



**MEJORA DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN
DE LOS CLIENTES INTERNOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
DE LAS TELECOMUNICACIONES DESDE LA GERENCIA
CENTRAL DE CAPITAL HUMANO MEDIANTE EL USO DE
TECNOLOGÍA PARA UNA ADECUADA GESTIÓN DE
RESULTADOS**

**Trabajo de suficiencia profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Ingeniero Empresarial**

**Presentado por
Gabriela De Jesús García Ruiz**

Lima, junio de 2021

RESUMEN

Vivimos en una era de la tecnología donde las experiencias valen más que los productos y las emociones, en ocasiones, rigen nuestro comportamiento al momento de adquirir un bien o servicio. Las empresas cada día se preocupan más por el factor humano y porque las interacciones del día a día contribuyan a un clima de bienestar organizacional y trabajo en equipo. Por mucho tiempo, la atención ha estado enfocada a la satisfacción de los clientes externos, pero muy pocas veces se ha prestado atención a lo que sucede dentro de las organizaciones donde día a día interactúan diversos equipos, cada uno más diverso, complejo y con características y objetivos particulares. Por medio del presente trabajo de investigación quiero destacar la importancia de la medición de la satisfacción de los clientes internos como un factor clave que contribuye al desarrollo de una cultura que pone al cliente en el centro y permite ser un habilitador de crecimiento sostenible para garantizar espacios de trabajo que favorezcan las buenas interrelaciones entre los distintos equipos. Asimismo, cabe destacar que esta transformación no sería posible sin la implementación de tecnologías de la información o de una reingeniería de procesos que contribuye a que los equipos de recursos humanos cuenten con las herramientas necesarias para la toma de decisiones y puedan desarrollar sus procesos con una mirada cada vez más ágil, liviana y digital.

ABSTRACT

We live in an era of technology where experiences are worth more valuable than products and emotions, sometimes govern our behaviour when we purchase a good or service. Companies are increasingly concerned about the human factor and that day-to-day interactions contribute to an atmosphere of organizational well-being and teamwork. For a long time, attention has been focused on the satisfaction of external clients, but very rarely attention has been paid to what happens within organisations where diverse teams interact daily, each one more diverse, complex and with particular characteristics and objectives. Through this research work I would like to highlight the importance of measuring internal customer satisfaction as a key factor that contributes to the development of a culture that puts the customer at the centre and allows it to be an enabler of sustainable growth to ensure workspaces that favour good interrelationships between different teams. It should also be emphasized that this transformation would not be possible without the implementation of information technologies or process re-engineering that helps human resources teams to have the necessary tools for decision-making and to develop their processes with an increasingly agile, light, and digital view.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
TABLA DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....	10
1. SERVICIO.....	11
2. CLIENTE INTERNO.....	11
CAPITULO II. CASO DE ESTUDIO	12
1. ANTECEDENTES.....	12
2. MISIÓN Y VISIÓN	13
3. VALORES.....	13
4. OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	14
5. MODELO DE NEGOCIO.....	14
6. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL	16
7. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CENTRAL DE CAPITAL HUMANO Y ADMINISTRACIÓN.....	16
8. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	17
9. ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE DESARROLLO	18
10. OBJETIVOS DE LA JEFATURA DE DESARROLLO	19
11. SISTEMA INICIAL PARA LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS	20
CAPITULO III. MÉTODO.....	21
CAPITULO IV. PROBLEMÁTICA	25
1. REQUERIMIENTOS CRÍTICOS DE LOS CLIENTES	30

2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	31
3.	ÁRBOL DE EFECTOS	32
4.	CUANTIFICACIÓN DE LOS EFECTOS	33
4.1.	ALTA DESMOTIVACIÓN Y BAJA PARTICIPACIÓN EN LAS ENCUESTAS.....	33
4.2.	MENOR CANTIDAD DE INICIATIVAS PRIORIZADAS	34
4.3.	MAYOR DAÑO A LA CREDIBILIDAD DEL PROCESO	34
CAPITULO V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL		35
1.	ÁRBOL DE CAUSAS.....	35
1.1.	EVALUACIONES SESGADAS.....	35
1.2.	SISTEMA POCO FLEXIBLE PARA PROCESAMIENTO DE DATOS.....	39
1.3.	MOTIVACIÓN INSUFICIENTE.....	45
1.4.	INFORMACIÓN INEXACTA.....	46
1.5.	PROCESO POCO CONOCIDO O DECLARADO	46
1.6.	FUNCIONALIDAD INSUFICIENTE.....	52
CAPITULO VI. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN		52
1.	ÁRBOL DE OBJETIVOS	52
2.	ÁRBOL DE ACCIONES.....	53
3.	COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN	53
3.1.	TECNOLÓGICO.....	53
3.2.	CULTURAL U ORGANIZACIONAL.....	54
3.3.	REGLAMENTACIÓN AL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	54
CAPITULO VII. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS		58
CAPITULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....		66
1.	ESTRUCTURA DE INVERSIONES DEL PROYECTO/COSTOS Y GASTOS.....	66
2.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE INVERSIONES	66
3.	BUSINESS CASE.....	66

CAPITULO IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	67
1. ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	67
2. ALCANCE DEL PROYECTO.....	68
3. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT).....	69
4. ADQUISICIONES	70
5. ANÁLISIS DE RIESGOS	72
6. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	76
7.1. PASOS PREVIOS Y PREPARACIÓN PARA EL PROCESO DE MEDICIÓN.....	76
7.2. RELANZAMIENTO DEL PROCESO.....	80
7.3. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	80
7.4. CAMPAÑA DE RECONOCIMIENTO	83
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	92

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: METODOLOGÍA SMART	20
TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EXPERIENCIA DE CLIENTE INTERNO (2016-2020)	21
TABLA 3: REGISTRO DE INTERESADOS	23
TABLA 4: OBJETIVOS DE LA JEFATURA DE DESARROLLO.....	26
TABLA 5: OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
TABLA 6: OBJETIVOS DE LA GERENCIA CENTRAL DE CAPITAL HUMANO Y ADMINISTRACIÓN.....	28
TABLA 7: PARTICIPACIÓN EN LAS ENCUESTAS DE CLIENTE INTERNO SEGÚN PERIODOS PARA EL AÑO 2017	33
TABLA 8: DATOS BÁSICOS DE ÁREAS PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA.....	36
TABLA 9:FORMATO PARA EL REGISTRO DE INFORMACIÓN BÁSICA DE ÁREA	38
TABLA 10: FORMATO PARA EL REGISTRO DE ENLACES GENERADOS POR ENCUESTA	40
TABLA 11: TABLA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	62
TABLA 12: EVALUACIÓN DE PROVEEDORES - MODELO 1.....	63
TABLA 13: EVALUACIÓN DE PROVEEDORES - MODELO 2.....	63
TABLA 14: CUADRO COMPARATIVO PARA EL PASO 1 – CREACIÓN DE ENCUESTAS. 64	
TABLA 15: CUADRO COMPARATIVO PARA EL PASO 2 – ENVÍO DE ENCUESTAS	64
TABLA 16: CUADRO COMPARATIVO PARA EL PASO 3 – PROCESAMIENTO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS	65
TABLA 17: CUADRO COMPARATIVO PARA EL PASO 4 – ENTREGA DE RESULTADOS	65
TABLA 18: CUADRO COMPARATIVO GENERAL.....	65
TABLA 19: ESTRUCTURA DE INVERSIONES PARA LA PLATAFORMA WEB DE ENCUESTAS	66
TABLA 20: ADQUISICIONES PARA LA MEJORA PROPUESTA.....	70
TABLA 21: MATRIZ DE PROBABILIDAD Y ANÁLISIS CUALITATIVO.....	74
TABLA 22: ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA PROPUESTA	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL EN PERÚ	16
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CENTRA DEL CAPITAL HUMANO.....	16
FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	17
FIGURA 4: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DEL TALENTO	17
FIGURA 5:ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE DESARROLLO DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2017.....	18
FIGURA 6: ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE DESARROLLO DE INICIOS DEL CUARTO TRIMESTRE DEL 2017	19
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE DESARROLLO DE FINALES DEL CUARTO TRIMESTRE DEL 2017	19
FIGURA 8: ESTRUCTURA DE OBJETIVOS MBO PARA JEFES Y GERENTES	29
FIGURA 9: ÁRBOL DE EFECTOS	33
FIGURA 10: ÁRBOL DE CAUSAS	35
FIGURA 11: INSTRUCCIONES PARA EL REGISTRO DE CLIENTES INTERNOS.....	37
FIGURA 12: FORMATO PARA EL REGISTRO DE CLIENTES INTERNOS	38
FIGURA 13: ENCUESTA MODELO CREADA EN LA PLATAFORMA EN LÍNEA SURVEY MONKEY	39
FIGURA 14: MODELO DE INVITACIÓN PARA RESPONDER ENCUESTAS	40
FIGURA 15: REGISTRO PARA EL MONITOREO DE LAS RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS	41
FIGURA 16: ARCHIVO DE RESPUESTAS OBTENIDO DE LA PLATAFORMA EN LÍNEA SURVEY MONKEY	42
FIGURA 17: PPT DE ENTREGA DE RESULTADOS - PORTADA.....	42
FIGURA 18: PPT DE ENTREGA DE RESULTADOS - OBJETIVO	43
FIGURA 19: PPT DE ENTREGA DE RESULTADOS - OBJETIVOS	43
FIGURA 20: PPT DE ENTREGA DE RESULTADOS - LINEAMIENTOS	44
FIGURA 21: PPT DE ENTREGA DE RESULTADOS - RESULTADOS.....	44
FIGURA 22: PPT DE ENTREGA DE RESULTADOS - COMENTARIOS	45
FIGURA 23: PIEZAS DE COMUNICACIÓN PARA ENCUESTA - INICIO.....	47
FIGURA 24: PIEZAS DE COMUNICACIÓN PARA ENCUESTA - QUÉ ES	47
FIGURA 25: PIEZAS DE COMUNICACIÓN PARA ENCUESTA - POR QUÉ ES IMPORTANTE	48

FIGURA 26: PIEZAS DE COMUNICACIÓN PARA ENCUESTA - CADA CUÁNTO SE REALIZA.....	48
FIGURA 27: PIEZAS DE COMUNICACIÓN PARA ENCUESTA - PARA QUÉ ÁREAS APLICA	49
FIGURA 28: PUBLICACIÓN DE RESULTADOS - PROMEDIO GENERAL 2017	49
FIGURA 29: PUBLICACIÓN DE RESULTADOS - PROMEDIO GENERAL 2017 (2).....	50
FIGURA 30: PUBLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS 1	50
FIGURA 31: PUBLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS 2	51
FIGURA 32: PUBLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS 3	51
FIGURA 33: INTERACCIÓN CON LAS PUBLICACIONES DE RESULTADOS	52
FIGURA 34: ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	53
FIGURA 35: ÁRBOL DE ACCIONES	53
FIGURA 36: PROPUESTA DE CAMBIO.....	55
FIGURA 37: MOLDE PARA LA GENERACIÓN DE RESULTADOS CON MICROSOFT VBA	56
FIGURA 38: MOLDE PARA LA GENERACIÓN DE RESULTADOS CON MICROSOFT POWERPOINT	57
FIGURA 39: VISTA DE ENCUESTA - OPCIÓN 1.....	58
FIGURA 40: VISTA DE RESULTADOS - OPCIÓN 1.....	59
FIGURA 41: INFORMACIÓN BÁSICA DE ÁREA - OPCIÓN 2	60
FIGURA 42: VALIDACIÓN DE CLIENTES INTERNOS - OPCIÓN 2.....	60
FIGURA 43: CONFIGURACIÓN DE LA ENCUESTA - OPCIÓN 2	61
FIGURA 44: DESPLIEGUE DE LA ENCUESTA - OPCIÓN 2.....	61
FIGURA 45: VISUALIZACIÓN DE RESULTADOS - OPCIÓN 2	62
FIGURA 46: BUSINESS CASE DE LA PLATAFORMA WEB DE ENCUESTAS	67
FIGURA 47: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT) DE LA MEJORA PROPUESTA	70
FIGURA 48: MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO.....	72
FIGURA 49: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO.....	73
FIGURA 50: LISTADO DE RIESGOS Y PROBABILIDAD E IMPACTO	73
FIGURA 51: INCORPORACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIENTE INTERNO EN LOS OBJETIVOS MBO	77

FIGURA 52: : INCORPORACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIENTE INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL.....	77
FIGURA 53: INFORMACIÓN PARA LÍDERES - ENCUESTA	78
FIGURA 54: INFORMACIÓN PARA LÍDERES - ETAPAS.....	78
FIGURA 55: INFORMACIÓN PARA LÍDERES – CIFRAS	79
FIGURA 56: MENSAJE EN LA PLATAFORMA DE ENCUESTAS	79
FIGURA 57: LOGO DE RELANZAMIENTO DE ENCUESTA DE CLIENTE INTERNO	80
FIGURA 58: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.....	81
FIGURA 59: PROPUESTA PARA ÁREAS REFERENTES.....	81
FIGURA 60: INFORMACIÓN GENERAL PARA CULTURE AUDIT.....	82
FIGURA 61: PLANES DE ACCIÓN - CULTURE AUDIT	82
FIGURA 62: PUBLICACIÓN - CULTURE AUDIT.....	83
FIGURA 63: PUBLICACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA 2019-I	85
FIGURA 64: PUBLICACIÓN DE RESULTADOS GENERAL 2019-I.....	85
FIGURA 65: PUBLICACIÓN DE RESULTADOS 2019-I CON LISTAS POR ÁREAS.....	86

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido realizado dentro de la Gerencia Central de Capital Humano, específicamente, en la subgerencia de Desarrollo Organizacional de una empresa del sector de Telecomunicaciones ubicada en Lima, Perú. Durante el segundo trimestre del año 2015, la empresa presentó su Primer Reporte de Sostenibilidad correspondiente al año 2016, el cual marcaría un hito histórico para su crecimiento empresarial responsable como empresa en el Perú (Entel Perú S.A., 2017b). En dicho informe destaca la propuesta de valor de la empresa por brindar una experiencia distintiva a través de un equipo humano con profunda vocación de servicio, calidad y pasión (Entel Perú S.A., 2017a, p. 12). El resultado de dicha propuesta de valor se evidenció cuando la empresa ocupó en el año 2017, el puesto número uno de la tabla de clasificación de experiencia del cliente en el Perú, según la consultora internacional IZO (Entel Perú S.A., 2017a, p. 27).

Desde el lanzamiento de la marca en el Perú, la estrategia de desarrollo de manera local se basó en dar una experiencia distintiva a los clientes (Entel Chile S.A, 2015) y por ello, desde ese entonces, la Orientación al Cliente ha sido una Competencia Corporativa que ha estado presente en los trabajadores que realizan sus actividades tanto de servicio al cliente (*front-office*) como las de administración (*back-office*) de modo tal que cada uno empatice con su cliente interno o externo y cree sinergias que permitan la sintonía, la satisfacción y la fidelización con el mismo.

A partir del año 2016, la empresa puso en ejecución la medición de la satisfacción del cliente interno en una encuesta que tuvo como alcance a solamente dieciséis áreas de cinco gerencias de dos gerencias centrales de la empresa, que en conjunto obtuvieron un promedio de 77 % de nivel de satisfacción. Para el año 2017, la encuesta se incorporó a los objetivos anuales de cuarenta y tres áreas de quince gerencias de cuatro gerencias centrales o vicepresidencias, dentro del pilar Equipo Humano, bajo la metodología SMART de la Tabla 1 SMART y cuya medición estaba a cargo del equipo de Capital Humano; entre todas alcanzaron un promedio total de 75 %. Entre los años 2018 y 2019, esta medición cobró mayor énfasis y la medición de la satisfacción del cliente interno tuvo impacto al incluirse como parte de los objetivos MBO de trece de las gerencias con actividades de administración (*back-office*) de ocho (08) gerencias centrales o vicepresidencias de la compañía con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos y alcanzar niveles más altos con respecto a los periodos anteriores. La encuesta tuvo un incremento de 261.36 % en el número de áreas participantes con un total de 115 (en el año 2018) y de 122.6 % en el año siguiente con un total de 141 áreas participantes (en el año 2019), con lo cual el manejo manual o semiautomatizado resultaba inviable debido al esfuerzo y tiempo que demandaba la preparación, ejecución y análisis de resultados por parte del equipo de Desarrollo, el cual debía enfocarse en las prioridades de gestión de Desarrollo

Organizacional y procesos fundamentales como la evaluación de desempeño, programas de Liderazgo, Pilares Culturales y Reconocimiento. De esta manera, el equipo de Desarrollo se ve en la necesidad de adquirir una herramienta que le permita cubrir cada una de las actividades para el diseño, desarrollo, ejecución y entrega de resultados para la medición de la satisfacción del cliente interno, que a su vez se adapte a su presupuesto anual (estimado en aproximadamente S/ 62 000.00) y que permita mejoras o incrementos graduales para una adecuada gestión del cambio que acompañe las iniciativas de clima organizacional y cultura de retroalimentación (*feedback*).

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar cómo de manera holística, a partir del análisis de esta problemática presentada, los principales efectos, la cuantificación de los mismos y el análisis críticos de la situación actual y sus causas; todo desde un enfoque de mejora de procesos y uso de la tecnología, se obtiene, luego de la búsqueda de alternativas, la mejora deseada para proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos que permite la gestión del área usuaria y de la empresa; la misma que tendrá un impacto a corto y largo plazo. De este modo, se presentará una solución tecnológica diseñada de manera integral, que permita el desarrollo de las tres (3) fases definidas para la encuesta y las de sus principales actividades:

- Ejecución de la Fase 1 con una encuesta previa que incluya el envío, validación y confirmación de los participantes.
- Realización de la Fase 2 con el despliegue de la encuesta principal de satisfacción.
- Cierre del proceso con la Fase 3 de la visualización de resultados.

Finalmente, cabe mencionar que la implementación de esta mejora cuenta con el respaldo directo de la gerencia central, pues resulta relevante para la organización al ser parte de los habilitadores claves del negocio y, por tanto, se cuenta con apoyo económico y de dirección.

En la actualidad, la propuesta que aquí se detalla se encuentra en uso por parte de la empresa y en un futuro próximo servirá como base para una mejora continua o rediseño de una herramienta. Entre los principales puntos de mejora que se podrían abordar en un futuro próximo se hallan: la simplificación de los procesos, las mejoras en los indicadores de gestión e información de valor que actualmente se visualizan en la plataforma, así como mejoras en la apariencia visual para una mejor experiencia a nivel usuario.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

En el año 1992, Karl Albrecht, especialista en gerencia de servicios, desarrolló la idea de “Servicio al cliente interno” en la que destacó la necesidad de una conciencia de prestación de servicios al cliente y el logro de una cultura de servicio interno mediante la existencia de una cadena de calidad que requería de la sinergia de las personas, los procesos y de la infraestructura para alcanzar una eventual excelencia en el servicio. Asimismo, Albrecht señala la importancia de la realización de evaluaciones periódicas de la relación que existe entre cliente y proveedor interno para medir los aportes de cada uno y obtener de cada participante la impresión que cada uno tiene con respecto a la calidad de un servicio, también denominado como “momento de la verdad”. Con la finalidad de asegurar el nivel de excelencia en el servicio al cliente, es importante que se analice y conozca a profundidad aquello que ocurre dentro de la empresa y con ello poder minimizar cualquier impacto en el clima interno ya sea por medio de malas prácticas o barreras de los servicios para optar en favor de la calidad del servicio en un modo holístico y con la premisa de cultura de servicio entre los empleados y sus tres vértices que son: la cultura de la organización, la estructura de la organización y la conducción (Garaventa, 1992).

En el 2012, Ricardo Simancas señaló que la satisfacción a los clientes de una empresa no se limita o es responsabilidad únicamente del equipo que realiza las actividades de servicio al cliente (*front-office*) sino que toda la organización debe hallarse comprometida con el propósito para que se asegure el éxito y el logro de los objetivos. El autor destaca también la participación de cada trabajador y área de la empresa como actores que desempeñan una función tanto de cliente como de proveedor y para el aseguramiento de la calidad en los niveles más altos se requiere que cada uno de ellos reciba y proporcione un servicio de excelencia y alienado con la misión, estrategia y objetivos globales de la empresa. Por otro lado, Simancas refuerza la idea planteada por los autores Albrecht y Bradford en las que señalan que la prestación de servicios requiere o involucra la participación de diversas áreas y refuerza la idea acerca de que todos los empleados, de alguna manera, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa y, por ende, son responsables por la calidad de los servicios solo y si se les provee de medios y capacitación requerida. Finalmente, el autor concluye que toda empresa debe evaluar de manera permanente a su organización a nivel interno para aprovechar la oportunidades y minimizar los riesgos para un servicio de calidad a través de los clientes internos, quienes hacen que todo sea posible (Simancas, 2012).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es importante conocer cómo distintos autores definen el concepto de servicio y cliente interno.

1. Servicio

Larrea (1991) ya había definido a la prestación de servicios como un *sistema de relaciones sociales* que va más allá del desarrollo de una actividad económica y toma en cuenta lo ya mencionado por Eiglier y Langeard (1989) en el que se refiere al servicio como una innovación además de tecnológica, con un componente social. Por su parte, Vargas y Aldana (2006) denominan servicio a todo aquello que genera un valor agregado a un producto que puede presentarse por medios tangibles o mediante la comunicación que se desarrolla entre la comunicación de cliente a proveedor y viceversa.

En la actualidad, cada vez más son las empresas que están orientadas a brindar una mejor calidad en sus servicios, pues existe una estrecha y directa influencia entre la calidad de dicho producto o servicio y la decisión de compra. En el plano local, limeño, por ejemplo, sobre la base de un estudio encargado a Global Research Marketing (GRM) por parte de JL Consultores, la calidad del servicio influye en un 60 % en su decisión de compra y un 71 % no suele regresar a un lugar en el que la experiencia relacionada con el servicio ha sido mala (Diario Gestión, 2019). Para ello, es importante resaltar que para el logro de los objetivos relacionados a los indicadores como eficiencia, competitividad y productividad es necesario que el talento humano posea habilidades y características que le permitan adaptarse a las demandas organizacionales ya que es el motor que dirige y opera los objetivos de la empresa, en comparación con el cliente externo quien hace consumo de los productos o servicios (Vizcarra Hidrogo, 2021). Es importante que este concepto de servicio sea difundido y adquirido de manera transversal en toda la organización a través de sus procesos internos para satisfacer las necesidades de sus clientes internos que finalmente tendrán un impacto en los clientes externos (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2006).

2. Cliente interno

Françoise Mercadal-Delasalles, Directora ejecutiva de los Crédit du Nord, abord  en una entrevista para McKinsey (Maechler, 2017) las oportunidades y desafíos en el desarrollo de una sensibilidad interna por la experiencia del cliente, de modo tal que esta sensibilidad se extienda fluidamente desde los empleados que trabajan dentro de grandes organizaciones hasta aquellos que se encuentran en primera línea y luego a los clientes. Asimismo, Mercadal-Delasalles sostiene que, si una empresa quiere que los empleados del área de atención al cliente sean muy buenos en su relación con los clientes finales, desde el núcleo de la empresa en el que se hallan las áreas que realizan actividades administrativas, en particular, deben acompañar en la gestión y cumplir sus funciones de la mejor manera para dar soporte a los equipos de atención al cliente. De esta manera, las organizaciones hacen frente a una cadena de valor global para servir al cliente, en la que debe destacar la buena ejecución desde el principio hasta el final de los procesos.

Nuevamente, en un artículo publicado por McKinsey (Bardaune et al., 2017) los autores sostienen que para entregar un mejor servicio a los clientes externos, es necesario empezar con los trabajadores de manera interna, de este modo, a medida que cuanto más cerca esté una empresa de alinear su compromiso de “cliente al centro” con los intereses de sus trabajadores, tendrá un mayor acercamiento hacia el logro de sus objetivos de estrategia de cliente. Por otro lado, la experiencia de los clientes internos muchas veces queda relegada detrás de la de los clientes externos la cual es considerada como una prioridad y es una lástima, pues sus implicaciones para un buen servicio al cliente son varios.

