

## **INFORME TECNICO ESTADO DE AVANCE**

<b>Código del proyecto</b>	<b>:</b>	<b>08DCT-1823</b>
<b>Título del proyecto</b>	<b>:</b>	<b>PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN SERVICIOS TI EN OFFSHORING.</b>
<b>Postulante</b>	<b>:</b>	<b>FUNDACION INSTITUTO PROFESIONAL DUOC</b>
<b>Tipo de Informe</b>	<b>:</b>	<b>INFORME TECNICO ESTADO DE AVANCE</b>
<b>Fecha</b>	<b>:</b>	<b>29 DE JULIO 2009</b>

## ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME

### **I.- RESUMEN DE CONTENIDOS DEL INFORME Y CONTEXTO GENERAL DE AVANCE**

- 1.- Antecedentes de la persona jurídica postulante adjudicado.
- 2.- Síntesis del proyecto.
- 3.- Estado actual del proyecto y principales resultados

### **II.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS.**

### **III.- RESULTADOS COMPONENTE DE MEJORAMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACION**

### **IV.- EMPRESAS POSTULANTES PARA EL COMPONENTE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN TECNICOS Y PROFESIONALES**

### **V.- INFORME DE AVANCE FINANCIERO.**

### **VI.- ANEXOS**

\*\* ANEXO N°1  
PUESTOS A ENTREVISTAR Y ENTREVISTA

\*\* ANEXO N° 2  
PANEL DE EXPERTOS

\*\* ANEXO N°3  
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE FUNDACIÓN CHILE EN EL PROYECTO

\*\* ANEXO N°4  
RECALENDARIZACIÓN PANEL DE EXPERTOS

\*\* ANEXO N°5  
SOLICITUD DE APLAZAMIENTO GIRA TECNOLÓGICA

## I.- RESUMEN DE CONTENIDOS DEL INFORME Y CONTEXTO GENERAL DE AVANCE

### 1.- Antecedentes de la persona jurídica postulante adjudicado.

Fundación Instituto Profesional **DuocUC** (72.754.700-2), como institución fundada por la Pontificia Universidad Católica de Chile, participa de su vocación de servicio a la educación del país. Dentro de su proyecto educativo reconoce, como responsabilidad inherente, el constituirse en un paradigma de la gestión privada en el ámbito de la educación técnico profesional.

El Centro de Entrenamiento y Certificación en Tecnologías de la Información (CECTI), nace como una respuesta de DuocUC en su objetivo de entregar un producto que satisfaga a las crecientes necesidades de capacitación en Tecnologías de la Información que tiene la comunidad empresarial de nuestro país.

En este contexto, DuocUC a través de CECTI se adjudica los fondos postulados para el proyecto PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN SERVICIOS TI EN OFFSHORING.

### 2.- Síntesis del proyecto.

El Proyecto se centra en desarrollar un **programa de entrenamiento en habilidades blandas, en un sector relevante como lo es la industria del Offshoring específicamente en servicios asociados a las tecnologías de información.**

La escasez de programas de estudio que entreguen a los participantes de esta industria **habilidades sociales** asociadas a este tipo de servicios y perfiles, genera la necesidad imperiosa de atacar este problema y responder a las necesidades de los **técnicos y profesionales del área.**

En función de ello, el proyecto busca capacitar, en aquellas habilidades que las empresas consideren relevantes, con el fin de disminuir la brecha entre los técnicos/profesionales y el perfil laboral que requieren las empresas.

Por lo tanto, este proyecto se presenta como un gran aporte al país, ya que se alinea al objetivo de mejorar el sector productivo, principalmente en un sector prioritario como el offshoring, que contribuye a posicionamiento del país como plataforma de internacionalización de servicios y negocios.

#### Objetivo General

- Desarrollar programas de estudio y un cuerpo docente calificado, que soporte la capacitación en habilidades sociales (habilidades blandas) y permita mejorar la competitividad de los profesionales que se desempeñan en la industria del Offshoring. Especialmente en el sector de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, permitiendo de esta forma incrementar la productividad y eficiencia de sus empresas.

#### Objetivos Específicos

- Ampliación del diagnóstico referente a las brechas en cuanto a habilidades sociales en la industria del Offshoring, especialmente en los servicios relacionados a las TIC's.
- Crear planes de estudio asociados al desarrollo de habilidades sociales.
- Capacitar un contingente importante de docentes en esta área.
- Capacitar a los técnicos y profesionales de las empresas que se beneficiaran con el programa.

