuestionario de Clima Organizacional



Encuesta sobre el compromiso de febrero 2016

¡Bienvenidos a la Encuesta de Compromiso del departamento de TI de Equifax Costa Rica!

Estamos llevando a cabo una breve encuesta de compromiso y nos gustaría obtener su opinión.

Queremos conocer opinión sobre su grado de satisfacción, lo que funciona bien y lo que podría mejorarse.

La encuesta va a estar activa durante una semana, así que por favor tome la encuesta antes el próximo jueves 18 de febrero.

Completar la encuesta solo debe tomar un par de minutos y la información es anónima.

Gracias

1. Mi trabajo me da una sensación de realización personal

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

2. Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de mi departamento o Unidad de Negocios

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

3. Estoy satisfecho con mi trabajo en Equifax

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

4. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos en hacer un trabajo de calidad

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

5. Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo solicito

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

6. Recibo apoyo de otros departamentos cuando lo solicito

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

7. Existe una relación positiva y amistosa con mis compañeros de trabajo

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

8. Todas las personas en su lugar de trabajo son participativos

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

9. En mi departamento se toman en cuenta mis iniciativas, opinión y sugerencias

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

10. Mi gerente muestra interés en mí como persona

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

11. Mi gerente conoce mis fortalezas y se preocupa por asignarme labores que me permitan aprovecharlas

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

12. Mi gerente se preocupa por motivarme

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

13. Mis gerentes inmediatos son líderes dentro de la organización

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

14. La estrategia de negocio y la visión del equipo de tecnología de Costa Rica se ha explicado con claridad

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

15. En mi trabajo, tengo una definición clara de mis tareas diarias y directrices por parte de mis líderes con sede en Atlanta

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

16. Los medios de comunicación de la compañía son efectivos

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

17. Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

18. Mis contribuciones son reconocidas y valoradas

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

19. Los ascensos en Equifax son asignados en forma objetiva, con base en el desempeño y las habilidades

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

20. Recibo un salario acorde con el mercado, mi puesto, responsabilidades y experiencia

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

21. Estoy satisfecho con los incentivos y beneficios que me brinda la organización

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

22. Mi trabajo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

23. Durante los últimos seis meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

24. He tenido la oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo este último año

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

25. Equifax tiene un conjunto adecuado de los recursos de formación, como los libros, cursos en línea, etc.

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

26. Tengo las herramientas y el soporte para hacer mi trabajo con eficacia

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

27. Tengo un espacio cómodo para hacer mi trabajo correctamente

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

28. Los niveles de ruido son aceptables y me permiten un nivel adecuado de concentración para el desarrollo de mis tareas diarias

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

29. Las condiciones de mi trabajo me permite mantener un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal

Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	------------	--------------------------------	------------	----------------

30. ¿Qué cosas están haciendo el equipo de Costa Rica y el resto de Equifax que deberíamos hacer más?

--

31. ¿Cuál es su género?

32. ¿Cuál es su edad?

33. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en Equifax?

34. ¿En cuál equipo trabaja usted?