- la calidad de los servicios internos tiene un impacto directo en la experiencia de los clientes externos
- la experiencia distintiva en el trabajo puede ser una propuesta de valor para atraer talento, así como un recurso de inspiración para los equipos de soporte, pues les da mayor sentido de pertenencia y aumenta las tasas de retención y la transformación entre los equipos.
- la transformación de la experiencia de los clientes internos no solo promueve una mayor satisfacción en los empleados, sino también ayuda a disminuir los costos al aumentar la productividad, eliminar ineficiencias y reducir ausencias, dado los equipos altamente motivados.

De lo anterior mencionado, es necesario que las empresas miren hacia dentro como lo hacen actualmente hacia afuera y para ello deben involucrar los trabajadores en una cultura de pensamiento de “cliente en el centro” de modo que se pueda construir lealtad dentro de la organización, así como una extensión orgánica a los clientes externos o finales.

CAPITULO II. CASO DE ESTUDIO

A continuación, se presentará una breve descripción de los antecedentes de la organización y del área en la que se desarrolla el presente trabajo de investigación. En esta sección se detallará la estructura y los principales procesos en entidad seleccionada y finalmente, se evaluará el proceso de medición de la satisfacción de clientes internos en la que se ahondará en la oportunidad de mejora.

1. Antecedentes

Esta empresa del sector de telecomunicaciones inició sus operaciones en el Perú en octubre de 2014, luego de que el grupo empresarial, reconocido como empresa líder en Latinoamérica, de origen chileno con más de cincuenta años de experiencia identificara al mercado de telecomunicaciones en Perú como un importante potencial de desarrollo y proyecto a largo plazo. Un año después, a finales del 2015, los resultados demostraron una sólida evolución de ingresos y al cierre de año la empresa

pudo posicionarse como líder indiscutido en los últimos quince (15) meses (Entel Chile S.A, 2015). Es así como, la empresa pudo impulsar la dinámica de la industria de las telecomunicaciones en el Perú y marcó un hito en este sector altamente competitivo en el cual se consolidó como el referente móvil en Perú, destacando por ofrecer y brindar la mejor experiencia de uso (Entel Chile S.A, 2016). Desde ese entonces y a la fecha la empresa ha sido reconocida nuevamente durante estos años (2021), por séptimo año consecutivo, como la mejor empresa de telecomunicaciones en el Perú por ofrecer la mejor experiencia del cliente, de acuerdo con el índice BCX (*Best Customer Experience*) 2020, medición elaborada por la consultora IZO¹. A este reconocimiento se suma que tanto la compañía local, como la casa matriz ubicada en Chile, obtuvieron en el 2019 la máxima distinción en conjunto a nivel Iberoamericano por brindar la mejor experiencia a sus clientes (Entel Chile S.A, 2019). Por otro lado, cabe destacar que el grupo empresarial cuenta con el soporte y las mejores prácticas de Vodafone, el segundo operador móvil más grande del mundo como aliado estratégico, según lo describe el perfil de la empresa en su sitio web (Entel Perú S.A., s. f.-a).

2. Misión y Visión

Desde sus inicios en el 2015 y a lo largo de estos años, la empresa se ha transformado y con ello, la misión y visión. Si bien desde sus inicios la Misión de la empresa fue: “Hacer que vivamos mejor conectados, contribuyendo a transformar responsablemente al Perú” y la Visión: “*Ser un referente en el sector de las telecomunicaciones brindando una experiencia distintiva, un lugar donde las personas se realizan, una empresa que desafía al mercado y crece de manera sostenible*”(Entel Perú S.A., s. f.-b), la empresa en la actualidad ha reformulado su propósito para “*potenciar lo que te hace distinto, acercando las infinitas posibilidades que da la tecnología y así transformar responsablemente la sociedad*”(Entel Perú S.A., s. f.-a).

3. Valores

Para lograr el objetivo de brindar una experiencia distintiva y conseguir reinventarse de manera permanente, la empresa define los Pilares Culturales bajo los cuales se rige la organización (Entel Perú S.A., 2021):

- Sé parte de la solución: Trabajamos sin barreras jerárquicas, para el logro de objetivos comunes. Estamos abiertos a dar y recibir aportes que generen sinergia y valor.
- Siente como tu cliente: Somos socios de nuestros clientes. Construimos con ellos propuestas excepcionales y a su medida.

¹ G. García (comunicación personal, 1 de marzo, 2021)

- Hazlo increíble: Nos hacemos cargo de nuestras decisiones y acciones, perseveramos en la búsqueda de la eficiencia.
- Experimenta y cambia: Experimentamos y aprendemos, integrando el conocimiento de los demás para generar valor.
- Liderazgo: Lideramos con visión integral y aceleramos el desarrollo de nuestro equipo.

4. Objetivos del negocio

Con el propósito de crecer y consolidar el negocio en Perú como parte de los objetivos del grupo, la empresa toma en cuenta los siguientes cuatro (4) habilitadores estratégicos (Entel Chile S.A, 2020):

- Asegurar la transformación digital.
- Capacidades organizacionales y excelencia en personas.
- Excelencia y eficiencia CAPEX/OPEX.
- Red y tecnología *best in class*.

A nivel local, según lo indicado por la organización, la estrategia en Perú se basa en tres pilares de gestión, siendo estos:

- Garantizar el crecimiento del negocio.
- Mantener clientes satisfechos y leales a la marca
- Alcanzar la excelencia operativa.

5. Modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio como el modelo que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para poder describir dicho modelo, los autores consideran que este debe dividirse en nueve (09) módulos que cubren las áreas principales en los que se considera a los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. A continuación, se aborda cada uno de estos bloques del modelo de negocio de la empresa, a través de un modelo Canvas, también conocido como *The Business Model Canvas* por su nombre en inglés.

- Segmento de mercado: La amplia oferta de servicios y soluciones integrales de la organización permite que estos se dividan dos grandes segmentos, los cuales son: Personas y Empresas de distintos tamaños, cada uno con necesidades diferentes que el negocio debe satisfacer.
- Propuestas de valor: Las actividades en el exterior del grupo se desarrollan principalmente en la casa matriz (Chile). De manera local, en el Perú, las actividades están orientadas a brindar servicios de

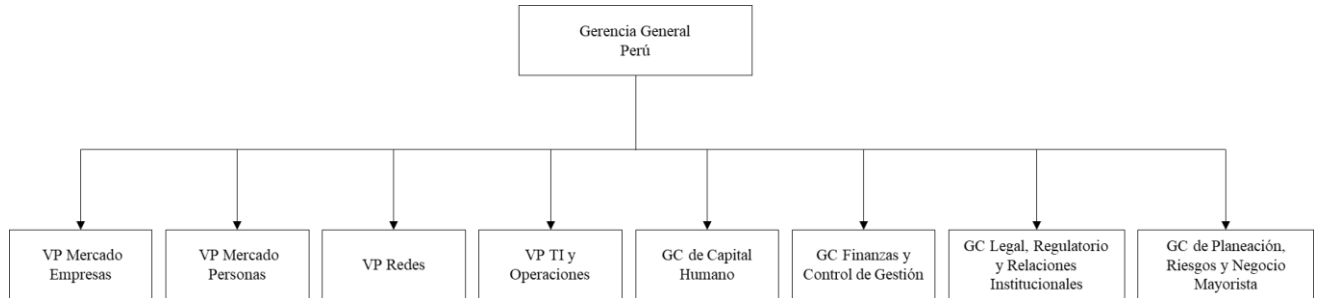
telefonía móvil, red fija y *centro de atención telefónica*. Destacan cuatro (04) pilares que se caracterizan por poner las necesidades de los clientes en el centro: Innovación y adaptación, Organización y cultura ágiles, Experiencia distintiva e Infraestructura moderna y robusta (Entel Chile S.A, 2020).

- Canales: En concordancia con la propuesta de valor, la organización ha establecido distintos medios que puedan atender las necesidades de información o de comunicación con los clientes de sus diferentes segmentos. Para ello, de acuerdo con sus necesidades y preferencias de atención, se tienen a disposición los canales de: líneas dedicadas, aplicativo web, sitio web, *WhatsApp* corporativo, *Messenger* y red de tiendas físicas a nivel nacional.
- Relaciones con clientes: Considerando lo mencionado por Osterwalder y Pigneur (2010) acerca de la repercusión del tipo de relación que exige el modelo de negocios en la experiencia del cliente. La empresa define como clientes a las personas que adquieren sus servicios y con las que mantiene un contrato. Como se mencionó anteriormente, los mecanismos de diálogo para los clientes consideran: la asistencia personal a través de *call centers* y tiendas, en sus diferentes puntos de venta; la asistencia personal exclusiva a través de la segmentación de sus clientes; el autoservicio por medio de canales digitales, aplicativos web, libro de reclamaciones y redes sociales (Entel Perú S.A., 2019).
- Fuentes de ingresos: Los ingresos se reflejan en las ventas por tipo de mercado, según los segmentos descritos anteriormente. Destacan los ingresos ordinarios los cuales se relacionan con la prestación de servicios y otros ingresos que agrupa, por ejemplo, la venta de bienes, pues son de carácter accesorio.
- Recursos claves: Ente los recursos claves de la empresa se encuentra las tecnologías que permite la extensión de la red y los servicios; la infraestructura propia y tercerizada que hacen posible el despliegue de las iniciativas y el recurso humano mediante el cual se pone en marcha cada una de las actividades que dan soporte a la operación ya sea por medio de una atención directa con el cliente o proveedores o a través de procesos administrativos o de gestión.
- Actividades claves: Prestación de servicios de telecomunicaciones.
- Asociaciones claves: Alianzas estratégicas con principales proveedores, socios de negocio y empresas contratistas y subcontratistas.
- Estructura de costos: Por motivos de confidencialidad esta información no puede ser revelada.

6. Organigrama de la gerencia general

La composición actual de la organización en el Perú se distribuye de la siguiente manera: la gerencia general asumió el cargo a inicios del 2017 (Entel Perú S.A., 2017c) y desde entonces a la fecha dirige a un equipo de nueve líderes, distribuidos en: cuatro vicepresidencias, cuatro gerencias centrales y una gerencia como se observa a continuación:

Figura 1: Organigrama de la gerencia general en Perú

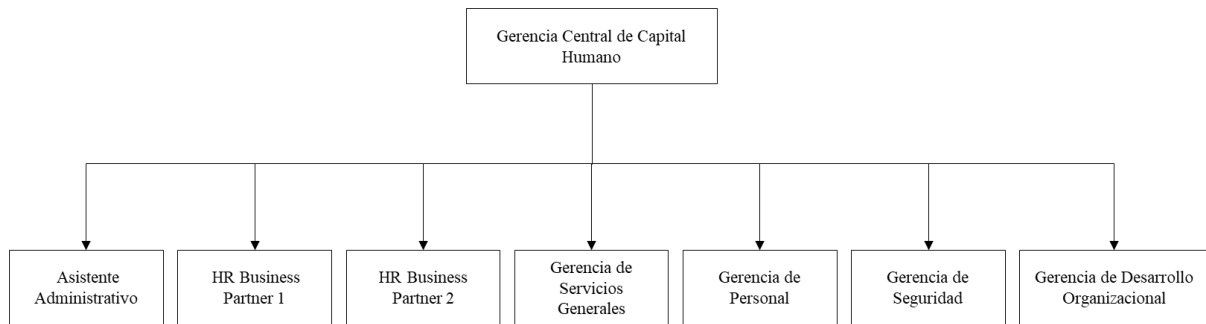


Fuente: Elaboración propia,2021.

7. Organigrama de la gerencia central de Capital Humano y Administración

Para fines de la presente investigación, se toma en cuenta la estructura de la Gerencia Central de Capital Humano y Administración a inicios del segundo trimestre del año 2017, esto debido a que en el mes de abril de dicho año se conformó la jefatura de Desarrollo Organizacional, área ejecutora de la mejora propuesta en el presente trabajo de investigación. Tomando como referencia el año 2017, en la Figura 2 se puede observar la estructura de la Gerencia Central de Capital Humano que incluye a un asistente administrativo, dos *HR Business Partner* y las cuatro gerencias de: Servicios Generales, Personal, Seguridad y Desarrollo Organizacional.

Figura 2: Organigrama de la gerencia centra del Capital Humano

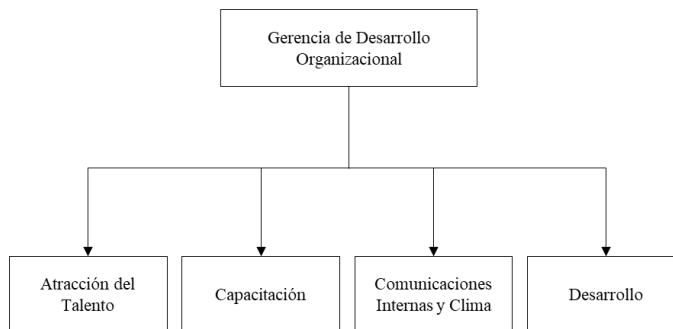


Fuente: Elaboración propia,2021.

8. Organigrama de la gerencia de Desarrollo Organizacional

La gerencia de Desarrollo Organizacional agrupa a las cuatro jefaturas de: Atracción del Talento; Capacitación; Comunicaciones Internas y Clima; y Desarrollo como se observa en la **Error! Reference source not found.**

Figura 3: Organigrama de la gerencia de Desarrollo Organizacional

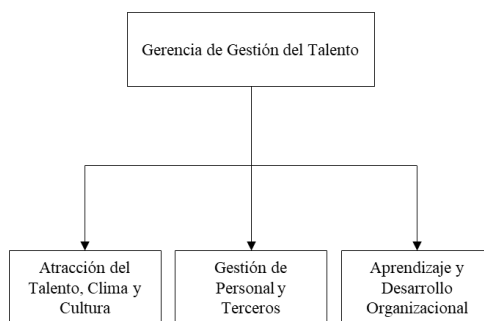


Fuente: Elaboración propia,2021.

La jefatura de Desarrollo es el área encargada de gatillar, cada año, el proceso de Evaluación de Desempeño (ED) para el cual, incluso en la actualidad, se requiere los resultados de la encuesta de Experiencia de Cliente Interno. La encuesta de satisfacción de cliente interno, luego renombrada como encuesta de experiencia de cliente interno, será la que se abordará a detalle en los próximos capítulos y es el objeto del presente caso de estudio.

Cabe señalar que los cambios organizacionales que se realizaron a inicios del segundo trimestre del año 2019 impactaron también a la gerencia de Desarrollo la cual pasó a llamarse como gerencia de Gestión del Talento y agrupó a las jefaturas de Atracción del Talento, Clima y Cultura; Gestión de Personal y Terceros; y Aprendizaje y Desarrollo Organizacional como se observa en la Figura 4.

Figura 4: Organigrama de la gerencia de Gestión del Talento



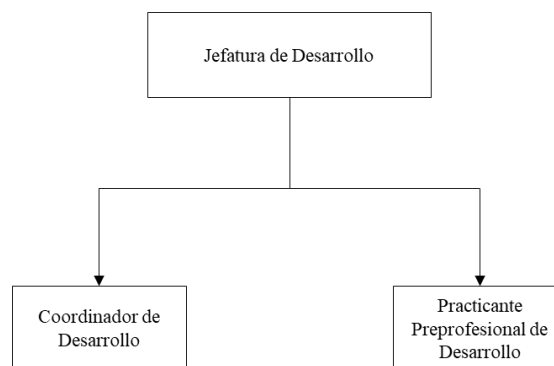
Fuente: Elaboración propia,2021.

Por último, cabe señalar que, desde finales del tercer trimestre del 2020, en adelante, los equipos han pasado por cambios estructurales y actualmente la empresa cuenta con una subgerencia de Desarrollo Organizacional que tiene a su cargo la ejecución y continuidad de la medición de la satisfacción de los clientes internos a través de la encuesta de Experiencia de Cliente Interno y tras la implementación de la mejora propuesta.

9. Organigrama de la jefatura de Desarrollo

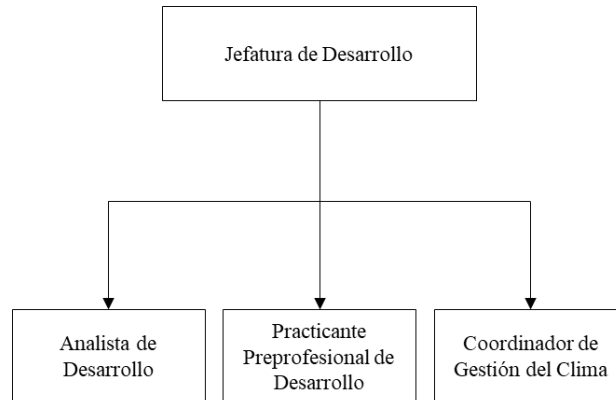
A continuación, se describe la estructura de la jefatura de Desarrollo durante el año 2017, en el que se destaca tres momentos del año en los que se tuvieron cambios estructurales en el equipo. El primero, a inicios del segundo trimestre, fecha en que se conformó inicialmente el equipo con un jefe, un coordinador y un practicante profesional como se observa en la Figura 5; el segundo, a inicios del cuarto trimestre en el que quien hace entrega del presente trabajo de investigación ingresó al equipo para, entre otras funciones, desplegar la medición de la encuesta de clientes internos como se observa en la Figura 6; y el tercero, a finales del cuarto trimestre, periodo en el cual se incorporó una persona más al equipo para poder desplegar las iniciativas propuestas por la jefatura y lograr los objetivos de la gerencia como se observa en la Figura 7 y es la dotación de personal que se mantiene durante el despliegue de la propuesta.

Figura 5: Organigrama de la jefatura de Desarrollo durante el segundo trimestre del 2017



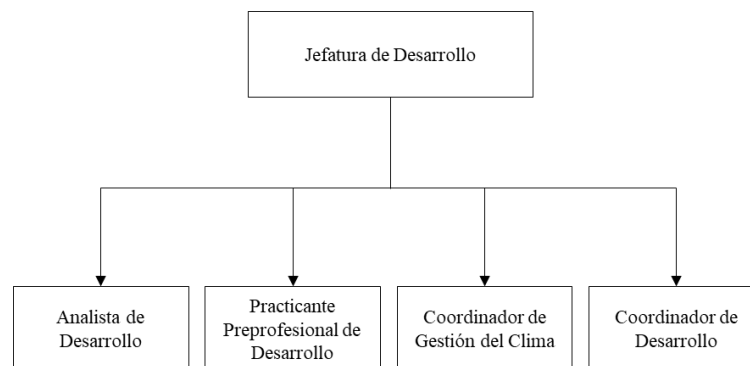
Fuente: Elaboración propia,2021.

Figura 6: Organigrama de la jefatura de Desarrollo de inicios del cuarto trimestre del 2017



Fuente: Elaboración propia,2021.

Figura 7: Organigrama de la jefatura de Desarrollo de finales del cuarto trimestre del 2017



Fuente: Elaboración propia,2021.

10. Objetivos de la jefatura de Desarrollo

En el 2018, la gerencia de Desarrollo Organizacional incluyó dentro de sus objetivos el de ejecutar acciones que permitan una mayor cohesión de los trabajadores en tres ejes principales: selección, capacitación y cultura. Es a partir de este objetivo y último eje que la jefatura de Desarrollo adquiere como parte de sus iniciativas la encuesta de Satisfacción Cliente Interno. El resultado de esta medición impactó en varias de las gerencias de la compañía, siendo una de ellas la de Desarrollo Organizacional debido a que el nivel de satisfacción de clientes internos también formó parte de sus objetivos anuales.

Quien hace entrega de la presente propuesta de mejora tuvo una intervención directa con el proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos, pues desde su ingreso, a finales del cuarto trimestre del 2017, al equipo de Desarrollo en la gerencia central de Capital Humano como analista

de Desarrollo tuvo como parte de sus objetivos del año siguiente y subsiguiente (2018 y 2019) el diseño de una nueva encuesta de satisfacción, su ejecución semestral y la correspondiente entrega de resultados. El indicador definido para este objetivo individual fue cumplimiento del plan semestral y tuvo un peso de 35 % como se observa en el Anexo 1. A este objetivo se le sumó otro con un peso de 25 %, en el que se tomaba en cuenta todas las acciones posteriores a la entrega de resultados como el de reconocimiento para áreas con resultados sobresalientes y las mejores prácticas como se detalla en el Anexo 2 Por último, como producto del decante de los objetivos de la gerencia, un 15 % del total fue el peso asignado a los resultados de la medición como un objetivo adicional como se puede observar en el Anexo 3.

11. Sistema inicial para la medición de satisfacción de clientes internos

Durante el 2016 y 2017, la encuesta de cliente interno era conocida como «Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno» y se aplicó de forma anual para el primer año (2016) y de forma semestral a partir del segundo año (2017). El 2016 permitió poder hacer una prueba o piloto de la encuesta con un alcance de tan solo dieciséis áreas que pertenecían a cinco gerencias de dos gerencias centrales y ambas obtuvieron un promedio anual de 77 % de nivel de satisfacción. Al año siguiente, 2017, la encuesta tuvo una mayor cobertura de áreas y expandió su alcance en un 36 % al aumentar de dieciséis áreas a cuarenta y cuatro áreas participantes. Este incremento se debió a que quince gerencias de cuatro gerencias centrales o vicepresidencias de la organización incluyeron la medición de la satisfacción de cliente interno como parte de los objetivos de sus equipos, dentro del pilar Equipo Humano y definidos bajo la metodología SMART. Sin embargo, es a partir del año 2018 en el que se fijan objetivos con impacto directo en las remuneraciones del personal (jefes y gerentes) y este lineamiento es reforzado por la alta gerencia con la finalidad de asegurar la construcción de una cultura enfocada en la satisfacción de los clientes internos y externos.

Tabla 1: Metodología SMART

S	Específico: debe responder a preguntas de ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo?
M	Medible: los resultados deben ser cuantificables y observables
A	Alcanzable: considerando los recursos que tienes para lograrlo y relacionado a tu ámbito de acción
R	Relevante: tiene que estar alineado a los desafíos de la compañía
T	Tiempo: debe tener plazos límites de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CAPITULO III. MÉTODO

El desarrollo del presente trabajo estará guiado por el sistema holístico de la reingeniería de procesos (BPR, por sus siglas en inglés), cuyo enfoque está orientado a la reanálisis, la reformulación de la estrategia y la integración tanto del uso de la tecnología de la información (TI) como el rediseño de los procesos con la finalidad de alcanzar mejoras sustanciales en cuanto a la eficiencia, así como a la reducción de los desperdicios de los esfuerzos. Este enfoque permite que se pueda llevar a cabo un trabajo desde la fase inicial hasta la reinversión que produzca mejoras en el rendimiento o en los ingresos (Susanto et al., 2019). De hecho, este enfoque permitirá la actualización y la reconstrucción de la forma en que se realizan los trabajos para ayudar a alcanzar los objetivos y la reducción de costos, entre otros.

Para efectos del siguiente trabajo, los beneficios obtenidos se verán reflejados en el corto y largo plazo. En el primer año (2018-I), se logrará una reducción en el tiempo total en el que se lleva a cabo el proceso de medición de la satisfacción de clientes internos de inicio a fin, así como una reducción del tiempo destinado por parte del encargado del proceso (analista de desarrollo) en la ejecución de actividades operativas. A partir del segundo periodo del mismo año (2018-II), se podrá alcanzar un 75 % de satisfacción de clientes internos a nivel de toda la organización; sin embargo, será a partir del tercer año (2020) en que se obtendrá un 77 % de nivel de satisfacción global que permitirá que la organización exceda en el cumplimiento del objetivo como se evidencia a continuación donde figuran los resultados por periodo desde el 2016 al 2020.

Tabla 2: Evolución de los resultados de la encuesta de experiencia de cliente interno (2016-2020)

Año	Nivel de satisfacción (%)
2016	76
2017-I	70
2017-II	78
2018-I	67
2018-II	75
2019-I	71
2019-II	68
2020-I	75
2020-II	77

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por otro lado, se considera también lo mencionado por los autores Susanto, Leu y Chen (2019) quienes señalan que la tecnología de la información desarrolla un papel trascendental en la mejora de los ciclos en los que se realizan actividades y se lleva a cabo la reingeniería de los procesos de negocio porque permite la mejora del rendimiento y trae consigo ventajas competitivas, además de hacer que las organizaciones alcancen sus objetivos comunes y que a su vez generen valor para sus clientes tanto internos como externos. Bajo esta premisa, se sustenta la necesidad del área de incorporar una solución tecnológica como una herramienta web que permita la mejora y automatización de los procesos operativos que no generan valor en el flujo del proceso de la medición de la satisfacción de los clientes internos y es precisamente las tecnologías de la información las que permiten potenciar el rediseño de los procesos.