## Ámbito geográfico y sectorial de las empresas beneficiarias

Las empresas que se beneficiarán con este proyecto son todas aquellas que están insertas dentro del cluster Offshoring en Tecnologías de Información y de las TIC's en General a nivel nacional, incluyendo aquellas que han comprometido su participación en el proyecto. Estas últimas serán las beneficiarias con la capacitación de sus ejecutivos en una primera instancia, posterior a ello, el curso será vendido y se ofrecerá de manera abierta al resto del Cluster mediante el centro de entrenamiento y certificación en Tecnologías de la información CECTI de DuocUC. Estas empresas son:

### EMPRESAS BENEFICIARIAS EN PRIMERA ETAPA DE CAPACITACION:

#### Teleperformance

Actividad principal: Contact Center, BPO.

Dirección: Teatinos 950, piso 11, Santiago, Chile.

Teléfono: (56 2) 200-2200

Correo electrónico persona de contacto: Anita Ramirez : [aramirez@tpchile.com](mailto:aramirez@tpchile.com)

#### Tata Consultancy Services

Actividad principal: Contact Center, BPO, Offshoring

Dirección: Curico 18, Santiago, Chile.

Teléfono: 56 2 2535459

Correo electrónico persona de contacto: Paola Suau. [paola.suau@tcs.com](mailto:paola.suau@tcs.com)

Sitio Web : <http://www.tcs.com>

**Se utilizará como base el levantamiento de perfiles que realiza fundación Chile con el Cluster de Offshoring.**

**Una vez culminado el proceso de capacitación de técnicos y profesionales de cada empresa, se realizará un seguimiento de casos, de tal manera de evaluar los resultados y mejorar los programas si fuese necesario, Esta evaluación resulta clave para la etapa posterior al proyecto, que considera la oferta de los cursos creados hacia la industria a través de las instalaciones e infraestructura del centro de entrenamientos y certificación CECTI de DuocUC.**

## 3.- Estado actual del proyecto y principales resultados

El proyecto consta de las siguientes etapas:

1. AMPLIACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.
2. MEJORAMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN.
3. FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN TÉCNICOS Y PROFESIONALES.

El proyecto se encuentra en su fase inicial "Ampliación del diagnóstico", la cual se ha desarrollado del modo planificado en relación a los resultados, exceptuando la actividad "panel de expertos", la cual debió ser aplazada debido a procesos o actividades propias de las empresas participantes o coordinación con estas.

Cada uno de los puntos restantes, se han desarrollado con éxito, dando como resultado el levantamiento de gran cantidad de valiosa información, la cual el experto, Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid ha recibido satisfactoriamente, permitiendo de este modo, el inicio y desarrollo del análisis y evaluación para la elaboración del documento contenedor de las Habilidades Sociales Claves y posterior desarrollo del curso de capacitación.

Es importante destacar la excelente disposición de las empresas y sus ejecutivos, entregando con mucho entusiasmo experiencias y datos relevantes para el levantamiento. Cada uno de ellos reconoce a priori la

urgente necesidad de este tipo de herramientas y cuán dispuestos están a recibir instrucción, ya que en su gran mayoría, reconocen una falencia importante en esta área.

## II.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

Se realizó una visita a las empresas para presentar las actividades a realizar y coordinarlas conjuntamente. En esta oportunidad se presentaron cada una de las empresas a participar, poniendo en común inquietudes y expectativas en relación al levantamiento de habilidades y el proyecto como tal. Al mismo tiempo se define la necesidad de enfocar el proyecto en aquellos cargos que tengan relación directa con Clientes y Usuarios.

En esta oportunidad se solicitó a las partes la entrega de un informe preliminar para basar la investigación y el diseño de las entrevistas.

***Esta recogida de información se utiliza como base para el diseño de las entrevistas de incidentes críticos.***

A continuación se detalla cada actividad descrita en la carta Gantt original:

### **1.1- Elaboración base de datos representantes del sector.**

La base de datos de representantes del sector la componen las todas las empresas de la industria de los servicios globales en Chile, especialmente las identificadas en el Cluster de esta área desarrollado por Corfo. Esta etapa se desarrollo sin contratiempos, ya que la información es conocida y ha sido levantada previamente.

### **1.2 Entrevista de Incidentes Críticos:**

Esta actividad fue replanificada por las empresas beneficiarias, producto de temas internos de estas. Ver anexo.

### **1.3.y 1.4- Entrevista de incidentes críticos y visitas a los puestos de trabajo.**

Se desarrolló una pauta de entrevistas en la Universidad Complutense de Madrid, de manera de poder obtener la mayor información posible en base a esta actividad. Una vez desarrollado el diseño de las entrevistas, comienzo el proceso de levantamiento.

Dos personas visitaron a cada una de las personas definidas por las empresas, en los cargos correspondientes para realizar las entrevistas. El levantamiento consta de 24 entrevistas, de las cuales a la fecha se han desarrollado 20 por motivos propios de la empresa. Estas 4 entrevistas serán realizadas dentro de la segunda semana de Agosto y posteriormente enviadas a el experto Miguel García Sáiz. (Cada entrevista tiene una duración promedio de 45 minutos). **(ver anexo N°1 )**

En esta oportunidad, también se realiza la visita a los puestos de trabajo, reconociendo el contexto físico y ambiental en el que están insertos los entrevistados.

Cada una de las entrevistas han sido enviadas al experto para el análisis de los resultados, por lo que desde ese momento en adelante, los puntos a continuación se encuentran en desarrollo:

**Contratiempos:** Se hace difícil la coordinación con las empresas beneficiarias respecto de la disponibilidad del capital humano a ser entrevistado, esto producto del gran número de entrevistas a realizar, así como también de las tareas cotidianas que tienen los entrevistados, y la realización de estas entrevistas significa destinar horas a actividades extra.

Sin perjuicio de lo anterior, se logra el objetivo gracias a la buena disposición y cooperación de las empresas beneficiarias.

**Uso de perfiles levantados por la fundación Chile:** El uso (autorizada por CORFO, *ver anexo*) de la información referente al estudio de competencias y perfiles realizado por Fundación Chile, y se considera como información primordial en el levantamiento de las competencias para este proyecto, y se sumará al levantamiento de perfiles del sector realizado en los puestos de trabajo de las empresas beneficiarias, de manera de obtener el resultado que sea más acorde a la realidad del sector. Es decir la información el estudio de fundación Chile, será relevante para la determinación de las competencias necesarias y creación de los programas de estudio.

## **2.1.- Gira Tecnológica**

Se decidió posponer la gira tecnológica a España debido a que la universidad complutense de Madrid recomendó que la fecha fuera cercana a la últimos quince días de Septiembre, esto producto del calendario académico y laboral que se presenta en esa región (Julio y Agosto son meses de poca actividad y vacaciones).

**El retraso de la gira tecnológica no supone retraso en ninguna de las partes del proyecto.**

## **3.1.- Determinar la composición del grupo.**

Luego de la realización de las entrevistas se envía la información al Señor Miguel Garcia, de la Universidad Complutense de Madrid, donde se están analizando los datos para obtener los resultados esperados de esta etapa.

Es importante destacar que ya se han determinado las primeras características del grupo, en los que se encuentran perfiles que tienen actividades relacionadas a la atención al cliente (interno o externo), y el trabajo en equipo).