El proyecto de mejora tiene una duración de doce meses. Se tomará como punto de partida el proceso que realizará el analista de Desarrollo para la encuesta del 2017-II y a partir de esa experiencia se definirá los principales puntos de dolor o de mejora para la elaboración de una propuesta gradual que será puesta a prueba en la medición del 2018-I y que tendrá como entregable la propuesta final para la medición y entrega de resultados del periodo 2018-II. Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como referencia la metodología de Six Sigma, la cual permitirá obtener un rediseño del proceso actual y que según Shankar (2009) considera los principios de: entender y satisfacer las necesidades del cliente y el área funcional, aprovechar los conocimientos de los expertos y miembros del equipo para proponer mejoras, llegar a un acuerdo con el equipo acerca de las causas fundamentales de los problemas y gestionando el riesgos adecuadamente.

A continuación, se presentan la fases del ciclo DMAIC: Definir (*Define*), Medir (*Measure*), Analizar (*Analyze*), Mejorar (*Improve*) y Controlar (*Control*) (Hutwelker, 2006).

- Etapa 1: Definir. Desde el área de Desarrollo, con la aprobación debida, se llevará a cabo el levantamiento de información y de los procesos ejecutados en la compañía durante un año, desde el 2016 hasta el 2018. Esta información tomará en cuenta: datos históricos del proceso ejecutado en el 2016, información previa de un trabajador del área para la ejecución de la medición correspondiente al 2017-I, la propia experiencia en la encuesta 2017-II y la puesta en marcha de la encuesta 2018-I, la cual incluía mejoras leves y que debieron ejecutarse con la finalidad de asegurar el cumplimiento del proceso y entrega de resultados a tiempo. La finalidad de esta primera etapa es responder a la pregunta acerca de ¿cuál es el problema? y a partir de ello, con la información valiosa que se obtenga se podrá dimensionar la magnitud del problema y los impactos reales en los demás procesos de la empresa. Este proceso se realizará en colaboración con la gerencia de Desarrollo Organizacional y la gerencia central, pues ambos validarán el

alcance de la mejora a realizar para las encuestas a desplegarse a partir del 2018, en adelante que permitirán que la organización pueda lograr el nivel de satisfacción esperado de 75 % y conllevará a que se pueda impulsar de manera interna la mejora continua, a partir de un proceso de retroalimentación constante y el diseño de planes de mejora a cargo del equipo de Desarrollo y por consiguiente el desarrollo del plan de la gerencia.

- Etapa 2: Medir. Una vez definido el alcance, se tomará como base la encuesta del año 2017 (periodo I y II) para definir la situación actual e identificar los puntos de mejora; de este modo, se estudiarán los puntos desde un modelo de la situación actual o AS-IS para luego poder identificar el problema y sus causas. Esta fase permitirá que se pueda reunir información de referencia sobre el proceso de la medición de la satisfacción de los clientes internos que ayudará a entender la realidad del proceso, las expectativas de los clientes y la focalización de los problemas.
- Etapa 3: Analizar. Con el modelo de la situación actual, se tendrá una idea más clara de cuáles son las actividades que deberían ser modificadas o cuáles son aquellas actividades faltantes para poder mitigar el problema. Es aquí donde empiezan a emerger las ideas de lo que podrían ser las distintas alternativas que darán origen a la propuesta con la solución final. Se debe considerar que la propuesta que se presente finalmente, deberá ser una solución integral que tenga un impacto directo en los puntos identificados en la etapa anterior. De manera seguida, se tendrá una etapa de planificación en la que se podrá definir y validar la alternativa que más convenga. En el diseño de la propuesta y validación participarán las principales partes interesadas (*stakeholders*) en las que se incluye a jefes, *HR Business Partners*, gerentes y la gerencia general como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 3: Registro de interesados

Interesado	Gerencia general/central/de área	Jefe de área	HR Business Partner	Jefes de áreas	Gerentes	Trabajadores
Rol	Patrocinador	Patrocinador	Proveedor	Cliente	Proveedor	Proveedor
Interés	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Poder	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo
Actitud	Positiva	Positiva	Positiva	Resistente	Neutra	Neutra

Preocupación	Que se cumpla con los objetivos propuestos para la organización	Que se cumpla con los procesos en los plazos definidos	Que no haya incidentes entre recursos humanos y las áreas usuarias	Que se obtengan resultados a tiempo y de calidad	Que no haya retrasos en los procesos	Que no se afecte el clima organizacional
Acción	Mantenerlo contento	Mantenerlo contento	Mantener su apoyo	Involucrarlo lo más posible Conseguir y mantener su apoyo	Mantener su apoyo	Mantenerlo informado

Fuente: Elaboración propia,2021.

- Etapa 4: Mejorar. Como parte de la mejora se detalla el diseño de un nuevo proceso (a partir de un rediseño), acompañado de una herramienta tecnológica que permite automatizar las tareas operativas y reducir los tiempos en la ejecución y operatividad en la entrega de los resultados a lo largo de todas las actividades involucradas en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos, la cual se realiza de manera semestral y aplica a varias áreas dentro de la organización. Este proceso acompañado de una herramienta permitirá reducir la incertidumbre y asegurar los factores críticos de éxito como: la rapidez, la confiabilidad y la calidad y detalle en los resultados del porcentaje de satisfacción de los líderes dueños de encuestas.

Se debe tomar en cuenta que la propuesta al ser una mejora integral debe asegurar la perdurabilidad de la solución y establecer la línea base para las mediciones a futuro y la meta incremental que se establecerá para cada área de manera anual. Por otro lado, este sistema propuesto debe establecer una cultura de retroalimentación para que se puedan elaborar planes de mejora de forma periódica.

Finalmente, esta propuesta de mejora establecerá un precedente, para que cuando haya salido en vivo se tengan espacios de retroalimentación y próximos pasos para la implementación de nuevas mejoras por parte del equipo de Desarrollo que permitan una mejor experiencia de los usuarios finales con la plataforma.

- Etapa 5: Controlar. Para esta última etapa, se consideran dos aspectos fundamentales. El primero está directamente relacionado con la implementación de mejoras en el área del objeto de estudio con una reducción de más del 50 % el trabajo operativo y errores causados por la interacción humana; el segundo, se relaciona con la medición de la encuesta aplicada que apunta al objetivo principal de lograr un alto nivel de satisfacción de 75 % de las áreas evaluadas con respecto a los procesos ejecutados en relación con sus principales clientes internos.

CAPITULO IV. PROBLEMÁTICA

La encuesta para la medición de la satisfacción de los clientes internos de la organización, como se mencionó anteriormente, posee una periodicidad semestral y se aplicó por primera vez en el año 2016 bajo el nombre de «Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno». La encuesta además de ser parte de los objetivos de la jefatura de Desarrollo como se observa en la Tabla 4, como una de las iniciativas de los programas que tiene a cargo, también forma parte de los objetivos de la gerencia de área y gerencia central dentro del eje Cultura que sostiene al pilar de desarrollo de habilitadores de crecimiento sostenible como se muestra en la Tabla 5 y la Tabla 6 correspondientemente; de ahí la importancia por su ejecución en los plazos establecidos y con la calidad esperada por las partes interesadas.

Tabla 4: Objetivos de la jefatura de Desarrollo

Pond	Objetivo	Indicador	Fuente	Responsable medición	Unidad de Medida	Min 80%	Meta 100%	Max 120%
	Ejecutar las iniciativas asociadas a la Gerencia Central	Ejecutar acciones de iniciativa: - Nueva Encuesta Satisfacción Cliente Interno	Encuesta a GC de área y GG	CCHH	Resultado encuesta	Se acerca al objetivo	Cumple objetivo	Excede objetivo
	Satisfacción Cliente Interno	Encuesta de satisfacción a clientes internos- Gerencia de Desarrollo Organizacional	Encuesta	CCHH	Resultado encuesta		TBD	

Fuente: Elaboración propia,2021.

Tabla 5: Objetivos de la gerencia de Desarrollo Organizacional

Pilares	Nombre	Método de Cálculo	Fuente	Responsable medición	Unidad de Medida	Min 80%	Meta 100%	Max 120%
Desarrollar Habilitadores de Crecimiento Sostenible		Ejecutar acciones de iniciativa: (i) - (ii) - (iii) Cultura.	Encuesta a GC de área y GG	CCHH	Resultado encuesta	Se acerca al objetivo	Cumple objetivo	Excede objetivo
Equipo Humano	Satisfacción Cliente Interno	Encuesta de satisfacción a clientes internos-Gerencia de Desarrollo Organizacional	Encuesta	CCHH	Resultado encuesta	TBD	TBD	TBD

Fuente: Elaboración propia,2021.

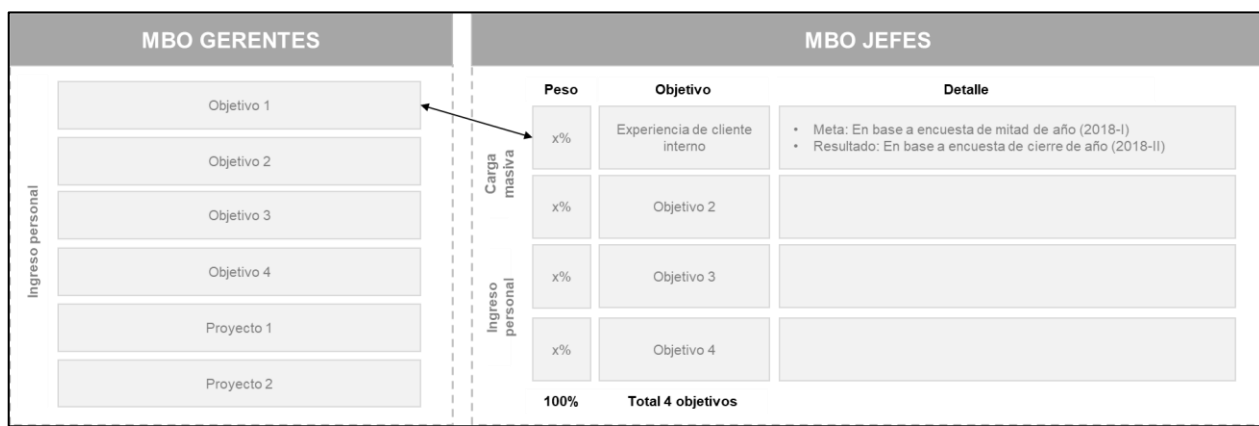
Tabla 6: Objetivos de la gerencia central de Capital Humano y Administración

Pond	Pilares	Nombre	Método de Cálculo	Fuente	Responsable medición	Unidad de Medida	Min 80%	Meta 100%	Max 120%
	Desarrollar Habilitadores de Crecimiento Sostenible		Ejecutar acciones de iniciativa: (i) - (ii) - (iii) Cultura.	Encuesta a GC de área y GG	CCHH	Resultado encuesta	Se acerca al objetivo	Cumple objetivo	Excede objetivo

Fuente: Elaboración propia,2021.

Esta encuesta, a partir del año 2018, por decisión gerencial se incluyó como un objetivo obligatorio de los líderes cuyos objetivos estaban definidos mediante la Gestión por Objetivos (MBO)², bajo el nombre de «Experiencia de Cliente Interno» con un peso predeterminado por la gerencia central de Capital Humano y Administración. Asimismo, escaló al nivel superior, pues algunos gerentes tomaban el resultado promedio de sus equipos a cargo como propio y a su vez lo escalaban a sus gerencias centrales o vicepresidencias. Esta relación entre los objetivos de los jefes y gerentes se puede ver a continuación:

Figura 8: Estructura de objetivos MBO para jefes y gerentes



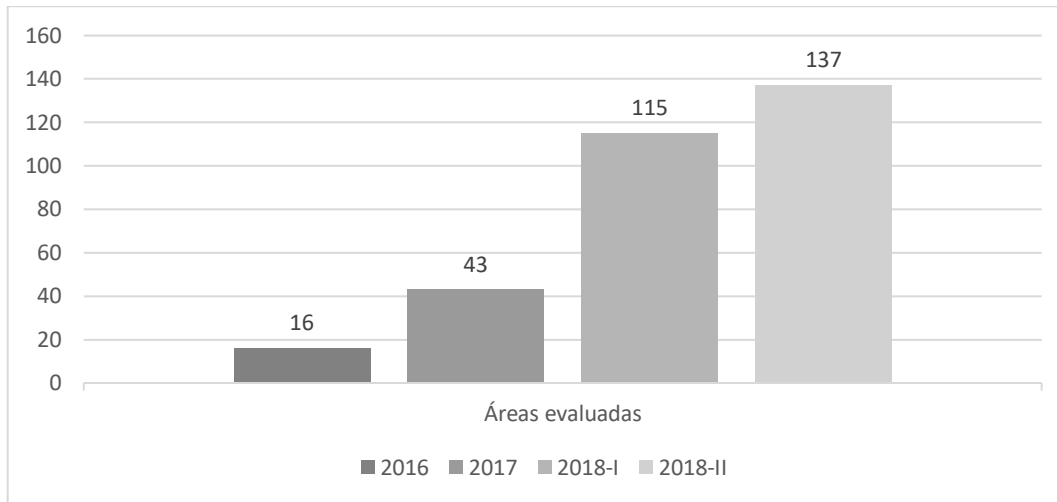
Fuente: Elaboración propia,2021.

Dicho todo esto, se debe tomar en cuenta que esta encuesta considera la participación de diversos grupos, sobre todo líderes y tiene impacto de manera directa o indirecta en todos los niveles de la estructura organizacional, por ello, cualquier cambio o alteración que pueda afectar el adecuado desarrollo de la encuesta resulta ser un problema relevante para la organización, en especial para el área ejecutora del proceso.

En el 2017, tras un crecimiento de 275 %, al pasar de 16 áreas en el 2016 a 44 áreas en el 2017; para el 2018 llegó un crecimiento de 267 %, al pasar de 43 áreas en el 2017 a 115 áreas en el 2018-I y nuevamente otro más de 83.9 %, al pasar de 115 áreas en el 2018-I a 137 áreas en el2018-II.

² La Gestión por Objetivos (MBO) es un método de evaluación para mejorar el rendimiento y la eficacia de los empleados en el que el desempeño se evalúa en función del logro de los objetivos especificados por la dirección (Shaout & Yousif, 2014).

Gráfico 1: Cantidad de áreas evaluadas por periodo (2016-2018)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cuando se produjo este aumento, fue el momento en que se identificaron las oportunidades de mejora en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos desde la perspectiva de gestión de procesos y manejo de herramientas de tecnologías de la información. Fue precisamente durante el despliegue de la encuesta del año 2017 donde se identificaron los principales puntos de mejora para la reducción del trabajo operativo y la automatización de procesos; sin embargo, tras una primera puesta en marcha de una primera herramienta para la medición 2018-I que redujo parcialmente el trabajo manual, el equipo se vio en la necesidad de solicitar que para la encuesta del 2018-se elaborase una solución integral. Pues, a partir de una primera experiencia en el 2017 se evidenció la necesidad de implementar mejoras de manera gradual que permitiesen en el corto plazo desarrollar una propuesta más robusta para finales del año siguiente y que, al tratarse de un proceso recurrente del área, diesen pie a que en el 2019 la mejora propuesta se aplicase de manera continua.

1. Requerimientos críticos de los clientes

La encuesta de experiencia de cliente interno se fundamenta en la recolección de impresiones y opiniones valiosas de los clientes internos que ayuda a los equipos a consolidar la «Experiencia Distintiva» que la empresa tanto desea. Como producto final de la aplicación de la encuesta, los líderes de los equipos reciben los resultados en formato de porcentaje y los tomarán como referencia para el desarrollo de planes de mejora a fin de alcanzar el objetivo global de 75 % de nivel de satisfacción entre todos los equipos evaluados en la organización. Para alcanzar el objetivo de alto nivel de satisfacción, la jefatura de Desarrollo cuenta con los siguientes requerimientos críticos para el rediseño de la encuesta, los cuales deben apuntar a resolver el problema identificado y ser factibles

de resolver en el tiempo, antes de la fecha de inicio para las encuestas, según el cronograma de actividades del equipo y gerencia:

- Reducir, en la medida de lo posible, aquellas actividades o procesos que generen carga operativa en el área y que no agreguen valor al proceso final.
- Reducir los tiempos en el desarrollo de actividades relacionados con la carga operativa en el área y que permita que los encargados de dicho proceso se dediquen actividades relacionadas con la gestión.
- Reducir los costos relacionados con las actividades operativas y que no agreguen valor al proceso final.
- Automatizar³ o implementar tecnologías de la información que permitan lograr una solución integral que permitan que los procesos de negocio estén soportados por componentes tecnológicos, que además cumplan con las aprobaciones requeridas por el equipo de TI de la organización.
- Comunicar y difundir los cambios y las mejoras a todo nivel de la organización.
- Lograr que el proceso y la herramienta, ambos, perduren con el tiempo.

2. Definición del problema

Aparentemente un proceso secuencial de comunicar, ejecutar y compartir resultados de una encuesta que se realiza de forma periódica cada semestre, con un formato predefinido no parece ser un problema; sin embargo, si durante el desarrollo de este proceso, el alcance de las áreas que participan aumenta en más del 250 % (267 % para ser exactos) y con ello la complejidad y los recursos necesarios para su desarrollo en el tiempo requerido son limitados, todo ello resulta ser un sustento válido para considerarse como un problema debido a que este conjunto de hechos estarían dificultando la entrega de resultados del porcentaje de satisfacción de los clientes internos de las áreas evaluadas de la organización en el tiempo establecido y con ello, afectaría directamente la percepción de los líderes sobre los resultados. Cabe señalar la definición de la RAE (s. f.) sobre un problema como *un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan, en este caso, la obtención de resultados a tiempo.*

Para ahondar más en el tema se debe tomar en cuenta que la mayoría de los procesos desde la preparación de participantes y elaboración de la encuesta se llevaban de forma manual con apenas el

³ Automatizar significa que la operación se efectúe con una máquina y no por medios manuales (Baca Urbina, 2010)

uso de algunas herramientas básicas de ofimática y recursos web simples hasta el 2017 y en el 2018, se optó por un servicio que aliviase el trabajo manual, pero no resultó del todo. De esta manera, tomando en cuenta estos antecedentes, para el presente trabajo de investigación, se ha definido el problema de la siguiente manera:

“El proceso actual de medición de la satisfacción de clientes internos mediante la encuesta semestral no permite obtener resultados a tiempo, no es objetiva y genera retrasos en los principales procesos de la gerencia de Desarrollo Organizacional que afectan a otros procesos importantes de la organización”.

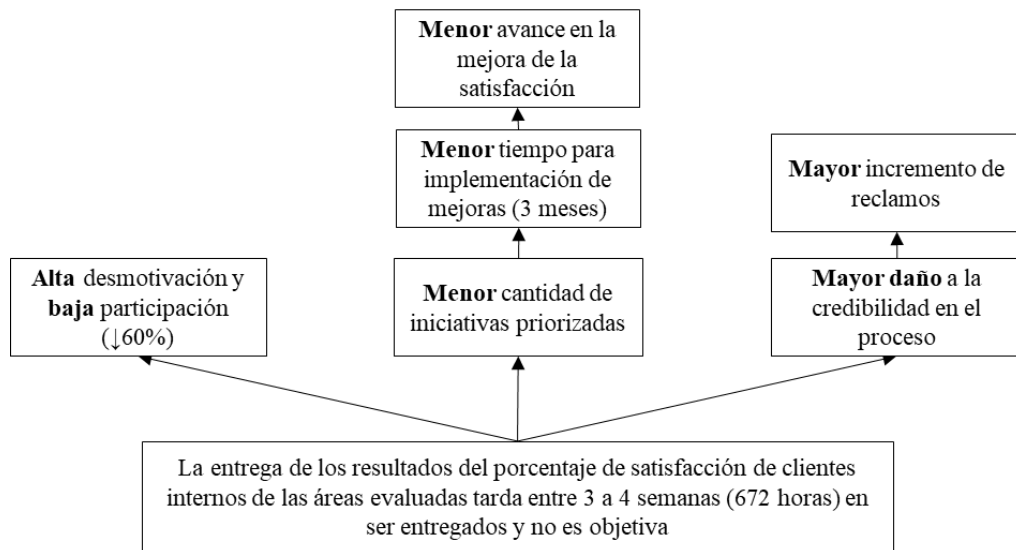
Este problema se pone en evidencia cuando se obtiene que la entrega de resultados de los porcentajes de satisfacción de clientes internos de las áreas evaluadas tarda de tres a cuatro semanas, es decir, un aproximado de 672 horas, en ser entregados y no es objetiva.

3. Árbol de efectos

A partir del problema, se han identificado los siguientes efectos:

1. Alta desmotivación y baja participación en la encuesta que se vio reflejada en la participación de los trabajadores. Para el 2017, la participación promedio de ambos semestres estuvo alrededor de 60 % en los periodos I y II.
2. Menor cantidad de iniciativas priorizadas relacionadas con la satisfacción de clientes internos que tratasen temas mucho más complejos y de gestión de desarrollo, debido al corto tiempo destinado al equipo para la implementación de mejoras. Es importante tomar en cuenta que la encuesta se aplica de manera semestral y luego del tiempo transcurrido de evaluación, procesamiento y entrega de resultados; el tiempo para poder gestionar o implementar planes de mejora era muy poco y además de verse reflejado en un menor avance en la mejora de la satisfacción tampoco resultaba atractivo para los equipos y líderes.
3. Mayor daño a la credibilidad en el proceso lo que llevaba a un mayor incremento de los reclamos por parte de los equipos a la jefatura de Desarrollo, sobre todo a la persona encargada del despliegue de todo el proceso quien recibía consultas y quejas vía correo electrónico.

Figura 9: Árbol de efectos



Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Cuantificación de los efectos

4.1. Alta desmotivación y baja participación en las encuestas

Si bien cada vez que se daba inicio al proceso y el lanzamiento de la encuesta era comunicado de manera transversal a toda la compañía por el área de Comunicaciones Internas de la gerencia central de Capital Humano y Administración, a través del correo electrónico y por medio de publicaciones en la red social interna de la compañía, el porcentaje de la participación para el periodo 2017-I fue de tan solo 53.12 % y para el 2017-II de 64.60 %, lo que resultó en una participación promedio anual de 58.86 % como se muestra a continuación:

Tabla 7: Participación en las encuestas de cliente interno según periodos para el año 2017

2017-I	53.12
2017-II	64.60
Promedio 2017	58.86

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Esta baja participación en la encuesta generó que, al término de la evaluación anual y entrega de resultados se tuvieron preguntas que cuestionasen la credibilidad o representatividad de los resultados obtenidos, así como la importancia de la encuesta como un indicador representativo. Asimismo, este tipo de retroalimentación impactó negativamente en la percepción del trabajo del equipo de

Desarrollo, el cual recién se había conformado en abril de 2017. En el 2017-I, trece de 43 áreas obtuvieron un porcentaje de participación por debajo del 50 % y para el 2017-II fueron tres de 43 como se observa en el Anexo 4. Si bien la participación para las áreas mejoró de un periodo a otro, de modo general, el porcentaje aún no era considerado representativo por los líderes quienes esperaban una participación de por lo menos 70 %.

4.2. Menor cantidad de iniciativas priorizadas

Según la información proporcionada por el equipo de Desarrollo, la encuesta de satisfacción interna de clientes internos, a pesar de contar con la participación de los equipos de la gerencia central de Capital Humano y Administración, como proceso no cobraba tanta relevancia como sí era la participación de los equipos en la tabla de clasificación de *Great Place To Work*, en la que la organización logró ubicarse entre los diez primeros puestos en su categoría y para la cual obtuvo un índice de satisfacción laboral de 86.5 % (Entel Perú S.A., 2017d). Durante el 2017, los esfuerzos y el foco de la organización estuvo centrada en la mejora de los niveles de satisfacción centrada principalmente en la percepción de los colaboradores y para ello, se desplegaron iniciativas que lograron que se fortaleciera la cultura organizacional (*Great Place To Work*, s. f.). Por su parte, las iniciativas de satisfacción de clientes internos aún no tomaban relevancia y tampoco favorecía el corto tiempo con el que contaban los equipos entre una medición y otra para poder si quiera intentar definir un plan.

4.3. Mayor daño a la credibilidad del proceso

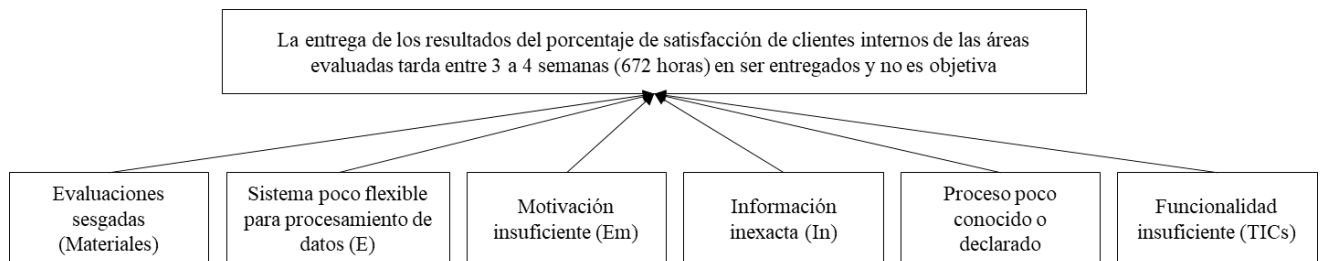
La serie de pasos manuales y validaciones que el equipo de Desarrollo tenía que completar en coordinación con los líderes, sumado al prolongado tiempo de espera para la entrega de resultados y el posterior intercambio de comunicaciones por correo electrónico o llamada telefónica para absolver cualquier duda sobre la participación o cálculos relacionados con el nivel de satisfacción obtenido; hacían que el proceso fuese percibido como lento, tedioso y poco creíble o fiable. Asimismo, a partir del año 2018, cuando los resultados de la medición de la satisfacción de clientes internos empezó a tener un impacto directo en los objetivos MBO de los líderes y cualquier desviación en el resultado final de la medición anual podría conllevar a una afectación del pago bono anual por cumplimiento o incumplimiento de objetivos; la atención y presión por una precisión en los cálculos se convirtió en una condición no negociable para el desarrollo y la credibilidad del proceso.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Árbol de causas

Se han identificado seis causas que conllevan al problema actual en el desarrollo de la encuesta de cliente interno:

Figura 10: Árbol de causas



Fuente: Elaboración propia,2021.

1.1. Evaluaciones sesgadas

La manera en cómo estaban compuestas las listas de participantes o evaluadores para el envío de encuestas por cada área que participa en la medición se realizaba de forma arbitraria (a grupos dirigidos) y la elección de éstos por los propios dueños de encuesta se prestaba a que los participantes pudiesen ser elegidos según las preferencias o sesgo de cada área. Este método de selección impactaba directamente en la recolección de impresiones con respecto al área y con ello al resultado para una evaluación que bien podía estar sesgada. Para entender cómo se llevaba a cabo la composición de la lista de participantes, se detalla a continuación, los pasos que seguía el equipo de Desarrollo para la fase previa al envío de encuestas del periodo 2017-II:

Paso 1 – Preparación de información de encuesta: El equipo de Desarrollo se encargaba de recopilar la información de cada área que participa en la encuesta en un archivo consolidado en Excel donde se almacenaban datos básicos como: nombre de área, líder de equipo, integrantes del equipo y breve descripción como se observa en la Tabla 8. A partir de las repuestas de cada líder de equipo, en un archivo independiente por área, el analista de desarrollo se encargaba de generar una base con el consolidado de áreas participantes en la encuesta en curso.

Tabla 8: Datos básicos de áreas participantes en la encuesta

Nombre de área	Líder de equipo	Integrantes del equipo	Breve descripción del área
Área ABC	Nombre Apellido	Integrante1 Integrante2 Integrante3	Descripción del área

Fuente: Elaboración propia,2021.

Paso 2 – Solicitud de participación en la encuesta: El equipo del área Desarrollo se encarga de anunciar a los líderes dueños de una encuesta acerca del inicio del proceso de evaluación de satisfacción de cliente interno y a través de un correo electrónico solicitaba que cada uno incluyera una descripción del área que consistía de información de integrantes del equipo y breve descripción de las actividades del área; además, como actividad fundamental, se le pedía que registrara la lista de sus clientes internos priorizando aquellas áreas con las que se ha tenido contacto en los últimos seis meses y sin que se hiciera distinción alguna por nivel jerárquico, pero sí debían asegurarse de incluir a gerentes de área y directores. Como dato adicional, también se les solicitaba a los líderes que incluyesen como mínimo a veinte clientes internos, debido a que el procesamiento solo era posible a partir de doce encuestados como mínimo para garantizar la confidencialidad de las respuestas. El formato para el registro de clientes internos se puede ver en laFigura 11y

Figura 12. En esta última figura se puede observar que de no haber enviado antes la información del área, el líder podía rellenar la información ahí.

Figura 11: Instrucciones para el registro de clientes internos

Encuesta de Satisfacción Cliente Interno 2017

INSTRUCCIONES:

Valida o completa la descripción de los servicios que brinda tu área para que pueda ser identificada fácilmente por tu cliente interno.


Valida la lista de tus clientes internos considerando que:

- ⇒ Si tu área brinda servicios transversales, prioriza a quienes **les ha brindado un servicio en los últimos 6 meses**
- ⇒ Considera posiciones de cualquier nivel jerárquico

Te sugerimos que incluyas como **mínimo a 20 clientes internos** (solo procesaremos resultados a partir de 12 respuestas por grupo encuestado)

Envía tu lista a Gabriela García: gabriela.garcia@xxxx.xx

Recuerda que la fecha límite del envío de lista de clientes internos es el **viernes 22 de diciembre!** Debe estar validado por tu gerente.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 12: Formato para el registro de clientes internos

ÁREA:
EQUIPO:
DESCRIPCIÓN:
Sé breve! Esta descripción irá al inicio de la encuesta para que tu cliente te identifique rápidamente.
INVITADOS:

	Nombres y Apellido	Puesto	VP o GC	Mail Entel
1	NombreApellido1	PuestoX	VP-GC	correo1
2	NombreApellido2	PuestoX	VP-GC	correo2
3	NombreApellido3	PuestoX	VP-GC	correo3
4	NombreApellido4	PuestoX	VP-GC	correo4
5	NombreApellido5	PuestoX	VP-GC	correo5
6	NombreApellido6	PuestoX	VP-GC	correo6
7	NombreApellido7	PuestoX	VP-GC	correo7
8	NombreApellido8	PuestoX	VP-GC	correo8
9	NombreApellido9	PuestoX	VP-GC	correo9
10	NombreApellido10	PuestoX	VP-GC	correo10
11	NombreApellido11	PuestoX	VP-GC	correo11
12	NombreApellido12	PuestoX	VP-GC	correo12
13	NombreApellido13	PuestoX	VP-GC	correo13
14	NombreApellido14	PuestoX	VP-GC	correo14
15	NombreApellido15	PuestoX	VP-GC	correo15
16	NombreApellido16	PuestoX	VP-GC	correo16
17	NombreApellido17	PuestoX	VP-GC	correo17
18	NombreApellido18	PuestoX	VP-GC	correo18
19	NombreApellido19	PuestoX	VP-GC	correo19
20	NombreApellido20	PuestoX	VP-GC	correo20
21	NombreApellido21	PuestoX	VP-GC	correo21
22	NombreApellido22	PuestoX	VP-GC	correo22

Fuente: Elaboración propia,2021.

Paso 3 – Generación de listas de clientes internos: Los líderes dueños de encuestas o de áreas evaluadas respondían al equipo de Desarrollo con el envío de sus listas de invitados/participantes como se mostró la imagen anterior y en caso de dudas, los líderes podrán comunicarse con el Analista de Desarrollo, quien en todo momento se encarga de llevar el seguimiento del avance del registro de la información por cada equipo tomando en cuenta el siguiente formato:

Tabla 9: Formato para el registro de información básica de área

Áreas que participan	Información de equipo		Descripción de equipo		Porcentaje de avance total (%)	
VP/GC	Número de áreas por VP/GC	Áreas con información de equipos	Porcentaje de avance (%)	Equipos que han completado la descripción	Porcentaje de avance (%)	
VP1	10	5	50	6	60	55

Fuente: Elaboración propia,2021.

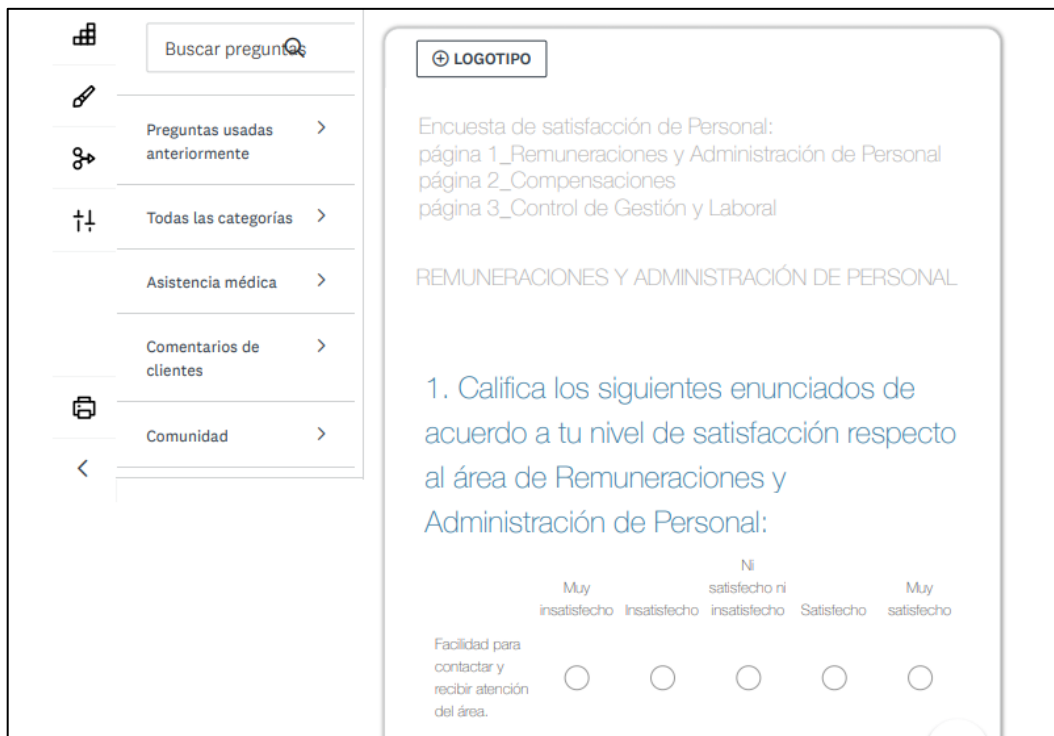
A modo de ejemplo, en el Anexo 5, se puede ver la lista de áreas por VP/GC que completaron su descripción para la encuesta 2018-I y alcanzaron un 63% de cumplimiento al completar la información de los integrantes de su equipo y una breve descripción.

1.2. Sistema poco flexible para procesamiento de datos

A continuación, se detallan los pasos que el equipo de Desarrollo seguía para la creación de encuestas, el envío y el procesamiento manual para la obtención de resultados:

Paso 1 – Creación de encuestas: Para la creación de las encuestas el equipo de Desarrollo hacía uso de la plataforma de encuestas en línea: *SurveyMonkey*⁴, en esta plataforma debía para ingresar la información enviada por cada una de las áreas en una plantilla para así poder generar encuestas agrupadas por gerencia, al finalizar la creación de cada encuesta, se debía guardar el registro de los enlaces generados para poder recolectar las respuestas.

Figura 13: Encuesta modelo creada en la plataforma en línea *Survey Monkey*



The image shows a screenshot of a SurveyMonkey survey template. On the left is a navigation sidebar with icons and text: 'Buscar preguntas', 'Preguntas usadas anteriormente', 'Todas las categorías', 'Asistencia médica', 'Comentarios de clientes', and 'Comunidad'. The main content area has a 'LOGOTIPO' placeholder at the top. Below it, the survey title is 'Encuesta de satisfacción de Personal:' followed by three sub-sections: 'página 1_Remuneraciones y Administración de Personal', 'página 2_Compensaciones', and 'página 3_Control de Gestión y Laboral'. The main heading is 'REMUNERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL'. The question text is '1. Califica los siguientes enunciados de acuerdo a tu nivel de satisfacción respecto al área de Remuneraciones y Administración de Personal:'. Below the question is a five-point Likert scale with labels: 'Muy insatisfecho', 'Insatisfecho', 'Ni satisfecho ni insatisfecho', 'Satisfecho', and 'Muy satisfecho'. The first item being rated is 'Facilidad para contactar y recibir atención del área.', with five empty circles corresponding to the scale points.

Fuente: *Survey Monkey*

⁴ SurveyMonkey es una empresa de Estados Unidos que le permite a los usuarios la creación de encuestas en línea. Las oficinas de la empresa se localizan en Menlo Park, California y Portland, Oregon.

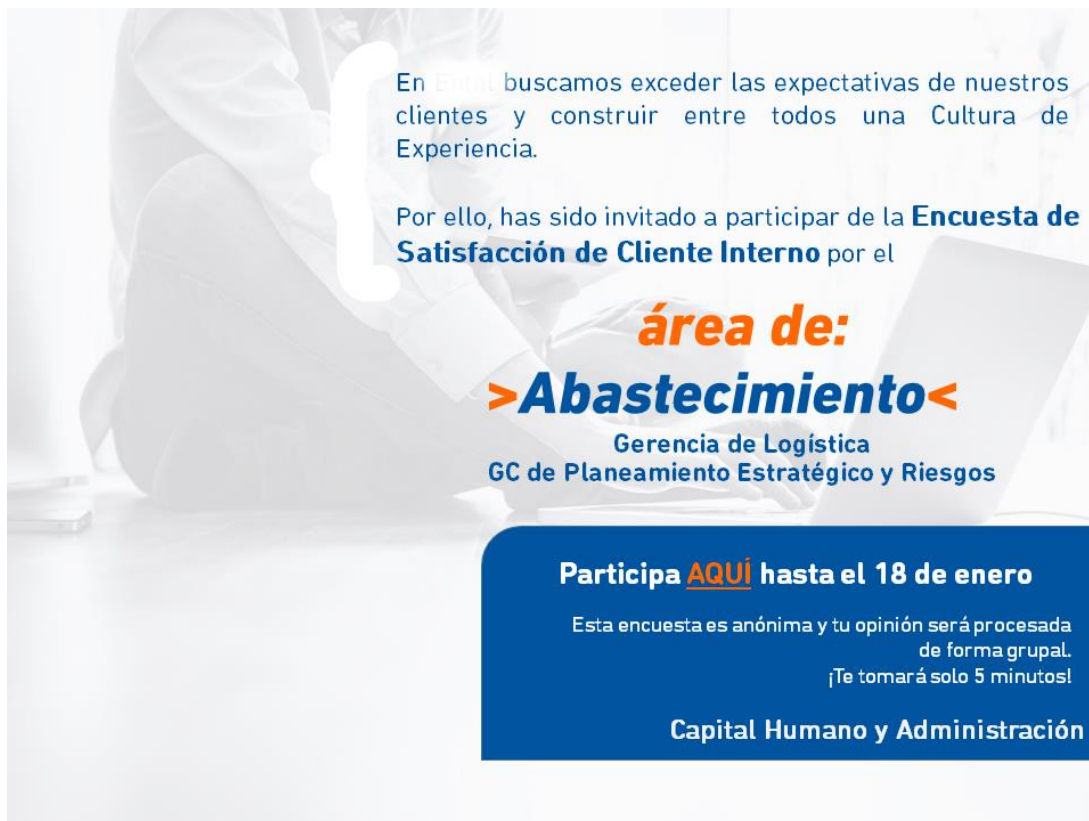
Tabla 10: Formato para el registro de enlaces generados por encuesta

N°	Área	Gerencia	GC/VP	Enlace
1	A1	G1	GC/VP1	https://es.surveymonkey.com/r/NX83FZG
2	A2	G1	GC/VP1	https://es.surveymonkey.com/r/BQJZRTF
3	A3	G1	GC/VP1	https://es.surveymonkey.com/r/BSC3TPW

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Paso 2 – Envío de encuestas: Para el envío de la encuesta el equipo de Desarrollo coordinaba con el área de Comunicaciones Internas el envío de correos personalizados a los clientes internos de cada área con el enlace correspondiente para que puedan registrar sus respuestas, según las fechas declaradas y previamente coordinadas con los equipos como se puede ver a continuación:

Figura 14: Modelo de invitación para responder encuestas



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Paso 3 – Procesamiento y obtención de resultados: Luego del envío de los enlaces a cada uno de los participantes, el desafío del analista de desarrollo o de la persona encargada del proceso era el tener que monitorear las respuestas en cada encuesta una por una y de registrar el seguimiento diario en un archivo consolidado en Excel como se puede ver a continuación:

Figura 15: Registro para el monitoreo de las respuestas de las encuestas

AVANCE		21/12/2017		35 de 44		80%		
GC/NP		10 de 13						
N°	Gerencia/Área	Responsable	E-mail	Recibido	2017	Link	N° invitados	
G1	Gerencia	NombreApellido	correo1			I		
1	Área1	NombreApellido	correo2					
2	Área2	NombreApellido	correo3	x	21-Dic	88%	https://es.surveymonkey.com/r/BQJZRT	31
3	Área3	NombreApellido	correo4	x	27-Dic	89%	https://es.surveymonkey.com/r/BSC3TP	28
4	Área4	NombreApellido		x				
5	Área5	NombreApellido						
GC/NP		4 de 3						
N°	Gerencia/Área	Responsable	E-mail	Recibido	2017	Link	N° invitados	
G5	Gerencia	NombreApellido	correo1	x	4-Ene	I	15	
14	Área1	NombreApellido	correo2	x	20-Dic	89%	https://es.surveymonkey.com/r/H8ZJ68	41
15	Área2	NombreApellido	correo3	x	20-Dic	77%	https://es.surveymonkey.com/r/ZVSD99	28
16	Área3	NombreApellido	correo4	x	26-Dic	76%	https://es.surveymonkey.com/r/ZDLTK5	28

Fuente: Elaboración propia,2021.

Una vez que se acercaba más la fecha límite para la recolección de las respuestas, el equipo de Desarrollo se encargaba de continuar con el seguimiento de los avances y, en coordinación con el equipo de Comunicaciones Internas, de generar avisos y recordatorios en las plataformas de comunicación interna de la empresa y vía correo electrónico. Otro recurso utilizado para generar mayor participación era, en paralelo, el envío de correos a los clientes internos por parte de los líderes solicitando su participación y una de las opciones que también se coordinó con el equipo a cargo de la ejecución, fue el envío de SMS con una notificación anunciando la fecha cierre de encuesta. Por último, en caso llegase el día y la participación no hubiese llegado al nivel esperado, se coordinaba y validaba con la gerencia central la ampliación del plazo y extensión de la fecha cierre para dichos casos excepcionales.

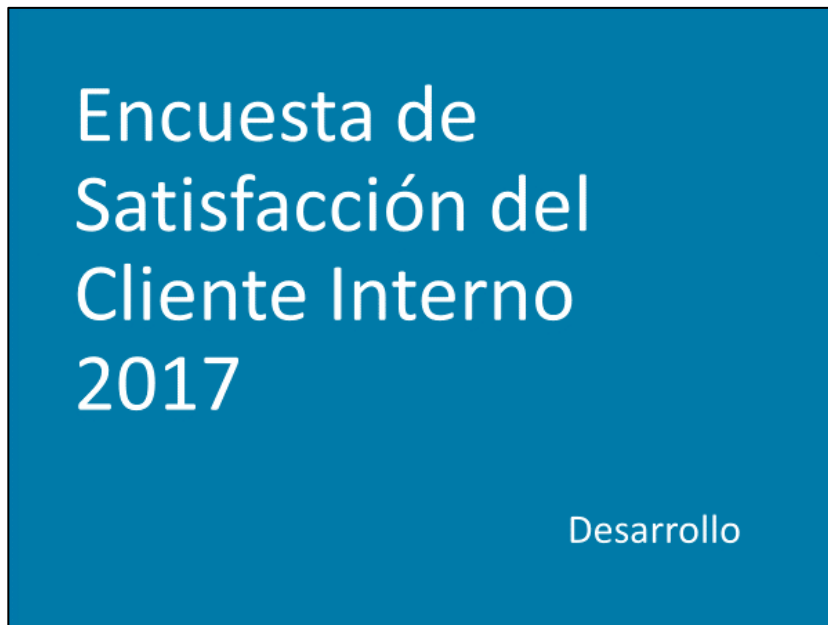
Paso 4 – Entrega de resultados: Una vez llegada la fecha de cierre, el analista de Desarrollo se encarga de descargar cada una de las hojas con las respuestas de cada encuesta desde la plataforma en línea de *Survey Monkey* en el formato que se muestra en la Figura 16 para luego adaptarlas al formato requerido para la entrega de resultados, que por lo general se entregaba en formato *Microsoft PowerPoint* no editable con el detalle por área como se visualiza a continuación:

Figura 16: Archivo de respuestas obtenido de la plataforma en línea Survey Monkey

Oferta Comercial												
Q1. Califica los siguientes enunciados de acuerdo a tu nivel de satisfacción con respecto a esta área:												
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Total	/Weighted Average					
Facilidad para contactar y recibir atención del área	0.00%	0	5.56%	1	11.11%	2	77.78%	14	5.56%	1	18	3.83
Comunicación fluida y efectiva	0.00%	0	5.56%	1	27.78%	5	55.56%	10	11.11%	2	18	3.72
Respuesta y asesoría de valor de acuerdo a la consulta realizada	0.00%	0	0.00%	0	11.11%	2	77.78%	14	11.11%	2	18	4
Productividad y efectividad en las reuniones de trabajo o coordin	0.00%	0	0.00%	0	22.22%	4	66.67%	12	11.11%	2	18	3.89
Actitud colaborativa para resolución de consultas	0.00%	0	0.00%	0	17.65%	3	76.47%	13	5.88%	1	17	3.88
Resolución de problemas de manera eficiente, aún con informac	0.00%	0	11.11%	2	38.89%	7	38.89%	7	11.11%	2	18	3.5
Cumplimiento de tareas y/o respuestas dentro de plazos estable	0.00%	0	0.00%	0	33.33%	6	50.00%	9	16.67%	3	18	3.83
Resolución de problemas de manera integral o desde la raíz	0.00%	0	27.78%	5	27.78%	5	33.33%	6	11.11%	2	18	3.28
Utilidad y efectividad de los servicios del área	0.00%	0	5.56%	1	22.22%	4	50.00%	9	22.22%	4	18	3.89
Búsqueda de soluciones innovadoras, más allá de lo establecido	0.00%	0	5.56%	1	44.44%	8	38.89%	7	11.11%	2	18	3.56
Entienden las necesidades del negocio y los principales proceso	5.56%	1	0.00%	0	27.78%	5	61.11%	11	5.56%	1	18	3.61
										Answered	18	
										Skipped	0	
Q2. Es importante para el área recibir tus comentarios, ingrésalos aquí:												
Answered 6												
Skipped 12												
Respondents	response Data Responses Categories											
	1. Jan 22 2018 C Tratan siempre de cumplir con los tiempos establecidos. Manejan una carga laboral fuerte pero aún así se dan tiempo para atender todos los requerimientos grac											
	2. Jan 17 2018 I Aprecio bastante la disponibilidad y apertura para la atención de los requerimientos. Considero que se tiene oportunidad de mejora en la comunicación, sentido de											
	3. Jan 17 2018 I La sensación es que hace falta más compromiso al presentarse algún reclamo o inconveniente. A la menor señal de que el error no es de la oferta (aunque luego											
	4. Jan 08 2018 C Deben mejorar sus procesos internos y tomar cada problema como suyo											
	5. Jan 08 2018 C Es un área que conoce bien sobre el negocio y sus necesidades, pero deberían estar más centrados en el cliente.											
	6. Jan 08 2018 C Se siente que el equipo no está parejo, algunos integrantes tienen mucha habilidad para manejar el tema de configuraciones eficientes (optimización de recursos.											

Fuente: Survey Monkey

Figura 17: PPT de entrega de resultados - Portada



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 18: PPT de entrega de resultados - Objetivo

Objetivo

Comprometidos con consolidar la experiencia distintiva de nuestros clientes, es importante promover una **cultura de foco en el cliente** al interior de la organización;

para ello es necesario medir y gestionar los servicios que prestamos desde nuestras áreas, a través de la **Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno**.

Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

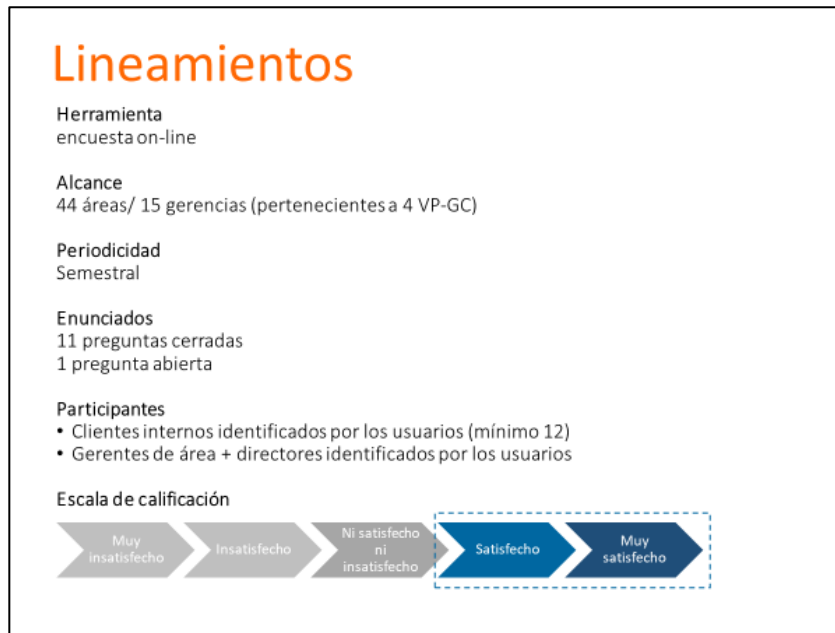
Figura 19: PPT de entrega de resultados - Objetivos

Metodología

Accesibilidad Facilidad de ubicación cuando se requiere la participación del área evaluada	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad para contactar y recibir atención del área
Conocimiento del tema Posee los conocimientos técnicos necesarios para solucionar dudas y proceder con éxito en las asesorías solicitadas	<ul style="list-style-type: none">• Respuesta y asesoría de valor de acuerdo a la consulta realizada.• Entienden las necesidades del negocio y los principales procesos de sus clientes.
Actitud colaborativa Asume la consulta/procesos del cliente como suyo. Participa de manera activa y busca continuamente mejoras en la relación y procesos.	<ul style="list-style-type: none">• Actitud colaborativa para resolución de consultas
Actitud solucionadora Propone soluciones integrales que solucionan problemas desde la raíz, más allá de los elementos básicos o buscar información nueva para poder lograr el objetivo requerido	<ul style="list-style-type: none">• Resolución de problemas de manera eficiente, aún con información o tiempos limitados.• Resolución de problemas de manera integral o desde la raíz• Búsqueda de soluciones innovadoras, mas allá de lo establecido
Efectividad Utiliza herramientas de manera óptima, logrando el objetivo en tiempo y calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de tareas y/o respuestas dentro de plazos establecidos• Utilidad y efectividad en los servicios del Área• Productividad y efectividad en las reuniones de trabajo o coordinaciones con el área
Comunicación Claridad de los mensajes, efectividad en las vías usadas para entregar información	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación fluida y efectiva

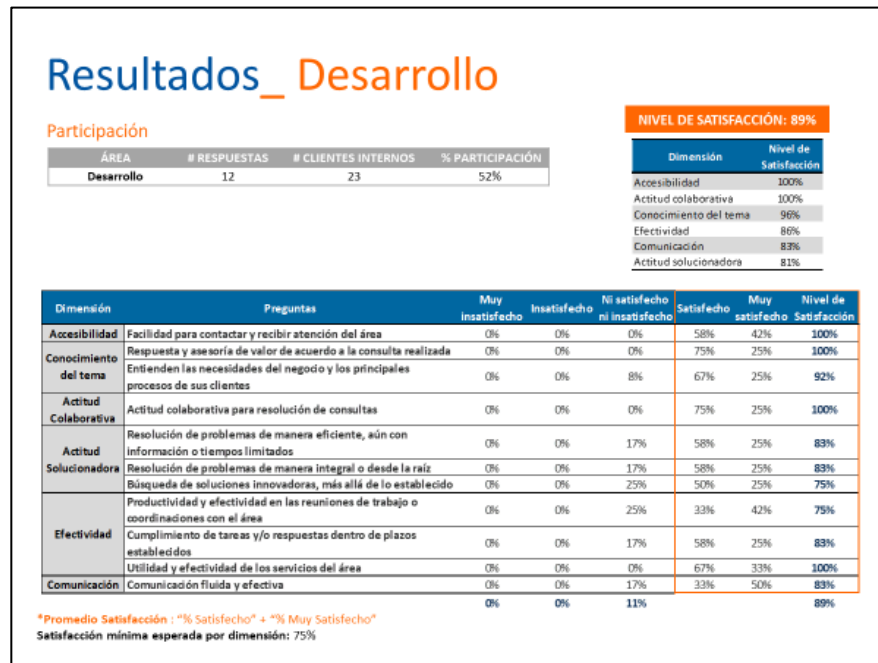
Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 20: PPT de entrega de resultados - Lineamientos



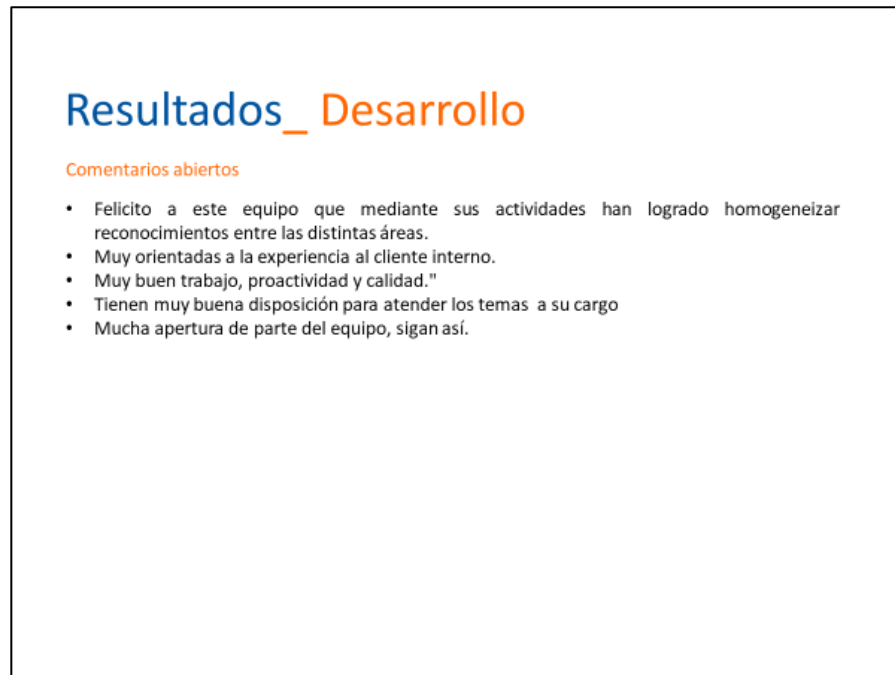
Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 21: PPT de entrega de resultados - Resultados



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 22: PPT de entrega de resultados - Comentarios



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Para el caso de las gerencias, se debía realizar un procesamiento aparte para poder hacer los cálculos correspondientes y enviar el resultado consolidado de las áreas a cargo de cada gerencia, subgerencia, gerencia central o vicepresidencia; según cada caso. Este procedimiento debe repetirse para cada una de las cuarenta y tres áreas evaluadas en el periodo y de las quince gerencias relacionadas con estas, proceso que, por la actividad manual y mecánica, podía incluir una alta probabilidad de frecuencia de errores humanos.

1.3. Motivación insuficiente

Como se mencionó anteriormente, dada la alta demanda de trabajo mecánico y el tiempo invertido en cada una de las etapas del proceso de medición de cliente interno, el analista de Desarrollo tuvo que lidiar con situaciones de estrés y falta de motivación durante su jornada laboral. Esta labor fue percibida como engorrosa y de alto estrés debido al poco tiempo asignado para la gestión de los resultados y la presión que se tenía para la entrega de resultados, al que se dedicaba entre tres y cuatro semanas solo para la obtención de resultados por área y consolidación de la información, proceso que de cierta manera afectó la salud física y mental de la persona; tal como lo sostiene Marulanda Ruiz (2007) al referirse a las condiciones y situaciones experimentadas a lo largo de la jornada laboral y

el impacto que estas pueden producir pasando desde la satisfacción hasta incluso frustración y con repercusiones en la salud física y mental. Si bien, inicialmente las tareas resultaban nuevas, con el paso del tiempo y la repetición de forma mecánica el trabajo se volvió cada vez más repetitivo y tedioso, incluso en ocasiones se generaba reprocesos, repeticiones o correcciones de errores, producto del cansancio o falta de atención debida. En este aspecto, cabe destacar lo señalado por Gutiérrez Pulido (2014) al indicar que una organización no puede asegurar que su éxito perdure con el tiempo si esto se da a costas de trabajadores que no se hallan satisfechos con la labor que desempeñan o que de cierta forma no perciben que tienen o pueden tener un crecimiento personal.

1.4. Información inexacta

Tomando en consideración el tiempo que tomaba procesar la información de cada una de las encuestas, así como el procedimiento manual para la obtención de los resultados, seguido de la adecuación de los mismos según el formato requerido, existía entre los líderes (dueños de encuestas) la percepción de que la información entregada era poco oportuna y que además existía una alta probabilidad de una falta de exactitud en el cálculo de los resultados al tener que ser trasladados de una base a un formato específico de manera manual.

1.5. Proceso poco conocido o declarado

La medición de la satisfacción de los clientes internos se inició en el 2016 y para el 2017 se incorporaron solo algunas áreas más en este proceso. Los líderes de las áreas evaluadas eran notificados del inicio del proceso por medio de un correo del área de Desarrollo para que tomaran conocimiento del despliegue del proceso; por otra parte, el equipo de Comunicaciones Internas se encargaba de hacer el envío de las invitaciones a los clientes internos (participantes) de cada una de las áreas encuestadas y de realizar las publicaciones en la red social interna de la organización para mantener al tanto a los demás trabajadores sobre el proceso que se estaba desplegando, tal y como se hacía para otros procesos de recursos humanos como el registro de objetivos y evaluación de desempeño anual. Debido a que la participación estaba sujeta a una invitación por parte del área encuestada, el proceso como tal, era poco conocido por los trabajadores en general y más bien solo era conocida o recordada por aquellas personas que ya habían participado en ocasiones anteriores. Incluso la participación estaba limitada a los estamentos de liderazgo con cargo jefe, coordinador, supervisor y gerente como se muestra en el Anexo 6. Si bien el equipo realizaba las piezas gráficas y el contenido para la comunicación a nivel transversal como se observa en las imágenes a continuación:

Figura 23: Piezas de comunicación para encuesta - Inicio

Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno

Este lunes 08 de enero activaremos la Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno 2017II. **Entérate de qué se trata ;)**

Los invitados a dar feedback recibirán un correo con el link de la encuesta.

Este mensaje debería aparecer en WP como introducción/cabecera del álbum.

Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 24: Piezas de comunicación para encuesta - Qué es



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 25: Piezas de comunicación para encuesta - Por qué es importante



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 26: Piezas de comunicación para encuesta - Cada cuánto se realiza



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

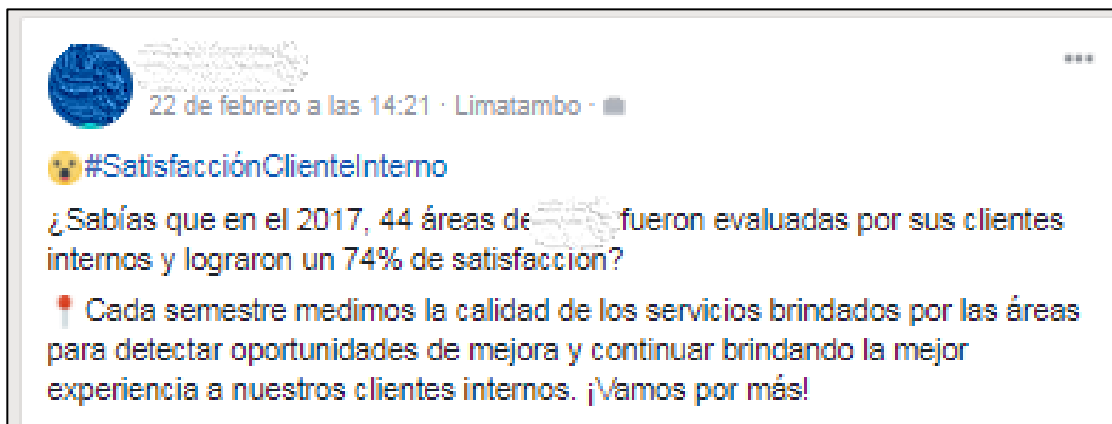
Figura 27: Piezas de comunicación para encuesta - Para qué áreas aplica



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Y a pesar de tener una fuerte campaña de difusión de resultados y difusión de buenas prácticas, se pudo observar poca interacción por parte de los trabajadores con respecto a las publicaciones realizadas, esto se evidencia en la Figura 33 donde solo se tuvieron cuatro reacciones.

Figura 28: Publicación de resultados - Promedio general 2017



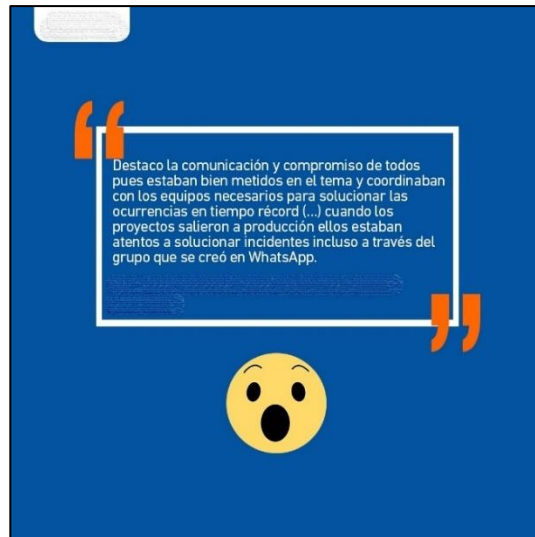
Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 29: Publicación de resultados - Promedio general 2017 (2)



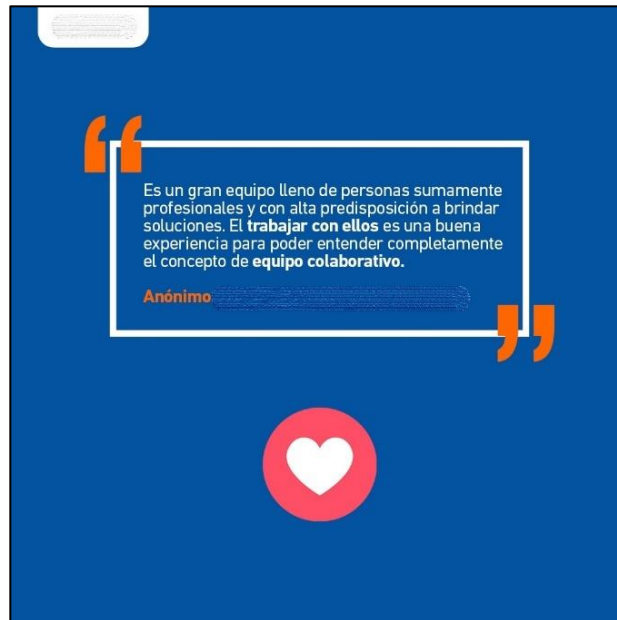
Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 30: Publicación de buenas prácticas 1



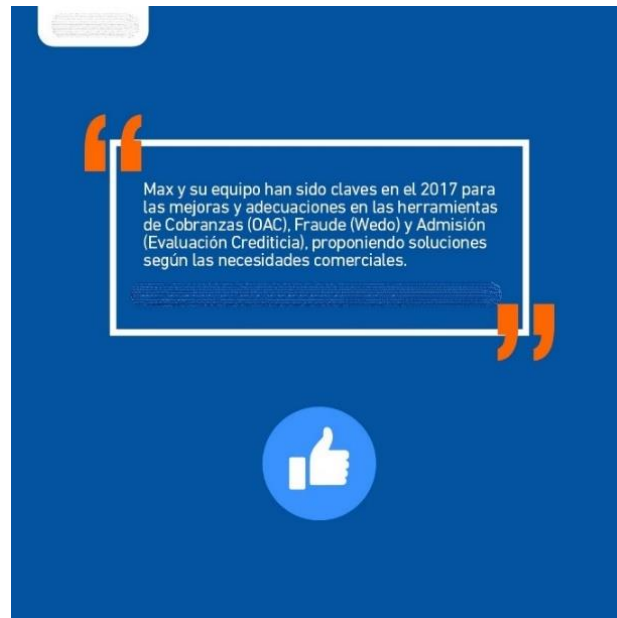
Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 31: Publicación de buenas prácticas 2



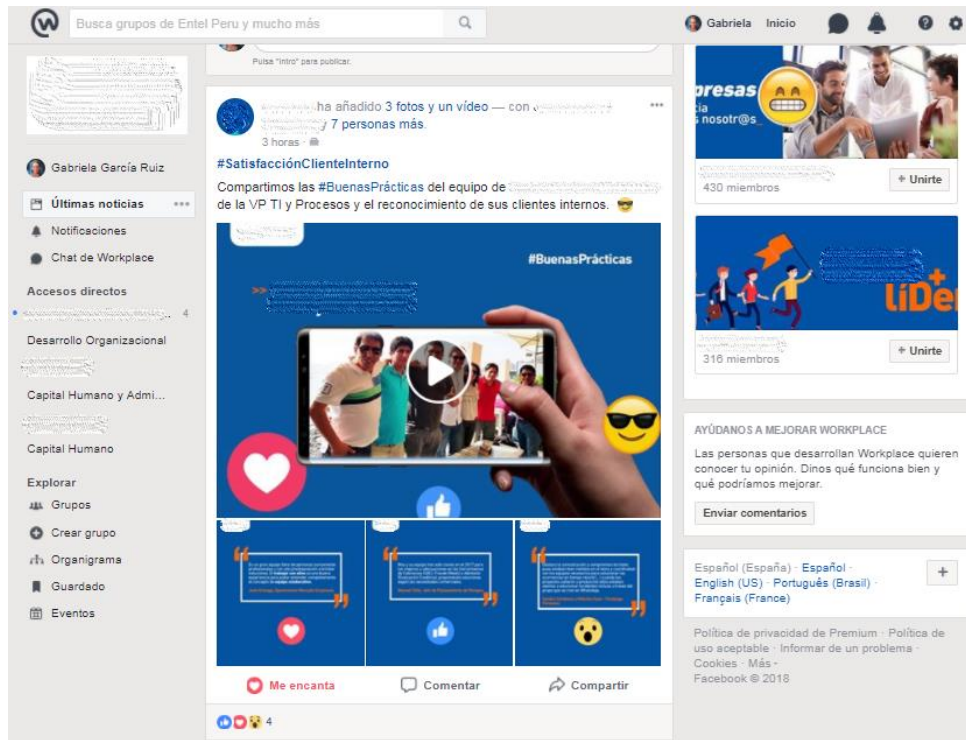
Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 32: Publicación de buenas prácticas 3



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Figura 33: Interacción con las publicaciones de resultados



Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

1.6. Funcionalidad insuficiente

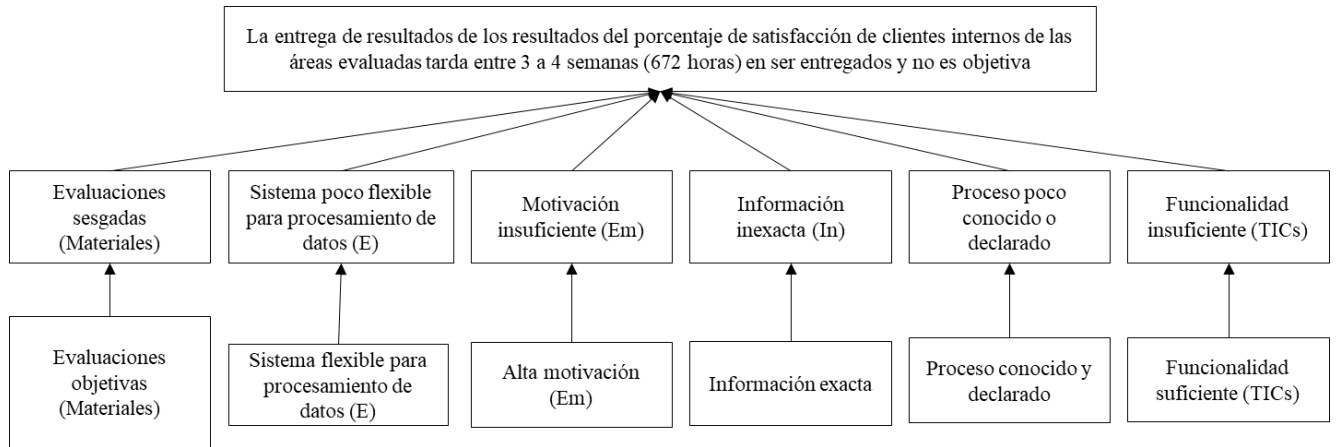
Debido a que el desarrollo de la encuesta se realizaba a través de la plataforma en línea de *Survey Monkey*, desde el punto de vista de tecnologías de la información esta herramienta era bastante limitada en cuanto a las funcionalidades de personalización y configuración de cada encuesta, pues se generaba duplicidad de datos de manera innecesaria al momento de recolectar los datos ya que la información descargada directamente de la plataforma tenía que volver a procesarse e incurrir en reprocesos para tomar finalmente la forma requerida para su presentación.

CAPITULO VI. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN

1. Árbol de objetivos

De modo que se pueda diseñar una solución integral que cumpla con los requerimientos críticos de los clientes y que haga frente a las causas identificadas, se definen objetivos directamente relacionados con el árbol de problemas. El árbol de objetivos que se presenta a continuación permite una vista general de cada alternativa de solución propuesta.

Figura 34: Árbol de objetivos

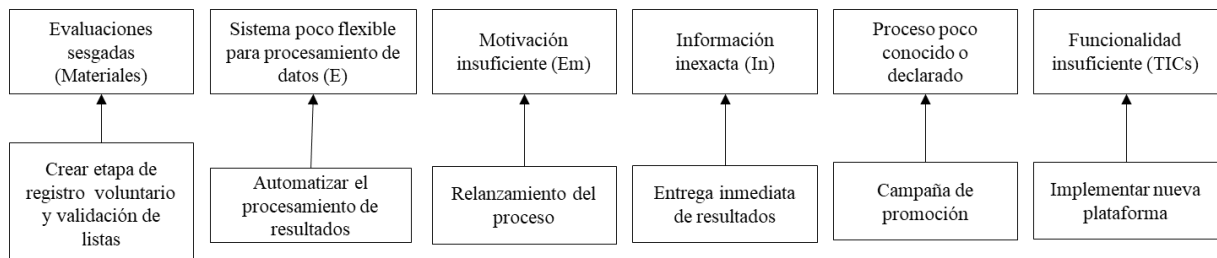


Fuente: Elaboración propia,2021

2. Árbol de acciones

Una vez que se cuenta con el Árbol de objetivos, se propone una acción para cada uno de los objetivos planteados. De esta manera, se procede a presentar el árbol de acciones que permitirá perfilar la solución a implementar:

Figura 35: Árbol de acciones



Fuente: Elaboración propia,2021

3. Componentes de la solución

A continuación, se muestra la agrupación de las acciones o componentes bajo distintas perspectivas en las que destacan los componentes de infraestructura o tecnológico, educacional y relacionados con reglamentación al interno de la organización.

3.1. Tecnológico

La propuesta de implementación de una solución integral toma en cuenta:

- La automatización del procesamiento de resultados.

- La entrega inmediata de resultados.
- La implementación de una nueva plataforma.