**RESUMEN ACTIVIDADES DESARROLLADAS HASTA PUNTO 3.1 DE LA CARTA GANTT**

A lo largo de cada actividad

Actividad	23 marzo - 23 abril	23 abril - 23 mayo	23 mayo - 23 junio	COMENTARIOS O DIFICULTADES	MEDIDAS DE SOLUCIÓN
1.1	Elaboración de una base de datos de representantes del sector		3	Proceso desarrollado sin contratiempos. Se define como empresas participantes en el proceso a Tata y Teleperformance. Durante el mes de abril se realiza el primer encuentro entre las partes, definiendo que los puestos claves a investigar, serán aquellos en directa relación con clientes y usuarios. En este encuentro se solicita a las empresas el informe previo para poder diseñar las pautas de la entrevista.	
1.2	Panel de experto			Esta actividad no se ha realizado debido al retraso inicial de la entrega del informe previo por parte de las empresas. En esta oportunidad se tomó la decisión de desarrollar en primera instancia las <b>entrevistas de incidentes críticos</b> y posteriormente el panel de expertos. Esta decisión tiene relación con la mejor disposición horaria de los ejecutivos a ser entrevistados que de participar en un panel de expertos en ese momento.	La medida de solución se incorpora desde el momento en que se decide realizar las entrevistas y postergar el panel de expertos. Lo esencial es desarrollar el panel dentro de los primeros 15 días de agosto, mientras las entrevistas son analizadas. De tal manera de no influir en la programación del análisis de información. <b>(VER ANEXO)</b>
1.3	Visita a los puestos de trabajo			Estas dos actividades fueron realizadas de manera paralela y conjunta	Proceso desarrollado en situación de contingencia por el retraso mencionado en el punto anterior. Se doblaron los esfuerzos logrando completar con fecha 28 de julio 2009, 20 de 24 entrevistas de los cargos exigidos. En esta oportunidad, se realiza la visita a los puestos de trabajo y las entrevistas paralelamente, reconociendo el contexto físico y ambiental en el que están insertos los entrevistados. Los resultados fueron enviados al Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, en la medida que se realizaron las entrevistas, por lo que a la fecha de hoy, el levantamiento está siendo analizado. Las 4 entrevistas restantes están siendo calendarizadas para ser desarrolladas dentro de la segunda semana de agosto.
1.4	Entrevista incidentes críticos				
2.1	Gira Tecnológica para la adopción de tecnologías de enseñanza			Según la carta Gantt, esta actividad debe desarrollarse entre el mes 4 y 5 (del 23 de junio al 23 de agosto), sin embargo, se decidió posponer la gira tecnológica a España debido a que la universidad Complutense de Madrid recomendó que la fecha fuera cercana a la últimos quince días de Septiembre, esto producto del calendario académico y laboral que se presenta en esa región (Julio y Agosto son meses de poca actividad y vacaciones). <b>(VER ANEXO)</b>	El retraso de la gira tecnológica no supone retraso en ninguna de las partes del proyecto ni del correcto desarrollo del mismo.
3.1	Determinar la composición del grupo			Este punto está siendo desarrollado por el Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, con los resultados de las entrevistas que se le fue enviada.	Se ha planificado, que los resultados faltantes (4 entrevistas y 2 paneles de expertos) serán realizadas mientras las entrevistas en manos del experto son analizadas. Se prevé que en el momento que el experto culmine esa fase, la segunda etapa de levantamiento ya estará desarrollada.

copias de cada

**CARTA GANTT CON DETALLES DE CADA ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD	23 marzo -23 abril	23 abril -23 mayo	23 mayo - 23 junio	23 junio - 23 julio	23 julio - 23 agosto	23 agosto - 23 septiembre	ESTADO	DETALLES
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6		
<b>1 - ELABORACIÓN BASE DE DATOS</b>  Elaboración de una base de datos con representantes del sector empresarial de las tecnologías de la información que son relevantes.	X	X					REALIZADA	OK
<b>2 - DISEÑO DE PAUTA DE ENTREVISTA</b>  Diseño de entrevista para reconocer Habilidades Sociales claves para el sector, la cual será realizada a las empresas comprendidas en la base de datos confeccionada.	X	X					REALIZADA	Entrevista diseñada a partir de los informes entregados por las empresas participantes en función de cargos específicos.

ACTIVIDAD	23 marzo -23 abril	23 abril -23 mayo	23 mayo - 23 junio	23 junio - 23 julio	23 julio - 23 agosto	23 agosto - 23 septiembre	ESTADO	DETALLES
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6		
<b>3 - ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS Y VISITA A LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>  Desarrollar entrevistas a representantes del sector empresarial de las tecnologías de la información.	X	X					REALIZADA	Se logró completar con fecha 28 de julio 2009 el total de entrevistas necesarias y de los cargos exigidos. Se realizó la actividad reconociendo el contexto físico y ambiental en el que están insertos los entrevistados. Los resultados fueron enviados al Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, en la medida que se realizaron las entrevistas, por lo que a la fecha de hoy, el total del levantamiento ya está siendo analizado.
<b>4 - PANEL DE EXPERTO</b> Elaboración panel de experto para levantamiento de Habilidades Sociales claves	X	X			(P)		RETRASADA	Las empresas solicitan postergar la actividad por situaciones propias de cada una. Estas actividades quedan pendientes a realizar mientras las entrevistas son analizadas, es decir, deberán realizarse durante la primera quincena de agosto. (P) (ver anexos)
<b>5 - DETERMINAR COMPOSICION DEL GRUPO</b>  determinar composicion del grupo			X				EN DESARROLLO	Este punto está siendo desarrollado por el Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, con los resultados de las entrevistas que se le fue enviada.
<b>6 - GIRA TECNOLOGICA</b> viaje de reconocimiento tecnologías de enseñanza				X	X		POR REALIZAR	Actividad retrasada para el mes de Septiembre por petición expresa de la Universidad Complutense de Madrid, en virtud de una mejor labor de reconocimiento.
<b>7 - ELABORACION DOCUMENTO HABILIDADES SOCIALES</b> elaboracion documento determinando habilidades sociales claves en TI				X	X		EN DESARROLLO	Este punto está siendo desarrollado por el Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, con los resultados de las entrevistas que se le fue enviada.
<b>8 - CRITERIO SELECCION SUJETOS</b> Elaboración criterios selección sujetos a entrenar				X	X		EN DESARROLLO	Este punto está siendo desarrollado por el Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, con los resultados de las entrevistas que se le fue enviada.
<b>9 - ELABORACION DEL PERFIL DE COMPETENCIAS MONITORES</b> Competencias que deberían reunir las personas que ocuparan el puesto de monitor, para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades. Se definirán según el siguiente esquema:  Descripción del puesto de trabajo, elaboración de un cuestionario para valorar la información recabada en el punto anterior, análisis de datos, elaboración del perfil.				X	X		EN DESARROLLO	Este punto está siendo desarrollado por el Experto Miguel García Sáiz de la Universidad Complutense de Madrid, con los resultados de las entrevistas que se le fue enviada.
<b>10 - SELECCIÓN DE MONITORES.</b> Desarrollar el proceso de selección en base al perfil de competencias de monitores.				X	X		NO REALIZADO	Esta selección no se ha realizado ya que el perfil de los monitores aún está siendo desarrollado.
<b>11 - CAPACITACION MONITORES</b>  Desarrollo Capacitación monitores seleccionados					X	X	POR REALIZAR	En espera de resultados para ser realizada
<b>12 - ENTREGA INFORME PARCIAL</b>  Entrega informe desarrollo de etapa y actividades correspondientes.					X		POR REALIZAR	

### III.- RESULTADOS COMPONENTE DE MEJORAMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACION

No compete en esta etapa del proyecto.

### IV.- EMPRESAS POSTULANTES PARA EL COMPONENTE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN TECNICOS Y PROFESIONALES

No compete en esta etapa del proyecto, ya que no se han definido aún los cargos críticos a capacitar.

### V.- INFORME DE AVANCE FINANCIERO.

La mayoría de las actividades desarrolladas hasta el momento en relación al proyecto, no han supuesto gasto alguno más allá de la propia infraestructura y capital humano de DuocUC, de esta manera se han disminuido en importante manera los costos asociados a las primeras etapas del proyecto. A excepción de los gastos por coordinación del proyecto que han sido cubiertos por Duoc y vienen detallados en el informe financiero.

De esta forma se ha manejado el presupuesto de tal modo de no incurrir en gastos innecesarios.

### Resumen

- **El Proyecto ha tenido algunos problemas de coordinación entre la postulante y las beneficiarias, los cuales se han ido subsanando en el tiempo, alcanzando a cumplirse en gran medida las actividades planificadas.**
- **Al mismo tiempo ha sido de gran ayuda la incorporación de los resultados del estudio de perfiles realizado por la fundación Chile los que muestran e identifican también la necesidad de habilidades sociales en la industria de los servicios globales**
- **Los retrasos antes mencionados, no significan un retraso en el cumplimiento final del proyecto ya que se ha ido acortando la brecha entre lo planificado y lo realizado. Quedando en condiciones de tiempo casi iguales a lo presupuestado originalmente.**
- **En el Aspecto financiero, la postulante ha utilizado recursos propios de manera de no disminuir los gastos presupuestados, es por eso que en las actividades 1.2; 1.3; 1.4, se han utilizado recursos de la postulante, bajando los aportes necesarios de innova a cero pesos hasta la fecha.**
- **Se espera que el proyecto quede en igualdad de condiciones de tiempo de acuerdo a lo presupuestado, antes de fin del mes de agosto.**
- **Los primeros resultados han sido sumamente satisfactorios por que confirman la necesidad de habilidades sociales como habilidades fundamentales en la industria de los servicios globales. Y se está trabajando en productos que serán de un real aporte a la industria. Esto se ve manifestado que en la medida que las empresas beneficiarias han ido participando del proyecto y conociendo los detalles han ido aumentando su motivación y apoyo respecto de este proyecto.**

**\*\* ANEXO N°1  
PUESTOS A ENTREVISTAR Y ENTREVISTA**

**DETECCIÓN DE HABILIDADES SOCIALES EN EL SECTOR DE LAS TICS:  
PAUTAS DE ENTREVISTA**

**CONSIDERACIONES PREVIAS A LA ENTREVISTA**

**Contexto de la entrevista:** Aclarar a los entrevistados que el objetivo no es evaluarlos personalmente a ellos, sino detectar habilidades necesarias para el desempeño eficaz en su puesto de trabajo.