3.2. Cultural u organizacional

Como se requiere implementar tecnologías de la información que permitan generar eficiencias a lo largo del proceso, es necesario que el componente tecnológico esté acompañado de cambios culturales u organizacionales que soporten la transición. Para ello se ha definido lo siguiente:

- Relanzamiento del proceso
- Campaña de promoción

3.3. Reglamentación al interno de la organización

Se debe considerar la existencia en cambios a nivel de procesos dentro de la organización que ayudarán a crear orden en la secuencia o en cada etapa del proceso, de modo que, los procesos actuales que no tienen un control lo tengan y permita una mejora en la gestión. Para ello, se requerirá:

- Crear una etapa de registro voluntario (de trabajadores) y de validación de listas (de clientes internos)

Para poner en marcha esta iniciativa se debió considerar la creación de una nueva etapa o paso previo en el proceso de la encuesta mediante la cual se preguntaba a un grupo de colaboradores acerca de su decisión de participar o no en las encuestas disponibles y con la posibilidad de seleccionar de cinco a más proveedores internos. Este cambio supuso además la inclusión de un 7 % más de trabajadores relacionados con los puestos de: analista; *key account* mánager; asesor Legal y de Relaciones Institucionales; comprador y *market* mánager como se observa en el Anexo 7. Este cambio en el alcance aplicaba para cualquiera de las soluciones que fuesen implementadas a partir del año 2018.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de la propuesta de cambio entre la situación actual (2017) y la situación o cambios deseado a partir del 2018:

Figura 36: Propuesta de cambio

Año	2017	2018
Áreas participantes	44	115 (aproximadamente)
Clientes	Lista de clientes definidas por áreas dueñas de encuestas Necesario: Corregir la percepción de invitados por ¿elección arbitraria o preferencias?	Preguntar, en quincena de abril , a 1,044 colaboradores (aprox.), cuyo puesto sea de Coordinador a más : <i>Elige a tus 5 principales proveedores internos, es decir, las áreas que de manera permanente te ayudan a lograr tus objetivos y/o te brindan servicios de soporte.</i>
En qué momento identificamos a los clientes		Abril (quincena): <u>ganamos tiempo y se le puedes avisar a las áreas quienes son sus clientes</u> *vamos promoviendo el buen servicio. <i>* Las áreas que no tengan inscritos, elegirán a sus clientes en coordinación con su gerente.</i>
Tipo de encuesta	Estándar Existe una misma encuesta para todas las áreas participantes Necesario: Una encuesta diferenciada para las áreas con distinta dinámica de trabajo que participan y el resultado va a los MBOs.	Encuestas: 1. Estándar: se mantiene la encuesta general con modificaciones en las dimensiones y preguntas. 2. Especial: nueva encuesta para áreas que requieren preguntas diferenciadas.
Herramienta	Actual - Survey Monkey - No diferencia quiénes respondieron la encuesta y quienes no. - Requiere descarga manual para el	Nueva plataforma Web - Permite el seguimiento y envío de recordatorios únicamente a quienes tienen pendiente la encuesta. - Procesamiento de datos

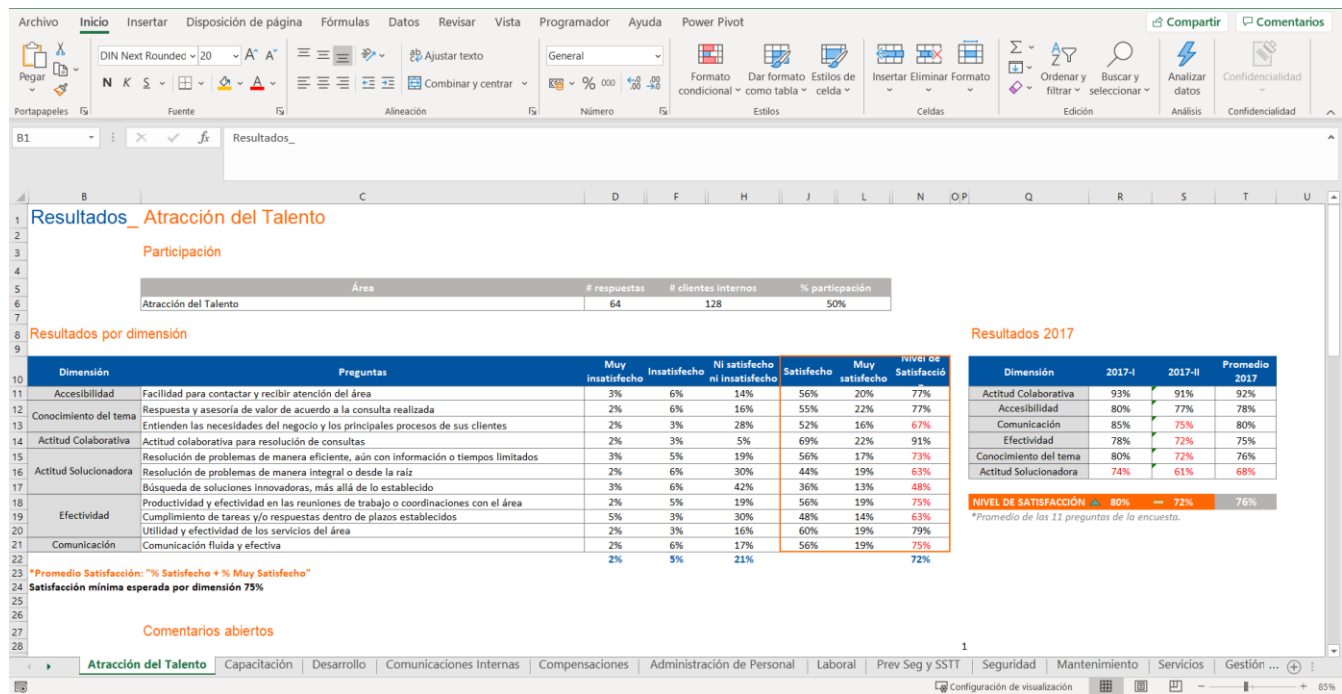
procesamiento de datos (4 horas automatizado aproximadamente) - Creación de reportes semi automatizados. Requiere la creación de reportes automatizados. *No requiere un desarrollo.*

Fuente: Elaboración propia,2021

4. Alternativas y selección de la solución

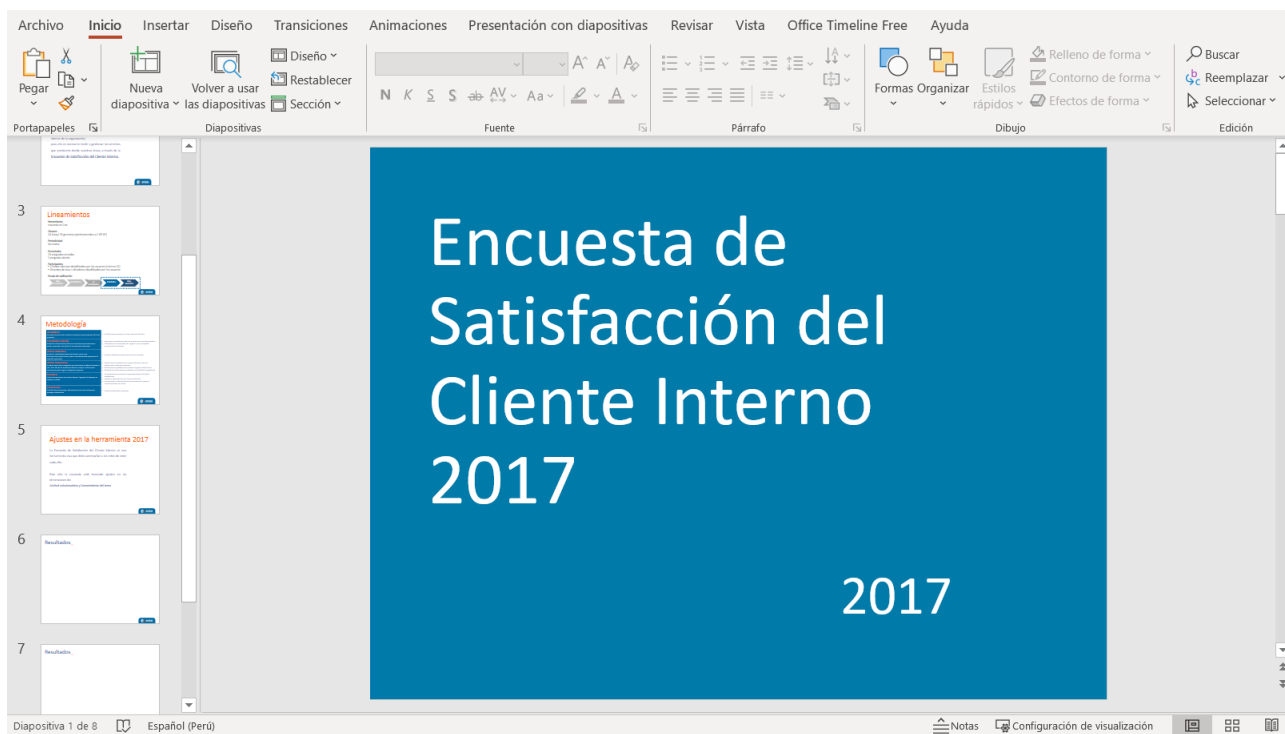
Por decisión de la alta gerencia y relacionado con un tema presupuestal, el área de Desarrollo logró para el periodo 2017-II una mejora en el procesamiento de datos con ayuda de la programación en macros VBA Excel para el procesamiento de los archivos descargados desde la plataforma en línea *Survey Monkey* y la generación de los resultados en *Microsoft PowerPoint* a partir de plantillas, que de cierta manera simplificaron el proceso como se observa en la Figura 37 y Figura 38; sin embargo, la elaboración de ambas herramientas demandaron tiempo y esfuerzo para su programación y validación y cualquier cambio o modificación de alguna variable configurada hacía que su aplicación para una siguiente encuesta no fuese de manera directa.

Figura 37: Molde para la generación de resultados con Microsoft VBA



Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 38: Molde para la generación de resultados con Microsoft PowerPoint



Fuente: Elaboración propia,2021

De este modo, el equipo de Desarrollo con el apoyo de la gerencia de Desarrollo Organizacional y la gerencia central decidió optar por una solución intermedia con el uso de una web semiautomatizada (Opción 1) antes que se pudiese implementar una solución integral (Opción 2). Por ello, a partir de la recolección de información y la ejecución de la encuesta para el periodo correspondiente al 2017-II es que surgen dos opciones para la continuidad de las encuestas de los periodos 2018, 2019 y 2020 en adelante:

- Opción 1: Mejorar la automatización parcial para la generación de listas para el envío y validación de clientes internos por parte de los líderes dueños de las encuestas mediante la creación de nuevas macros desarrolladas en Excel con código VBA e implementar una plataforma web que permita el seguimiento y envío de recordatorios, procesamiento de datos automatizado y creación de reportes semiautomatizados.
- Opción 2: Implementar una herramienta web que permita la ejecución de una encuesta previa que permita la definición del alcance de la encuesta principal, la ejecución y monitoreo del avance de la encuesta principal y la visualización de resultados en línea.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Opción 1 – Mejorar la automatización parcial de los procesos manuales e incorporación de nuevas etapas en el proceso para la encuesta del 2018-I. Esta primera alternativa contemplaba el desarrollo de las siguientes actividades:

- Creación de un sistema de encuestas que permita la generación de una encuesta de tipo general que contiene dimensiones y preguntas predefinidas.
- Creación de un tipo de encuesta dentro del sistema que permita la configuración de preguntas diferenciadas para las áreas seleccionadas de la organización.
- Creación de un módulo para el seguimiento y envío de recordatorios dirigidos únicamente a las personas que tengan pendiente la realización de la(s) encuesta(s) asignada(s).
- Creación de un proceso automatizado para el procesamiento de datos.
- Creación de reportes semiautomatizados, los cuales serán complementados por el equipo mediante el uso de macros desarrolladas en Excel con código VBA.

Se muestra a continuación, algunas de las vistas de la herramienta contemplada para la Opción 1:

Figura 39: Vista de encuesta - Opción 1

The image shows a screenshot of an email and a survey interface. The email is from 'Entel_Encuesta de Experiencia de Cliente Interno' and contains instructions for participating in the survey. The survey interface is titled 'Encuesta de Experiencia de Cliente Interno' and 'Lanzamiento de la encuesta'. It features a progress bar and a list of areas to be evaluated, with a table showing the status of each area. The survey also includes a rating scale from 'Muy insatisfecho' to 'Muy satisfecho'.

1

Encuesta de Experiencia de Cliente Interno
Lanzamiento de la encuesta

hOla!

Hoy iniciamos la **Encuesta de Experiencia de Cliente Interno 2018** donde podrás darle feedback a las áreas que te brindan un soporte frecuente y te ayudan a lograr tus objetivos. Recuerda que responderás las encuestas en calidad de **cliente interno** y darás feedback a tus áreas proveedoras.

Para ello:

Abre el siguiente link a través de Google Chrome o desde tu celular

Link:
https://www.sistemahr.com/satisfaccion/#/encuestas/15d443abd6_d1743bfe9b8c4b826a327c5b3420f17

Contamos con tu participación hasta el **[miércoles 27 de junio]**

*La encuesta es anónima, los resultados serán procesados de manera confidencial.

Para cualquier consulta comunícate con [gabriela.garcia](#)

2

3

Instrucciones

Para completar una encuesta da clic en **INICIAR** y repite este paso para todas las encuestas asignadas. **Tienes plazo hasta el miércoles 4 de julio.**

Área a evaluar	Estado
Acceso y Transporte MIO FO (equipo de César Ramírez)	finalizado
Infraestructura de Red (equipo de José Rivera)	finalizado
Ingeniería VMS y Plataformas de Red (equipo de Aldo Montoya)	finalizado
CSM Core Datos (equipo de Luis Vilquezo)	finalizado
CSM RAN (equipo de Walter Ureña)	finalizado
CSM Transporte y Agregación (equipo de Víctor Rodríguez)	finalizado
Optimización de Red de Acceso (equipo de Diego Navarrete)	finalizado

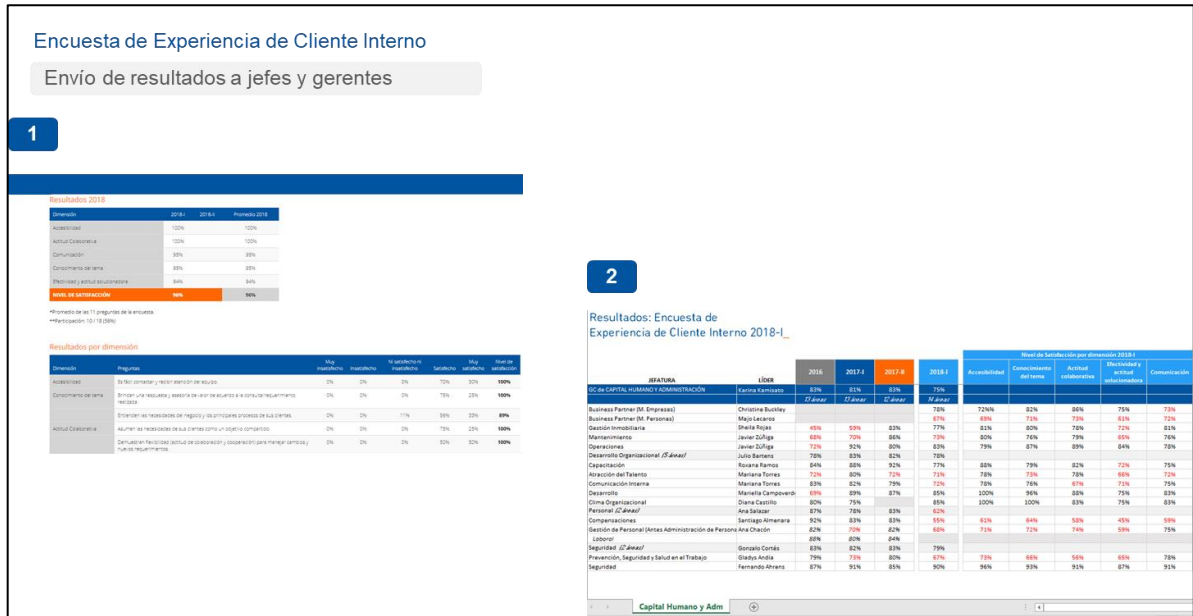
Es fácil contactar y recibir atención del equipo.

- Muy insatisfecho
- Nada satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Pregunta 1 de 14 [Siguiente >](#)

Fuente: Sistema HRM, 2018.

Figura 40: Vista de resultados - Opción 1



Fuente: Sistema HRM, 2018.

Opción 2 – Automatización total del proceso de medición de la satisfacción de clientes internos. Esta segunda alternativa contempla el desarrollo de una herramienta web integral que permita la puesta en marcha de las siguientes actividades:

- Creación de un proyecto de encuesta de satisfacción al año para:
 - o la ejecución de la Fase 1 para el envío, validación y confirmación de los participantes.
 - o la ejecución de la Fase 2 para la configuración y el despliegue de la encuesta principal de satisfacción.
 - o el cierre del proceso con la Fase 3 de la visualización de resultados.

Se muestra a continuación, algunas de las vistas de la herramienta contemplada para la Opción 2:

Figura 41: Información básica de área - Opción 2

Antes de validar la lista, coloca el nombre de tu área, con una pequeña descripción y los integrantes de tu equipo. Esto ayudará a tus clientes internos a identificar a tu equipo.

Nombre del área:

Principales procesos y servicios que gestiona tu área:

Integrantes: + Agregar integrante

✖

✖

✖

Finalizar

Fuente: Optimiza, 2018.

Figura 42: Validación de clientes internos - Opción 2

C
Carga de datos

C
Configuración

C
Encuesta

C
Resultados

Servicio de Valor Agregado (Equipo de Henry Ramírez)

Registrar

Nombre completo	Cargo	Gerencia	VP-GC	Respuesta Jefe	Sustento	¿Participa?
Luis Aristaca	Coordinador de Servicios de Valor Agregado	TDC-1 Legados	GC TI	✖	Luis ha sido parte de mi equipo durante gran parte del año 2018.	<input type="checkbox"/>
Ronald Dutape	Coordinador PMO Proyectos Transversales		VP Redes	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Carlos Aguilto	Coordinador de Infraestructura	Operaciones y Delivery	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Jorge Diaz	Supervisor de Arquitectura de Servicios Voz y Datos	Ing. De Redes Core y Servicios	VP Redes	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Denisse Isla	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Operaciones y Delivery	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Zulema Rietrauz	Coordinador PMO Proyectos Transversales		VP Redes	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
David Veliz	Coordinador de Operaciones y Delivery	Operaciones y Delivery	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Sandra Obregon	Supervisor de Gestión de Certificación y Despliegue TI	Operaciones y Delivery	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Jimmy Estrada	Coordinador de Desarrollo de Producto		VP Mercado Personas	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Roddy Yemáiz	Jefe de Operaciones Cliente	Exp. De Clien. Multicanal y Qye.	VP Mercado Personas	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Luis Enrique Castro	Jefe de Regulación de Usuarios	Regulación	GC Legal Regulatoria y Rel. Institucionales	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Carolyn Sanchez	Coordinador de Servicios de TI	Operaciones y Delivery	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Yanina Winnebid	Supervisor de Gestión de Demanda	Planeamiento y Control	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>
Fredy Sive	Jefe de Gestión de Aplicaciones	Operaciones y Delivery	GC TI	✓	Como Jefe de Aplicaciones Fredy recibe todos los proyectos que implementamos.	<input checked="" type="checkbox"/>
Guillermo Rendón	Supervisor de Riesgo PMO	Planeamiento y Control	GC TI	✓		<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Optimiza, 2018.

Figura 43: Configuración de la encuesta - Opción 2



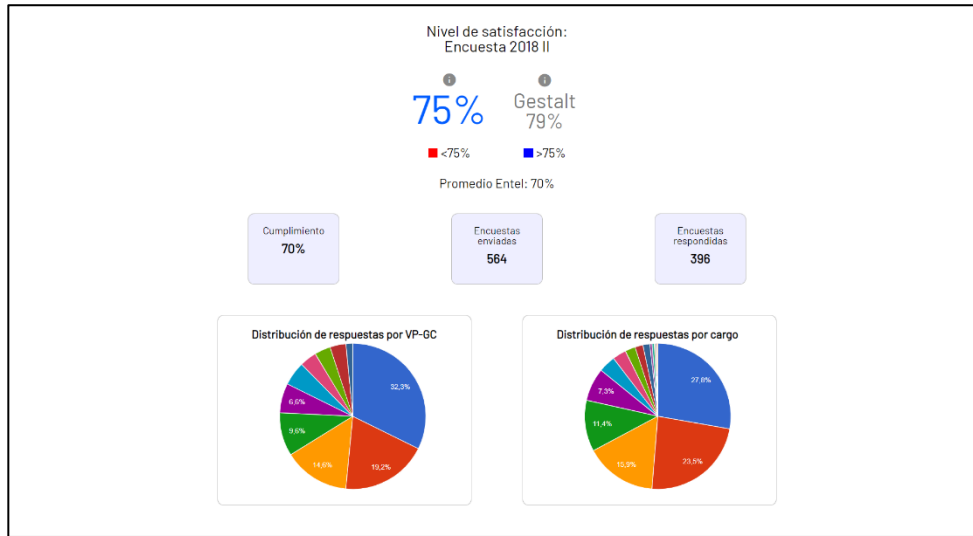
Fuente: Optimiza, 2018.

Figura 44: Despliegue de la encuesta - Opción 2



Fuente: Optimiza, 2018.

Figura 45: Visualización de resultados - Opción 2



Fuente: Optimiza, 2018.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de las soluciones se realizó de manera secuencial; sin embargo, a modo de efectuar una comparación y para fines del presente trabajo se ha utilizado un formato de evaluación técnica de proveedores, el cual es actualmente utilizado por la organización al momento de seleccionar a proveedores.

Tabla 11: Tabla de criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
Cumple	C	100%
Cumple parcialmente	CP	66%
Cumple mínimamente	CM	33%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 12: Evaluación de proveedores - Modelo 1

Criterio de evaluación	100%	Opción 1- Sistema para automatización parcial		Opción 2 - Sistema para automatización total	
		Eval.	Puntaje	Eval.	Puntaje
Experiencia	20.0	CP	13.20	C	20.00
Accesibilidad	15.0	C	15.00	C	15.00
Conocimiento del negocio	10.0	CP	6.60	CP	6.60
Diseño y usabilidad	10.0	CM	3.30	C	10.00
Escalabilidad	10.0	CP	6.60	C	10.00
Dependencia	10.0	C	10.00	CM	3.30
Acompañamiento y soporte	10.0	CP	6.60	C	10.00
Tiempo de entrega	15.0	C	15.00	C	15.00
Total			38.15		44.95

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla 13: Evaluación de proveedores - Modelo 2

Criterio de evaluación	Opción 1- Sistema para automatización parcial	Opción 2 - Sistema para automatización total
	Puntaje	Puntaje
Experiencia	2	3
Accesibilidad	3	3
Conocimiento del negocio	2	2
Diseño y usabilidad	1	3
Escalabilidad	1	3
Dependencia	3	1
Acompañamiento y soporte	2	3

Tiempo de entrega	3	3
Total	17.00	21.00

Fuente: Elaboración propia,2021

En ambos modelos de evaluación de proveedores se opta por la implementación de la Opción 2 debido a que destaca en cuanto a experiencia en trabajos similares; diseño y usabilidad; escalabilidad y la dependencia. A continuación, se presenta un cuadro comparativo del impacto en tiempo calculado en horas, según cada etapa declarada para la encuesta:

Tabla 14: Cuadro comparativo para el paso 1 – Creación de encuestas

Sistema	Actividad	Horas
Plataforma <i>Survey Monkey</i>	Creación manual de encuestas a partir de modelo base con nombre del área, información de integrantes del equipo y breve descripción.	8
	Opción 1 - Sistema para automatización parcial	Envío de la base consolidada de áreas participantes en la encuesta
Opción 2 - Sistema para automatización total	Carga de bases con información de áreas participantes y estructura	2

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla 15: Cuadro comparativo para el paso 2 – Envío de encuestas

Sistema	Actividad	Horas
Plataforma <i>Survey Monkey</i>	Preparación y envío de correos personalizados a clientes internos con el enlace por encuesta	4
Opción 1 - Sistema para automatización parcial	Coordinación con proveedor para el envío de correos personalizados a clientes internos por encuesta	1
Opción 2 - Sistema para automatización total	Personalización de información y envío de encuestas a clientes internos	0.5

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla 16: Cuadro comparativo para el paso 3 – Procesamiento y obtención de resultados

Sistema	Actividad	Horas	
Plataforma Survey Monkey	Procesamiento manual de resultados	504	3 semanas
Opción 1 - Sistema para automatización parcial	Procesamiento de resultados a cargo de proveedor	168	1 semana
Opción 2 - Sistema para automatización total	Monitoreo de respuestas 1:1 en línea, envío de recordatorios automáticos y procesamiento de resultados en línea	0.1667	10 minutos

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla 17: Cuadro comparativo para el paso 4 – Entrega de resultados

Sistema	Actividad	Horas
Plataforma Survey Monkey	Entrega de resultados vía correo electrónico	4
Opción 1 - Sistema para automatización parcial	Envío de resultados vía correo electrónico con enlace a resultados	0.5
Opción 2 - Sistema para automatización total	Envío automatizado de resultados	0.25

Fuente: Elaboración propia,2021

Tabla 18: Cuadro comparativo general

Sistema	Horas
Plataforma Survey Monkey	520
Opción 1 - Sistema para automatización parcial	173.5
Opción 2 - Sistema para automatización total	2.9167

Fuente: Elaboración propia,2021

Finalmente se opta por la Opción 2 que implica el desarrollo e implementación de una herramienta web que automatiza el proceso en general ya que representa una solución mucho más integral en comparación a los que aún permanecen semi automatizados y que permitirá alcanzar el estado deseado de entrega de resultados en 2.9167 horas frente al proceso actual de 520 horas que conlleva a una desviación negativa de 517.0833 horas del estado deseado.

CAPITULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Estructura de inversiones del proyecto/Costos y gastos

Opción 1

El costo de la implementación de la opción 1 se estimó en S/ 4 554.00.

Opción 2

El costo de la implementación de la opción 2 se estimó en S/ 36 000.00

2. Análisis de la estructura de inversiones

El costo total de la implementación de la solución es de S/ 36,000.000 (sin incluir IGV) y se distribuye en 81 % en el desarrollo y 19 % en mantenimiento. Claramente el costo principal es de desarrollo de la herramienta web ya que automatizará la gran parte de las actividades que se ejecutaban de forma manual. Por otro lado, el costo de mantenimiento es menor, debido a que considera una cobertura ante cualquier incidente, además del soporte del equipo técnico del proveedor por un año, periodo en el cual se desplegarán las encuestas correspondientes a los periodos I y II del 2018.

Tabla 19: Estructura de inversiones para la plataforma web de encuestas

Servicio	Monto en Soles (S/)
Desarrollo de un aplicativo web	29 000.00
Mantenimiento y soporte por un periodo de 12 meses	7 000.00
Total	36 000.00

Fuente: Elaboración propia,2021

3. Business Case

A partir del impacto en los costos por mes de la inversión (CAPEX) en el desarrollo web, el costo de por mes de mantenimiento y soporte anual (OPEX) y el ahorro en costos por mes de las horas hombre del analista de Desarrollo, se obtiene un plazo de recuperación de la inversión (*payback*) de 7.29 meses, como se observa en el siguiente Business Case, según el formato utilizado por la organización.

Figura 46: Business Case de la plataforma web de encuestas

Impactos financieros en S/.	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
** Costos/Inversión en negativo (-). Ingresos en positivo (+)												
Beneficio por Ingresos Adicionales o Ahorros en Costos												
Costos - Línea Base	S/-	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ -	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ 2,527	S/ 2,527
Horas Hombre (Analista de Desarrollo)	-S/	2,527	-S/ 2,527	-S/ 2,527	-S/ 2,527	-S/ 2,527	-S/ 2,527	-S/ -	2,527	-S/ 2,527	-S/ 2,527	-S/ 2,527
Costos - Target c/ iniciativa	S/-	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ -	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14
Horas Hombre (Analista de Desarrollo)	-S/	14	-S/ 14	-S/ 14	-S/ 14	-S/ 14	-S/ 14	-S/ -	14	-S/ 14	-S/ 14	-S/ 14
Impacto costos por mes	S/-	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ -	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513
CAPEX / OPEX generado por la iniciativa												
Costos generado por la iniciativa (OPEX)	S/-	S/ -	S/ 3,500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Mantenimiento y soporte por un periodo 12 meses	-S/	3,500	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -
Impacto en costos por mes	S/-	S/ -	S/ 3,500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversión (CAPEX)	S/-	S/ -	S/ 14,500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Desarrollo de aplicativo web	-S/	14,500	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -	-S/ -
Impacto en costos por mes	S/-	S/ -	S/ 14,500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total Impacto por mes	S/-	S/ 2,513	-S/ 15,487	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ -	S/ 2,513	S/ 2,513	S/ 2,513	-S/ 15,487
Para Análisis de Inversión												
WACC anual	8.7%											
WACC mensual	0.7%											
Mes de primer impacto	Feb-18											
Mes			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saldo en mes S/		S/2,513.10	-S/15,486.90	S/ 2,513.10	S/2,513.10	S/2,513.10	S/ -	S/2,513.10	S/2,513.10	S/ 2,513.10	S/2,513.10	-S/15,486.90
FCP VP		S/2,513.10	-S/15,379.61	S/ 2,478.40	S/2,461.23	S/2,444.18	S/ -	-S/2,410.43	S/2,393.73	S/ 2,377.15	S/2,360.68	-S/14,446.85
Saldo acumulado S/		S/2,513.10	-S/12,866.51	-S/10,388.11	-S/7,926.88	-S/5,482.70	-S/5,482.70	-S/3,072.27	-S/ 678.53	S/ 1,698.62	S/4,059.30	-S/10,387.55
PB			1	1	1	1	1	1	1	0	-	-
Payback (Meses)	7.29											

Fuente: Elaboración propia,2021

CAPITULO IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para poder dar inicio al proyecto, lo primero que se tiene que elaborar es el Acta de Constitución del Proyecto, el cual autorizará el inicio de este y se muestra a continuación:

1. Acta de Constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN
Nombre del proyecto: Mejora del proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos en una empresa del sector de las telecomunicaciones desde la gerencia central de capital humano mediante el uso de tecnología para una adecuada gestión de resultados.
Descripción del proyecto: El proyecto consiste en mejorar el proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos mediante la implementación de acciones en los componentes tecnológicos, culturales y de reglamentación.
Director del proyecto: Jefe de Desarrollo de la gerencia de Desarrollo Organizacional de la gerencia central de Capital Humano.

<p>Justificación del proyecto: Incremento de 261.36 % en el número de áreas participantes en la encuesta de cliente interno e inclusión de la medición como parte de los objetivos MBO de jefes y gerentes.</p>	<p>Objetivo: Lograr un alto nivel de satisfacción (75%) de los clientes internos con respecto a los procesos de las distintas áreas de la empresa a partir de la retroalimentación continua y el diseño de planes de mejora.</p>
<p>Recursos asignados: Analista de Desarrollo Presupuesto del área para la automatización de los procesos. Autonomía para la propuesta de soluciones.</p>	<p>Partes implicadas: Gerencia Central de Capital Humano Gerencia de Desarrollo Organizacional Equipo de Desarrollo Gerentes y líderes de los equipos de áreas seleccionadas <i>HR Business Partners</i> Clientes internos con cargo de Coordinador a más Empresas de consultoría y desarrollo de software. Empresas de coaching empresarial.</p>
<p>Descripción del entregable: Herramienta web integral que permite el envío, validación y confirmación de participantes en la encuesta; ejecución de la encuesta principal y visualización de resultados.</p>	
<p>Descripción inicial de tiempo: seis (6) meses</p>	<p>Descripción inicial de costos: S/ 62,000.00</p>
<p>Descripción inicial de riesgos: Demoras en el desarrollo e implementación de la herramienta web integral que lleve a que el equipo lleve a cabo el proceso de medición de la satisfacción de manera semi automatizada y con retrasos en la entrega de resultados que afecte la percepción de los líderes en cuanto a rapidez, confiabilidad y calidad y detalle de los resultados.</p>	
<p>APROBACIÓN DEL PROYECTO</p>	
<p>Patrocinador: Gerente Central de Capital Humano</p>	
<p>Director del proyecto: Jefe de Desarrollo de la gerencia de Desarrollo Organizacional de la gerencia central de Capital Humano.</p>	

Fuente: Elaboración propia,2021

2. Alcance del proyecto

<p>PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE</p>	
<p>Nombre del proyecto: Mejora del proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos en una empresa del sector de las telecomunicaciones desde la gerencia central de capital humano mediante el uso de tecnología para una adecuada gestión de resultados.</p>	
<p>Patrocinador del proyecto:</p>	<p>Gerente Central de Capital Humano</p>

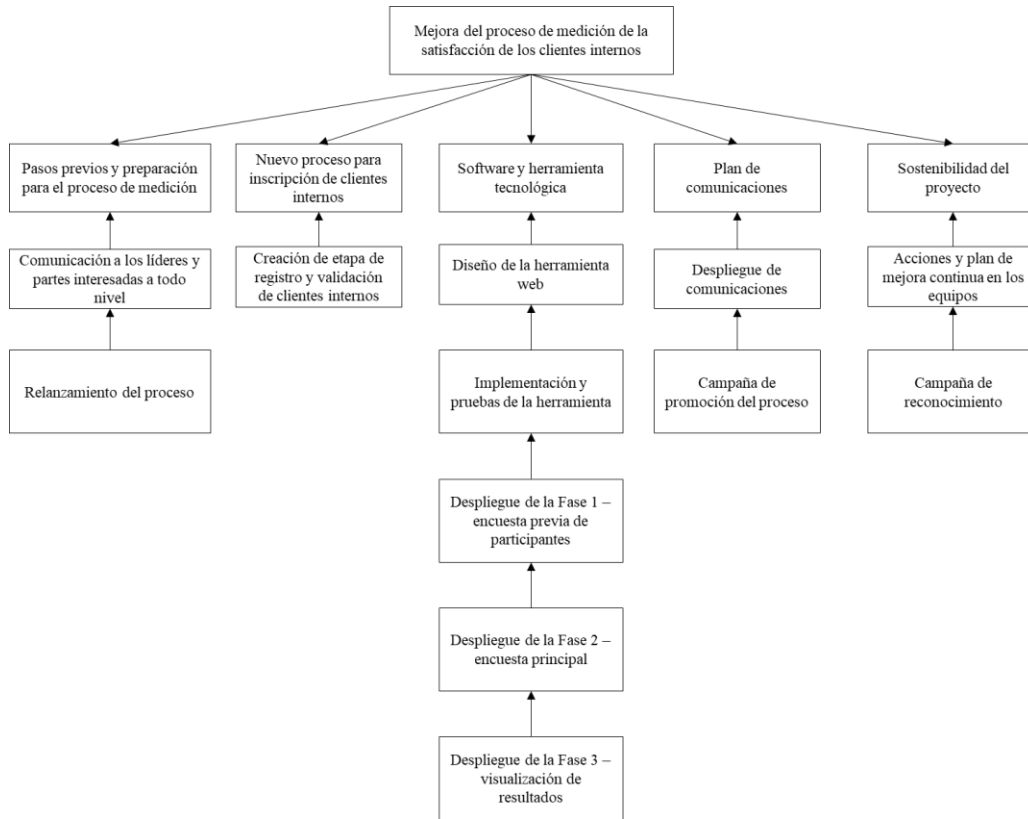
Directo del proyecto:	Jefe de Desarrollo de la gerencia de Desarrollo Organizacional de la gerencia central de Capital Humano.
<p>1. Administración del proyecto: Para poder definir el alcance del proyecto y el impacto en la organización este punto será abordado por el líder de la jefatura de Desarrollo y será revisado y validado con el gerente de Desarrollo Organizacional y el gerente central de Capital Humano.</p>	
<p>2. Estabilidad del alcance del proyecto: Una vez que se hay definido el alcance y se cuente con las aprobaciones requeridas por el patrocinador del proyecto, cualquier cambio que impacte en el alcance del proyecto deberá ser comunicado oportunamente para que pueda ser analizado y validado por las partes competentes. Cualquier cambio será revisado con la participación del equipo de Desarrollo, la gerencia directa y la gerencia central. Aquellos cambios que se presenten durante el desarrollo de la herramienta web que contará con la participación directa del Analista de Desarrollo, serán revisados y validados por la jefatura de Desarrollo para su aceptación o rechazo.</p>	
<p>3. Incorporación de cambios en el proyecto: De presentarse situaciones que ameriten un cambio con gran impacto en los procesos actuales o definidos para los líderes, otras áreas de la organización o a los colaboradores de manera transversal, este luego de su revisión y validación deberá ser comunicado por los medios establecidos que garanticen la transparencia, cultura y clima organizacional. Como se mencionó anteriormente, los cambios en la herramienta que permitan una mejora en la gestión y que no tengan un gran impacto en los costos de este, podrán ser gestionados por la jefatura de Desarrollo de manera directa.</p>	

Fuente: Elaboración propia,2021

3. Estructura de desglose del trabajo (EDT)

La estructura de desglose de trabajo (EDT) en palabras de la autora Liliana Buchtik (2013) es una estructura que se utiliza para desglosar o dividir el trabajo del proyecto, de modo que permita una mejor administración, su definición y la comunicación del mismo. Una EDT permite mostrar aquello que se quiere entregar (los entregables) y es una herramienta fundamental para gestionar adecuadamente el alcance del proyecto en parte más pequeñas y manejables. Para el desarrollo esta mejora, se tomarán en cuenta cinco grandes actividades o hitos del proyecto que a medida que se disminuye en jerarquía, se obtiene cada una de las actividades a realizar. De este modo, el proyecto se conforma de cinco grandes actividades y de doce actividades.

Figura 47: Estructura de desglose del trabajo (EDT) de la mejora propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2021

4. Adquisiciones

Tabla 20: Adquisiciones para la mejora propuesta

Requerimiento	Decisión	¿Por qué?	Tipo de contrato
Piezas de comunicación	Hacer	Para que el equipo de comunicaciones pueda promocionar el nuevo proceso, el equipo de Desarrollo debe crear las piezas.	-
Elaboración de materiales y comunicación a líderes	Hacer	El equipo de Desarrollo debe comunicar a los líderes acerca de los cambios y en la medida de lo posible reunirse con cada uno de ellos.	-

Acciones para el despliegue de la etapa de registro y validación de clientes internos	Hacer	El equipo de Desarrollo se encarga de comunicar a toda la organización acerca de esta nueva etapa de registro y validación de los clientes internos de las áreas participantes.	-
Búsqueda y selección de proveedores	Hacer	El equipo de Desarrollo se encarga de evaluar las propuestas de proveedores para el desarrollo de la herramienta web.	-
Servicio de desarrollo e implementación de herramienta web	Comprar	Debido a que la gerencia central de Capital Humano no cuenta con un equipo de desarrollo de soluciones tecnológicas ni con los recursos para ello, se debe recurrir a proveedores externos.	Precio fijo
Capacitación para el uso de la herramienta web	Comprar	La implementación de la nueva herramienta web conllevará a que el equipo de Desarrollo deba ser capacitado para el uso de esta y su despliegue en cada una de las etapas.	Precio fijo
Despliegue de comunicaciones	Hacer	La difusión de las comunicaciones tanto del proceso como de los resultados está a cargo del equipo de Comunicaciones internas con la información provista por el equipo de Desarrollo.	
Guía para la elaboración de planes de mejora	Hacer	El equipo de Desarrollo, liderado por la jefatura, se encargará de dar las directrices para el despliegue de actividades que permitan el desarrollo de planes de mejora.	
Campañas de reconocimiento	Hacer/ Comprar	A modo de promover el reconocimiento de buenas prácticas el equipo de Desarrollo podrá hacer reconocimientos internos con	- / Precio fijo

		recursos propios o recurrir a servicios de proveedores externos.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia,2021

5. Análisis de riesgos

Tomando en consideración la definición de riesgos de la Guía PMBOK como un evento o condición incierta, que si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2018), se presenta a continuación un análisis de los principales riesgos identificados. Para el análisis de riesgo del proyecto se cuenta con una matriz de probabilidad e impacto, donde se consideran las siguientes escalas que van desde Muy baja(o) a Muy alta(o) según la Probabilidad e Impacto correspondiente como se muestra a continuación:

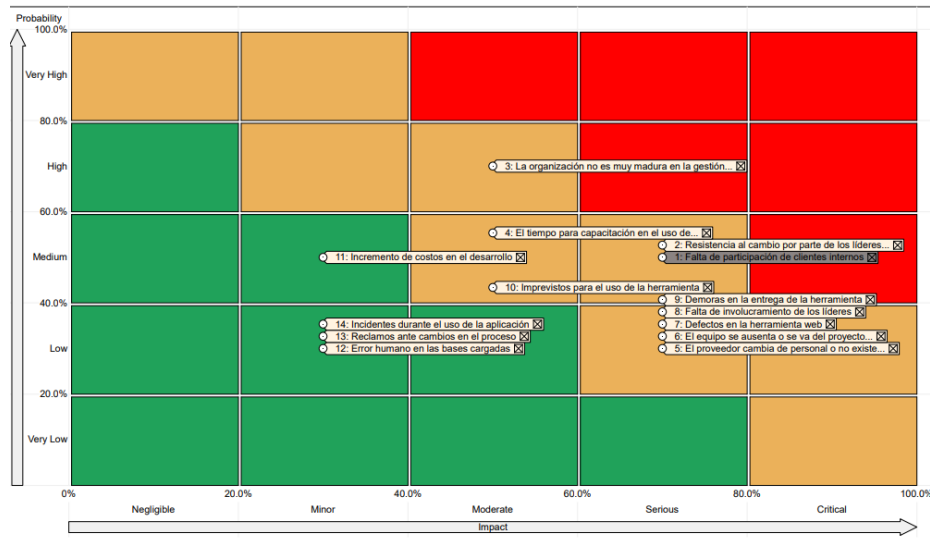
Figura 48: Matriz de probabilidad e impacto

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO			IMPACTO				
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			10%	30%	50%	70%	90%
PROBABILIDAD	Muy alta	90%	9%	27%	45%	63%	81%
	Alta	70%	7%	21%	35%	49%	63%
	Media	50%	5%	15%	25%	35%	45%
	Baja	30%	3%	9%	15%	21%	27%
	Muy baja	10%	1%	3%	5%	7%	9%

Fuente: Elaboración propia,2021

Seguidamente, se obtiene la calificación del riesgo que surge del producto de la probabilidad y el impacto (Buchtik, 2012) y se incluye además la clasificación del riesgo según el puntaje obtenido en cuanto a la criticidad:

Figura 49: Identificación de riesgos en matriz de probabilidad e impacto



Fuente: RiskyProject, 2021

Figura 50: Listado de riesgos y probabilidad e impacto

	Risk Name	Prol	Imp	Sco	Chart
1	Falta de participación de clientes	50.0%	70.0%	35.0%	
2	Resistencia al cambio por parte d	50.0%	70.0%	35.0%	
3	La organización no es muy madu	70.0%	50.0%	35.0%	
4	El tiempo para capacitación en el	50.0%	50.0%	25.0%	
5	El proveedor cambia de personal	30.0%	70.0%	21.0%	
6	El equipo se ausenta o se va del	30.0%	70.0%	21.0%	
7	Defectos en la herramienta web	30.0%	70.0%	21.0%	
8	Falta de involucramiento de los líc	30.0%	70.0%	21.0%	
9	Demoras en la entrega de la herra	30.0%	70.0%	21.0%	
10	Imprevistos para el uso de la herra	30.0%	50.0%	15.0%	
11	Incremento de costos en el desar	50.0%	30.0%	15.0%	
12	Error humano en las bases carga	30.0%	30.0%	9.0%	
13	Reclamos ante cambios en el pro	30.0%	30.0%	9.0%	
14	Incidentes durante el uso de la ap	30.0%	30.0%	9.0%	

Fuente: RiskyProject, 2021

Tabla 21: Matriz de probabilidad y análisis cualitativo

ID	Riesgo identificado	Categoría	Tipo (+ o -)	Prob	Imp.	Crit.	Clasif. Criticidad
1	Falta de participación de clientes internos	Riesgos asociados a la cultura	-	50%	70%	35%	Prioridad media
2	La organización no es muy madura en la gestión de la satisfacción de clientes internos	Riesgos asociados a la cultura	-	70%	50%	35%	Prioridad media
3	Resistencia al cambio por parte de los líderes evaluados	Riesgos internos en la organización	-	50%	70%	35%	Prioridad media
4	El tiempo para capacitación en el uso de la herramienta es escaso	Riesgos de capacitación	-	50%	50%	25%	Prioridad media
5	Falta de involucramiento de los líderes	Riesgos asociados a la cultura	-	30%	70%	21%	Prioridad media
6	El equipo se ausenta o se va del proyecto luego de ser capacitado	Riesgos asociados a los recursos humanos	-	30%	70%	21%	Prioridad media
7	El proveedor cambia de personal o no existe un contacto directo para la atención del proyecto	Riesgos relativos a las adquisiciones	-	30%	70%	21%	Prioridad media
8	Demoras en la entrega de la herramienta	Riesgos técnicos o tecnológicos	-	30%	70%	21%	Prioridad media
9	Defectos en la herramienta web	Riesgos técnicos o tecnológicos	-	30%	70%	21%	Prioridad media
10	Incremento de costos en el desarrollo	Riesgos relativos al alcance	-	50%	30%	15%	Prioridad baja
11	Imprevistos para el uso de la herramienta	Riesgos técnicos o tecnológicos	-	30%	50%	15%	Prioridad baja
12	Reclamos ante cambios en el proceso	Riesgos internos en la organización	-	30%	30%	9%	Prioridad baja
13	Error humano en las bases cargadas	Riesgos relativos a la calidad	-	30%	30%	9%	Prioridad baja

14	Incidentes durante el uso de la aplicación	Riesgos relativos a la calidad	-	30%	30%	9%	Prioridad baja
----	--	--------------------------------	---	-----	-----	----	----------------

Fuente: Elaboración propia,2021

Con el fin de poder diseñar un plan de acción para los riesgos identificados, se define una estrategia para cada uno de los riesgos que se mencionan en la tabla anterior. Cabe destacar los riesgos asociados a la cultura como la falta de participación de clientes internos y la falta de madurez de la organización en la gestión de satisfacción de los clientes internos; así como, los riesgos internos en la organización con respecto a la resistencia al cambio por parte de los líderes evaluados como algunos de los riesgos que la jefatura de Desarrollo debe prestar especial atención y hacer seguimiento.

Tabla 22: Estrategias y plan de acción para la mejora propuesta

Riesgo	Estrategia	Plan de acción
Incremento de costos en el desarrollo	Transferir	Creación de adendas o generación de OC para el pago a proveedor
Demoras en la entrega de la herramienta	Mitigar	Aplicación de penalidades, según lo definido en el contrato de servicios
Defectos en la herramienta web	Evitar	Se tendrá una instancia de pruebas en la que se podrá validar el funcionamiento de la herramienta en cada instancia
Falta de participación de clientes internos	Evitar	Promoción de la participación e importancia de los roles
Falta de involucramiento de los líderes	Evitar	Empoderamiento de los líderes con respecto a sus encuestas y la gestión de sus resultados
Errores en las bases cargadas	Mitigar	Validación de la información y rápida resolución de incidentes
Incidentes durante el uso de la aplicación	Transferir	Soporte en línea con el equipo implementador de la herramienta web.
Reclamos ante cambios en el proceso	Asumir	Capacitación y despliegue de información a equipos involucrados y principales impactados.

Imprevistos para el uso de la herramienta	Evitar	Capacitación a los miembros del equipo de Desarrollo de modo que se tenga que cubrir a algún integrante.
---	--------	--

Fuente: Elaboración propia, 2021

6. Plan estratégico de gestión de cambio organizacional

Dado que la implementación de esta mejora del proceso de medición de la satisfacción de los clientes internos dentro de la organización, además de tener un componente tecnológico con la implementación de una herramienta web, considera un cambio en los procesos actuales y los lineamientos, se menciona a continuación cuáles fueron las acciones consideradas en el plan de acción para una adecuada gestión del cambio en la organización:

7.1. Pasos previos y preparación para el proceso de medición

7.1.1. Comunicación a los líderes y partes interesada a todo nivel

Previo a las reuniones presenciales con los líderes (dueños de encuestas) y gerentes, el equipo de la jefatura de Desarrollo se encargó de preparar los materiales para dichas sesiones informativas y todo material adicional que sería expuesto en las reuniones de *staff* de cada vicepresidencia o gerencia central y otros eventos como aquella que reúne a los principales líderes de la compañía. Toda esta información y despliegue contó con el soporte y patrocinio de la gerencia de área y gerencia central, quienes dieron la validación y aprobación presupuestal para la implementación de la mejora propuesta.