**Objetivo:** Identificar los comportamientos interpersonales que son necesarios para tratar eficazmente con clientes y usuarios en su puesto de trabajo. Otros comportamientos (gestión de documentos, empleo de tecnologías, etc.), aunque necesarios e importantes, no son objeto de esta intervención.

**Sugerencias y/o recomendaciones:**

- Que el entrevistador este familiarizado con el puesto de trabajo, con el contenido y sus exigencias.
- En la medida de lo posible, entrevistar a personas con diferentes grados de experiencia, medida en años. Por ejemplo, en los casos en que se van a hacer 3 entrevistas a elegir de un grupo mayor, seleccionar, preferiblemente, una persona con la máxima experiencia, otra con la mínima y otra con un nivel intermedio.
- Que el/la entrevistador/a procure centrarse, y que el/la entrevistado/a se centre, en conductas interpersonales concretas, más que en características generales de personalidad. Por ejemplo, “preguntar al cliente...”, “ofrecer alternativas al usuario...”, etc., y no “ser simpático”, “ser servicial” o características por el estilo, que son más ambiguas.

**MUESTRA: PERSONAS A ENTREVISTAR**

La muestra se compone de trabajadores:

- Que mantienen algún tipo de relación con clientes y/o usuarios de productos en el sector de las TIC.
- Trabajadores de la empresas TATA, más el Gerente de Operaciones de la empresa Teleperformance

-Group Leader: 2 entrevistas (de un total de 4 personas disponibles)

- Líder de Proyectos: 3 entrevistas (de un total de 17 personas disponibles)
- Consultor Pre-Ventas y Soluciones: 2 entrevistas (de un total de 4 personas disponibles)
- Gerente de Operaciones: 3 entrevistas (de un total de 2 personas disponibles + 1 de Teleperformance)
- Jefe de Área (Operaciones): 2 entrevistas (de un total de 2 personas disponibles)
- Ingeniero de Sistemas (Tecnología): 1 entrevista (de un total de 1 persona disponible)
- Analista de Sistemas (Tecnología): 3 entrevistas (de un total de 14 personas disponibles)
- Analista de Soporte (Tecnología): 1 entrevista (de un total de 1 persona disponible)
- Ingeniero de Procesos (Operaciones): 3 entrevistas (de un total de 10 personas disponibles)
- Jefe de Proyecto (Tecnología): 1 entrevista (de un total de 1 persona disponible)
- Operador Telefónico:
  - 3 entrevistas (de un total de 16 personas disponibles)

**TOTAL: 24 entrevistas.**

## ENTREVISTA

### Introducción (comentarios orientativos para presentar la entrevista)

“Se me ha solicitado tratar de averiguar qué herramientas se necesitan para desempeñar su trabajo. La manera en que haremos esto es pidiendo a personas como usted (personas que se encuentran actualmente realizando el trabajo) que nos cuenten cómo lo desempeñan y cuales son los conocimientos y recursos personales que se deben tener ante determinadas situaciones.

Usted ha sido seleccionado/a por la organización para colaborar ya que, como experto/a en su trabajo, puede aportarnos la información necesaria. Todo lo que haré será plantearle algunas preguntas acerca de cómo desempeña su trabajo en situaciones puntuales.

Quisiera en estos momentos recordarle que todo lo que usted diga en esta entrevista se manejará como información estrictamente confidencial y no será compartido con nadie más de la organización.

Con su permiso, me gustaría grabar la entrevista de manera que yo pueda prestarle más atención a usted y nuestros expertos puedan analizar la información posteriormente con mayor facilidad. La duración máxima estimada de la entrevista es de aproximadamente 1 hora. Le agradezco de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas”.

### 1. Preguntas generales

- Sexo
- Edad
- Lugar de nacimiento
- Nacionalidad
- Estudios
- Años de experiencia en el puesto actual
- Años de experiencia laboral en la empresa actual
- Años de experiencia laboral general en el sector

### 2. Preguntas generales sobre la experiencia laboral actual

- ¿Me puede describir las funciones y tareas que tiene usted en su puesto de trabajo?
- ¿Con quién se relaciona habitualmente en el desempeño de su trabajo? ¿Con qué objetivos? [preferiblemente, que asocie personas-objetivos; por ejemplo, compañeros de equipo-coordinación, clientes-presentación producto, etc.] [Aquí debería quedar claro que realmente tiene relación con clientes o usuarios, no sólo porque lo dice la descripción de su puesto; si no la tuviera, la entrevista no tiene sentido de aquí en adelante]
- ¿Qué tipo de problemas encuentra cuando se relaciona con otras personas en el desempeño de su trabajo? [al igual que en la pregunta anterior, que asocie personas-problemas; por ejemplo, cliente-rechazo del producto, etc.]

### 3. Preguntas generales sobre habilidades sociales

- ¿Sabe qué son las habilidades sociales? [le pedimos que intente dar una definición; cuando responda, se le explica brevemente la siguiente definición para acordar de qué se está hablando: “se trata de comportamientos que mostramos cuando nos relacionamos con los demás (clientes, jefes, compañeros, familiares, amigos...) con el fin de lograr algún objetivo (por ejemplo, vender un producto a un cliente o atender la reclamación de un usuario); estos comportamientos se pueden aprender y, para ser eficaces, deben adecuarse a las exigencias de la situación”]
- ¿En qué porcentaje cree usted que su trabajo depende de las habilidades sociales? (0% - 25% - 50% - 75% - 100%)
- ¿En qué tipo de situaciones de su trabajo cree usted que las habilidades sociales resultan más necesarias? Ponga ejemplos reales.
- ¿Qué faceta de su trabajo le agrada más, la técnica o la interpersonal?
- ¿Hasta qué punto cree usted que las habilidades sociales pueden ser mejoradas? ¿Por qué (justificación)?
- En general, ¿qué cree que es necesario, desde un punto de vista personal, para relacionarse eficazmente con los demás en su trabajo?

### 4. Preguntas de descripción de conducta

- ¿Con qué tipos de clientes y/o usuarios mantiene usted relación: internos, externos, ambos? ¿Con qué objetivos? [preferiblemente, que asocie tipos de cliente-objetivos]
- ¿Cuáles son los problemas interpersonales o de trato con los clientes y/o usuarios más habituales en su puesto de trabajo?
- ¿Podría describir un caso que se le haya presentado a usted con un cliente/usuario y que considere que resolvió de una manera óptima o excelente? ¿Cuál era la situación?\* ¿cuáles eran sus objetivos, qué pretendía usted conseguir? ¿qué hizo? \*\* ¿cuáles fueron las consecuencias, el resultado final? \*\*\* [véanse más abajo, según los asteriscos, algunas preguntas de apoyo para obtener la información marcada]
- ¿Podría describir un caso que se le haya presentado a usted con un cliente/usuario y que considere que no supo resolver adecuadamente? ¿Cuál era la situación?\* ¿cuáles eran sus objetivos, qué pretendía usted conseguir? ¿qué hizo/qué no hizo? \*\* ¿cuáles fueron las consecuencias, el resultado final? \*\*\* ¿qué considera que debería haber hecho? [véanse más abajo, según los asteriscos, algunas preguntas de apoyo para obtener la información marcada]
- A nivel general ¿qué considera que hay que hacer para dar un trato adecuado al cliente/usuario interno/externo? ¿Cree usted que es lo mismo para ambos tipos de clientes/usuarios? ¿Qué pasos cree usted que habría que seguir?
- ¿Conoce usted a alguien que desempeñe o haya desempeñado su misma función y le considere un modelo a seguir? ¿Qué hace esa persona habitualmente? ¿Cómo resuelve sus relaciones con los clientes/usuarios?

### Cierre de la entrevista (comentarios orientativos para cerrarla)

Por nuestra parte esto es todo. Si no tiene ninguna duda sobre lo que hemos conversado, quisiera agradecerle su tiempo. La información recolectada es de gran utilidad para nosotros y, como le dije en un principio, será tratada de forma absolutamente confidencial.

-----  
Preguntas de apoyo para preguntas 2 y 3 del apartado 4:

**\* DEFINIR LA SITUACIÓN (ejemplos)**

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Qué ocurrió exactamente?
- ¿Qué estaba haciendo esa persona?
- ¿Qué error cometió esa persona?
- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo fue su jornada laboral ese día?

**\*\* DESCRIBIR CONDUCTAS (también, aunque no prioritario, pensamientos y sentimientos) (ejemplos)**

- ¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Qué le dijo usted?
- ¿Cómo resolvió la situación?
- ¿Pensó en las consecuencias de su actuación?
- ¿Tuvo algún problema a causa de su estado?
- ¿Cómo se dio cuenta de que había algo raro?

**\*\*\* CONSECUENCIAS (ejemplos)**

- ¿Cómo reaccionó esa persona?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no intervenir usted?
- ¿Sería diferente el resultado de haber estado más alerta?
- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?
- ¿Qué le dijeron sus superiores?
- ¿Qué aprendió de su equivocación?

## **\*\* ANEXO Nº 2 PANEL DE EXPERTOS**

**Tamaño recomendado de cada grupo:** 5-6 personas

**Número de grupos:** mínimo 1, máximo 3

**Composición del grupo:** expertos que conozcan los puestos en consideración (antiguos empleados con gran experiencia, especialistas en recursos humanos...).

**Desarrollo:** entrevista grupal + discusión/debate a partir de la adaptación de las pautas de entrevista anteriores.

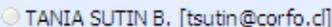
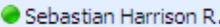
**Objetivo:** si es posible, obtener por acuerdo un listado de comportamientos o habilidades sociales relevantes para la atención a clientes/usuarios, clasificados por orden de importancia, transversales para los puestos que se están considerando.

**Duración máxima estimada:** 2 horas.

**\*\* ANEXO N°3**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE FUNDACIÓN CHILE EN EL PROYECTO**

Mensaje reenviado el 23-06-2009 17:54.

De:  TANIA SUTIN B. [tsutin@corfo.cl] Enviado el: Martes 23-06-2009 17:54  
Para:  Sebastian Harrison R.  
CC:  
Asunto: Proyecto duoc habilidades sociales en servicios globales

Estimado Sebastián:

Mediante el presente correo, manifestamos nuestro acuerdo con que DUOC utilice la información contenida en el "Estudio de Levantamiento de Perfiles Ocupacionales Críticos para la Industria de Servicios Globales" para los efectos relacionados con el proyectos de formación de habilidades sociales para trabajadores de esa misma industria que fue aprobado el año pasado por Innova Chile de CORFO.

Saludos cordiales,

Tania Sutin  
Subgerente de Operaciones  
Gerencia de Inversión y Desarrollo – CORFO

**\*\* ANEXO N°4  
RECALENDARIZACIÓN PANEL DE EXPERTOS**

De:  Paola Suau [paola.suau@tcs.com] Enviado el: Viernes 31-07-2009 15:08  
Para:  mpazescandon@gmail.com  
CC:  Sebastian Harrison R.  
Asunto: sobre Panel de Expertos

Estimada María Paz:

Lamento informarte, que por motivos propios de la compañía, la cual esta pasando por un periodo de contingencia importante, no será posible realizar el Panel de Expertos por el momento, actividad necesaria para el levantamiento de las competencias del Programa de Habilidades Sociales.

Esperamos poder realizarla en una fecha próxima, probablemente en Agosto.

Agradezco tu comprensión.

Atte.

Paola Suau  
Learning & Development  
Tata Consultancy Services  
Curico 18  
floor 5.  
Santiago,.  
Chile  
Ph:- 56 2 2535459  
Fax:- 56 2 2511610  
Mailto: [paola.suau@tcs.com](mailto:paola.suau@tcs.com)  
Website: <http://www.tcs.com>

**\*\*ANEXO N°5  
SOLICITUD DE APLAZAMIENTO GIRA TECNOLÓGICA**

★ **Miguel García Sáiz** para **Sebastian**, usuario, Lorena

[mostrar detalles](#) 24 jul (hace 12 días)  [Responder](#) ▼

Estimada M<sup>a</sup> Paz:

Os envío la nueva planificación de acuerdo con los retrasos habidos y teniendo en cuenta que las entrevistas las tendremos en nuestro poder la última semana de julio. En cuanto a la capacitación de los monitores (viaje a Chile), adjunto dos alternativas de fechas (en enero o en febrero) a elegir una. Entiendo que no son las fechas ideales, pero no hay demasiadas alternativas.

En cuanto el viaje de Sebastián a España, me permito sugerir que fuera a partir de la segunda quincena de septiembre, para una mayor facilidad en realizar los contactos pertinentes.

Espero vuestros comentarios.

**MIGUEL GARCÍA SÁIZ**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*Departamento de Psicología Social*

Campus de Somosaguas

28223 Pozuelo de Alarcón

Madrid

Teléfono: 913 942 922

Fax: 913 943 189

Correo-e: [migarsaiz@psi.ucm.es](mailto:migarsaiz@psi.ucm.es)

<http://www.ucm.es/info/pssocial>