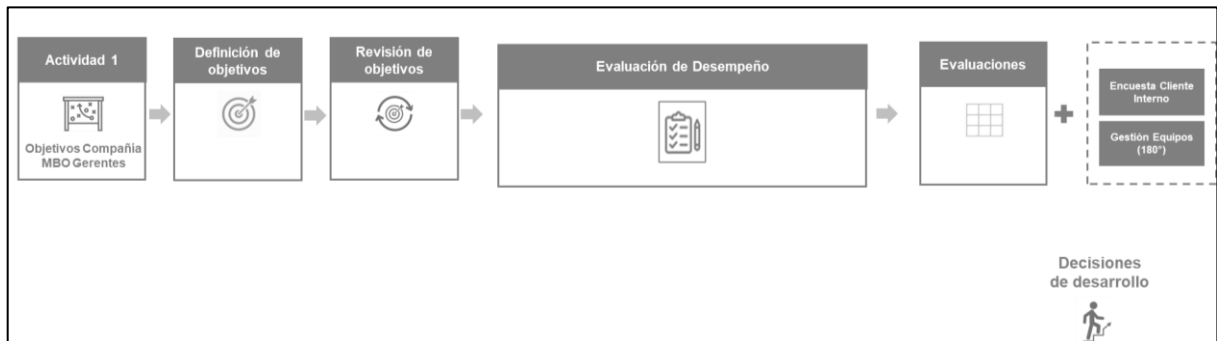
Una vez que se contó con el material y se definió el cronograma de reuniones con los principales líderes agrupados por gerencia, el equipo de Desarrollo se encargó de organizar y de liderar las reuniones con los líderes, de modo que pudiesen estar al tanto de los principales cambios y despejar así sus dudas. Como parte de la estrategia de sensibilización con cada líder se decidió que las reuniones fuesen presenciales y en la ubicación o sede de cada uno. Debido a que la mejora consideraba un cambio representativo con impacto directo en el cumplimiento de los objetivos anuales y evaluación de desempeño de cada líder, el proceso de empatizar con cada uno resultó clave para una adecuada gestión del cambio. Asimismo, fue importante contar con el soporte de la alta gerencia que aprobó la inclusión de este objetivo como obligatorio y que fue desplegado por parte de la gerencia central de Capital Humano y la gerencia de Desarrollo Organizacional como se muestra a continuación en la información compartida por el equipo de Desarrollo donde se visualiza la incorporación de la encuesta de cliente interno como parte de los objetivos y la evaluación de desempeño anual.

Figura 51: Incorporación de la encuesta de cliente interno en los objetivos MBO

MBO LÍDER			
	Peso	Objetivo	Detalle
Carga masiva	X%	Experiencia de cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Meta: En base a encuesta de mitad de año (2018-I) • Resultado: En base a encuesta de cierre de año (2018-II)
	X%	XXXX	• XXXX
Ingreso personal	X%	XXXX	• XXXX
	X%	XXXX	• XXXX
100%			

Fuente: Elaboración propia,2021

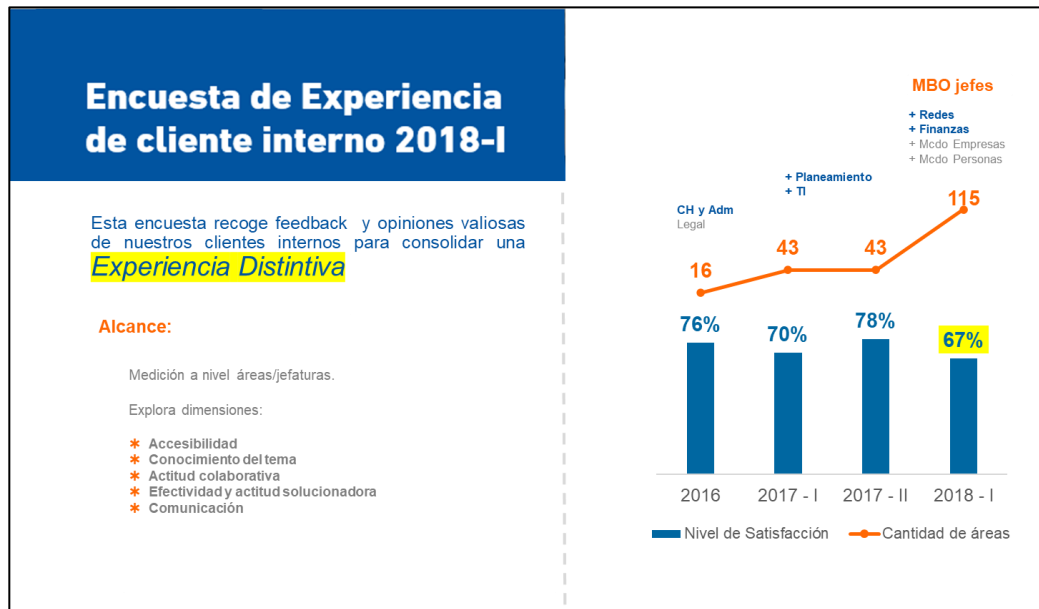
Figura 52: : Incorporación de la encuesta de cliente interno en la evaluación de desempeño anual



Fuente: Elaboración propia,2021

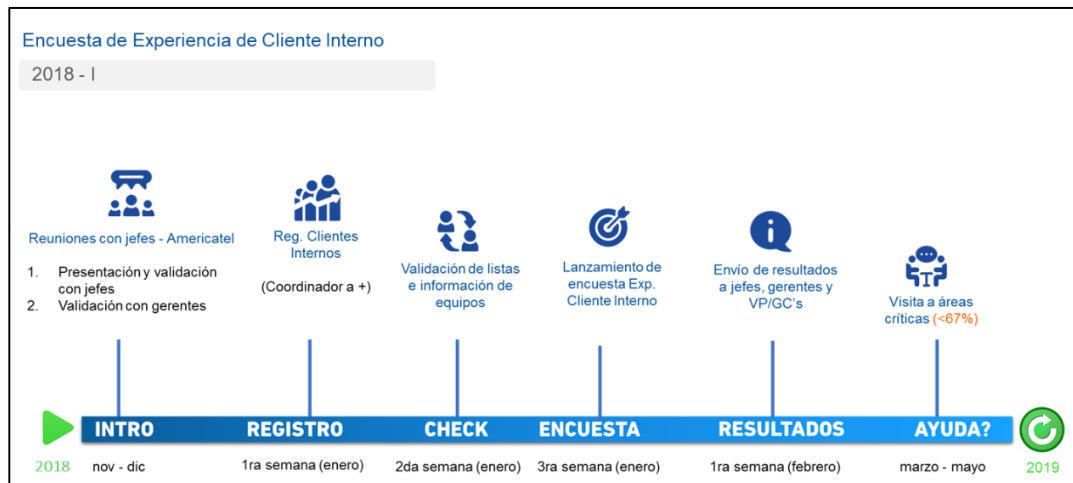
En las reuniones llevadas a cabo, el material expuesto incluía: el propósito de la encuesta, el alcance, el cronograma tentativo, el proceso con sus principales etapas e hitos y el resumen de los principales logros. Para fines de este trabajo de investigación, se presenta el material diseñado para la medición del periodo 2018-II:

Figura 53: Información para líderes - Encuesta



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 54: Información para líderes - Etapas



Fuente: Elaboración propia, 2021

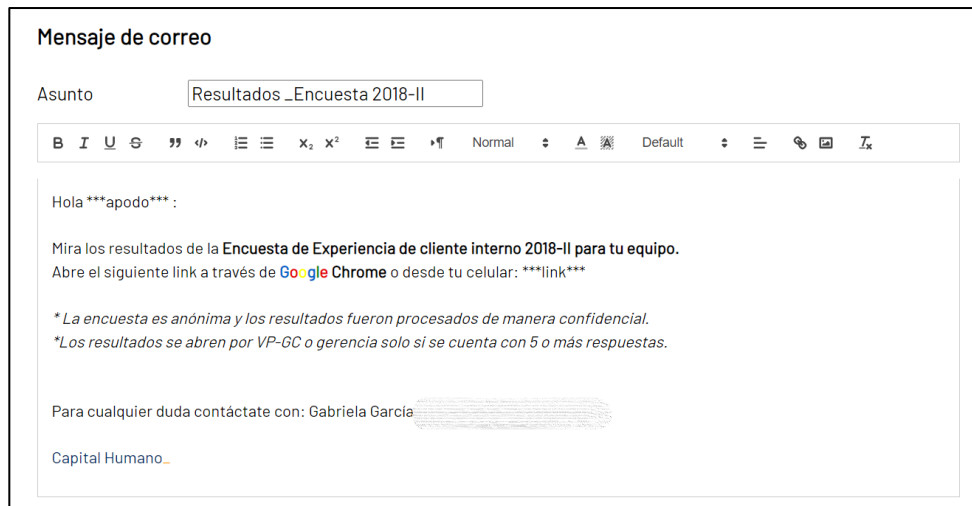
Figura 55: Información para líderes – Cifras



Fuente: Elaboración propia, 2021

Por otro lado, fue necesario cuidar cada detalle en las comunicaciones para que las indicaciones que se enviaban a través de la encuesta fuesen lo más claro posible por todo los involucrados en el proceso. Para cada caso, se intentaba explicar los pasos a seguir y los puntos de contacto en caso de dudas como se muestra a continuación:

Figura 56: Mensaje en la plataforma de encuestas



Fuente: Optimiza, 2018.

7.2. Relanzamiento del proceso

Al tratarse de un cambio a todo nivel, ya sea porque los líderes eran dueños de las encuestas o porque los colaboradores participaban como clientes internos, fue importante que el proceso se compartiese de manera transversal y la comunicación se desplegara a todo nivel, desde la alta gerencial en comités de vicepresidentes y gerentes centrales, en reuniones de staff con gerentes, en encuentros de líderes, en reuniones de equipos y desde los medios oficiales de la empresa como el correo corporativo y la red social interna. Para ello, se llevó a cabo un relanzamiento del proceso con la difusión del nombre oficial en el que se consolidaba y comunicada el nombre de la encuesta como de: «Experiencia de Cliente Interno» como se muestra a continuación:

Figura 57: Logo de relanzamiento de encuesta de cliente interno



Fuente: Elaboración propia,2021

7.3. Sostenibilidad del proyecto

Con la finalidad de validar la adecuada gestión del cambio dentro del proceso y conseguir que este sea sostenible con el tiempo, el equipo de Desarrollo tomó en cuenta una serie de acciones y planes de mejora para los equipos, así como campañas de reconocimiento que reforzaron las buenas prácticas en la organización.

4.1.1. Acciones y planes de mejora para los equipos

Luego de obtener sus resultados de nivel de satisfacción de sus clientes internos, el equipo de Desarrollo se encargó de reunirse con los líderes, en especial, de aquellas áreas que se encontraban en una situación o crítica o que no presentaron mejoras considerables para compartirles una propuesta plan de mejora como se observa en la Figura 58. Asimismo, se propusieron actividades para fomentar las buenas prácticas e impulsar el buen trabajo de las áreas referentes como se muestra en la Figura 59. Estas acciones se documentaron y fueron parte del *Culture Audit* de la organización, las imágenes pueden observarse en la Figura 60, Figura 61y

Figura 62.

Figura 58: Propuesta de plan de mejora

ENCUESTA DE EXPERIENCIA DE CLIENTE INTERNO

Dimensión	Preguntas
Accesibilidad	Es fácil contactar y recibir atención del equipo.
Actitud Colaborativa	Asumen las necesidades de sus clientes como un objetivo compartido. Demuestran flexibilidad (actitud de colaboración y cooperación) para manejar cambios y nuevos requerimientos.
Efectividad y actitud solucionadora	Alcanzan soluciones y/o proponen alternativas dentro de plazos coordinados y comunicados.
Comunicación	Establecen una comunicación fluida y horizontal con todos por igual. Nos informan sobre los avances y dificultades de los requerimientos, de manera oportuna y transparente.

Alternativas de mejora a corto plazo

Paso 1 Reúnete con tu equipo para identificar 2 ó 3 aportes que mejoren la percepción de tu cliente interno.
Algunos ejemplos:

- Pacta SLA's con tu cliente (máx. 1 día para enviarle una respuesta) para el envío de respuestas o atención de requerimientos
- Establece un punto de contacto con tu cliente que permita el trato horizontal con todos los miembros del equipo
- Acuerda con tu cliente en enviarle un update de los avances de proyectos/temas que estén viendo (semanal)
- Busca la oportunidad de asistir a las reuniones de tu cliente interno que te permita tener mayor cercanía

Paso 2 Reúnete con tu cliente interno para mostrarle los aportes y llegar a acuerdos
En la reunión:

- Preséntale tus propuestas, genera empatía y obtén feedback ¿qué tal le parecen? ¿qué otros agregaría?
- Pídele que haga un ranking de las propuestas mostradas ¿cuál le genera más valor?
- ¿Qué necesitas que tu cliente haga? ¿Qué debe mejorar por su parte?
- Establece acuerdos para la ejecución de las propuestas
- Redacta una minuta y compártela con tu cliente

Paso 3 Haz seguimiento a los acuerdos y cada cierto tiempo pide feedback a tu cliente y equipo

Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 59: Propuesta para áreas referentes

Áreas
referentes

- 22 equipos
- **Workshop**
22 equipos x (2 rep. + 1 cliente int.) = 66 personas
1 sesión de 45 – 60 min.
- **Entregable**
Stickers 
- **Otros**
Recopilación de buenas practicas
Publicaciones en WP

Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 60: Información general para Culture Audit



Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 61: Planes de acción - Culture Audit



Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 62: Publicación - Culture Audit



Fuente: Elaboración propia,2021

7.4. Campaña de reconocimiento

Una vez que se obtuvieron los resultados, el equipo prepara una tabla de clasificación con los resultados obtenidos por equipo, según categorías predefinidas y los publica a toda la compañía por correo electrónico o por la principal red social. Asimismo, se comunican los resultados a nivel organizacional como se muestra en la

Figura 63, Figura 64y Figura 65.

Figura 63: Publicación de resultados de la encuesta 2019-I

WORKPLACE
#BreakingNews #ExperienciaClienteInterno

Cada semestre la encuesta de Experiencia Cliente Interno recoge feedback y opiniones valiosas de las distintas áreas de la empresa.

Este año 141 áreas recibieron feedback de sus clientes internos y entre todos alcanzamos un 71%. Conoce a los equipos que dieron un gran salto y cuáles lideran los rankings.

#ExperienciaDistintiva

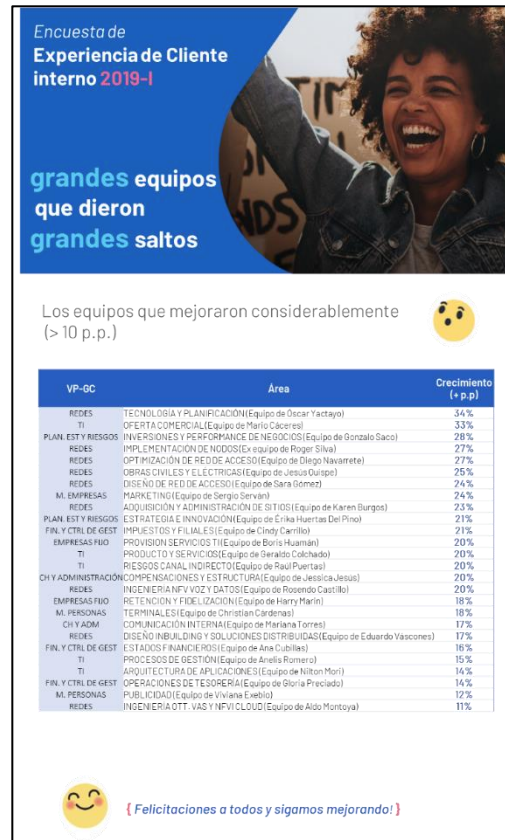
Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 64: Publicación de resultados general 2019-I



Fuente: Elaboración propia,2021

Figura 65: Publicación de resultados 2019-I con listas por áreas



Fuente: Elaboración propia,2021

CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado, se puede concluir lo siguiente:

1. El cambio de alcance que conllevó al incremento de áreas evaluadas en casi el 300 % hizo necesario que se recurriera a herramientas mucho más especializadas para el despliegue y procesamiento de resultados, ya que desde el modo tradicional de forma manual era insostenible y generaba reprocesos, demoras y desgaste en el personal.
2. La medición de satisfacción de cliente interna involucra más que solo la implementación de una herramienta, pues al tratarse de un cambio en el proceso y lineamientos implica que el equipo tome en consideración todos los factores que pueden contribuir al éxito de la mejora como: aspectos culturales, cambios en la organización, compromiso de las partes involucradas, transparencia de los procesos y comunicación de cambios a tiempo.
3. La propuesta de solución que considera una herramienta para la automatización total de la medición de la satisfacción de clientes internos posee un alcance integral y acompaña el proceso que gestiona el equipo de Desarrollo desde la nueva etapa implementada de registro y validación de clientes internos o también llamada encuesta previa, la encuesta principal y el monitoreo y entrega de resultados.
4. El proyecto considera una inversión de S/ 36 000.000 con respecto a la herramienta, con un plazo de recuperación de la inversión (*payback*) de 7.29 meses. A ello, se podría agregar costos asociados a las actividades de reconocimiento o premiación de áreas, que dependerá de una decisión gerencial sobre si este monto debe ser presupuestado por la jefatura de Desarrollo, por el equipo de Clima Organizacional o por el área usuario (líder dueño de encuesta).
5. Una mejora en la experiencia/satisfacción de clientes internos considera un plan a largo plazo que se sustenta en la continuidad del proceso de medición y que se alimenta de la retroalimentación de los mismos equipos. De forma adicional, una mejora como tal resulta relevante para la organización debido a que tiene un impacto directo con el eje Cultura que sostiene al pilar de desarrollo de habilitadores de crecimiento sostenible de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Es importante considerar que todo cambio que impacta directamente a los líderes de la organización y que repercute de algún modo en las remuneraciones , como el caso de los objetivos anuales, por ejemplo, cuente con no solo la aprobación de la alta gerencia, sino que cuente con un patrocinador que permita la validación de ideas y toma de decisiones a todo nivel, de modo que la gestión del cambio resulte un proceso exitoso. Asimismo, se debe contar con la participación de todos los involucrados para poder tener información de retroalimentación a tiempo.
2. En las áreas o equipos que gestionan los recursos humanos actualmente existe necesidades diversas en las cuales se pueden identificar oportunidades de mejora que pueden ser abordados desde una mejora de procesos o de la automatización de procesos, o ambas. Es importante para ello, identificar cuáles son los procesos que actualmente no generan valor como el trabajo manual que desvía la atención de las actividades de gestión.
3. Se debe dar continuidad a la encuesta y a partir de las experiencias y retroalimentación de los participantes se podrán sugerir cambios. Asimismo, es recomendable que cada vez más el equipo y la gerencia de Capital Humano incentive la autogestión de los procesos y el empoderamiento de los líderes dueños de encuestas.
4. Se debe analizar los requerimientos y validar el alcance para poder conocer exactamente la necesidad y su alcance; de esta manera, se podrá hacer una búsqueda más acertada de opciones. Si bien existen diversas soluciones en el mercado, se debe considerar una opción de desarrollo a la medida en caso se requiera atender particularidades específicas del negocio y la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Bardaune, S., Lacroix, S., & Maechler, N. (2017). When the customer experience starts at home | McKinsey & Company. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/when-the-customer-experience-starts-at-home>
- Buchtik, L. (2012). *Secretos Para Dominar La Gestión de Riesgos en Proyectos*.
- Buchtik, L. (2013). *Secrets to mastering the WBS in real-world projects : the most practical approach to work breakdown structures (WBS)!* www.PMI.org
- Diario Gestión. (2019). Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños | ECONOMIA | GESTIÓN. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenos-noticia/>
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción el marketing de los servicios*.
- Entel Chile S.A. (2015). *Memoria 2015: Información Corporativa*. https://www.entel.cl/libros/memoria-anual-2015-informacion-corporativa/files/assets/common/downloads/Inf_Corporativa_Entel.pdf
- Entel Chile S.A. (2016). *Memoria 2016: Información Corporativa*.
- Entel Chile S.A. (2019). *Entel Chile y Entel Perú obtienen el primer lugar en Premio BCX de experiencia de clientes en Iberoamérica. 2*. https://entel.modyocdn.com/uploads/bab6c38a-7f92-4fac-826d-49f8cde318d0/original/Premio_BCX_Chile_y_Per_.pdf
- Entel Chile S.A. (2020). *Memoria Integrada*. 126. <https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13334890/CRE+Memoria+Integrada+completa+2019.pdf/5218f3b7-5ffe-ad1c-5bcc-852141075ea5?t=1601476512960>
- Entel Perú S.A. (s. f.-a). *Estructura corporativa | Entel Perú*. Recuperado 1 de junio de 2021, de <https://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/>
- Entel Perú S.A. (s. f.-b). *Estructura corporativa | Entel Perú Empresas*. Recuperado 2 de junio de 2021, de <https://www.entel.pe/empresas/informacion-corporativa/acerca-de-entel/estructura-corporativa/>
- Entel Perú S.A. (2017a). *Creciendo de manera sostenible Reporte de Sostenibilidad 2016*.
- Entel Perú S.A. (2017b). *Entel presenta su Primer Reporte de Sostenibilidad | Entel Perú*. <https://www.entel.pe/noticias/entel-presenta-su-primer-report-de-sostenibilidad/>

- Entel Perú S.A. (2017c, abril 3). *Entel anuncia nuevo gerente general para su operación en Perú | Entel Perú*. <https://www.entel.pe/noticias/entel-anuncia-nuevo-gerente-general-para-su-operacion-en-peru/>
- Entel Perú S.A. (2017d, diciembre 6). *Entel en el top 10 del Great Place to Work 2017 | Entel Perú*. <https://www.entel.pe/noticias/entel-se-encuentra-en-el-top-10-del-ranking-great-place-to-work-2017/>
- Entel Perú S.A. (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2019*.
- Entel Perú S.A. (2021). *#SoyEntel*. <https://entel.blob.core.windows.net/soyentelperu/proposito-pilares.html>
- Garaventa, C. (1992). Servicio al cliente interno de Karl Albrecht- Ediciones Paidós (1ra Edición, 1992). *Boletín de lecturas sociales y económicas- UCA-FCSE*, 14–23. <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/garaventa3-3.pdf>
- Great Place To Work. (s. f.). *Entel | Great Place To Work Peru*. Recuperado 5 de junio de 2021, de <https://www.greatplacetowork.com.pe/entel>
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad Total y Productividad*. McGraw Hill.
- Hutwelker, R. (2006). *Six Sigma Green Belt Certification Project*.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos.
- Maechler, N. (2017). How good is your company ' s internal customer experience ? *Mckinsey*, 1–6.
- Marulanda Ruiz, I. C. (2007). *Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida* (Uniandes (ed.)). Universidad de los Andes. <http://es.slideshare.net/vladimirvargas/marulanda-i-2007-estres-laboral-enemigo-silencioso-de-la-salud-menta>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Project Management Institute. (2018). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)* (6th editio). <https://doi.org/10.1364/opn.9.8.000049>
- Real Academia Española. (s. f.). *problema | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Recuperado 5 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/problema>
- Shankar, R. (2009). *Process improvement using Six Sigma : a DMAIC guide*. <https://books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=pJFeNy9Z74IC&oi=fnd&pg=PR3&dq=DMAI>

C&ots=frlfPRwq0b&sig=pChD5SiFBpwZIGSOSMdOrdds6Mg&redir_esc=y#v=onepage&q=DMAIC&f=false

Simancas, R. (2012). Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas.

Dictamen Libre, ISSN-e 0124-0099, N°. 10-11 (2012), 2012, págs. 81-89, 10, 81-89.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6578950.pdf>

Susanto, H., Leu, F.-Y., & Chen, C. K. (2019). *Business process reengineering: An ICT approach.*

<https://0-www-taylorfrancis-com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/books/9780429488573>

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad en el servicio.*

Vizcarra Hidrogo, Ó. (2021). El endomarketing empresarial en el talento humano. *Diario Oficial El*

Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/115735-el-endomarketing-empresarial-en-el-talento-humano>

ANEXOS

Anexo 1: Objetivo individual de diseño de encuesta

Objetivos individuales			
Objetivos individuales			35.0% de la puntuación total
Diseñar una nueva encuesta para medir la Satisfacción de los Clientes Internos.			
Cumplimiento de lanzamiento según plan semestral (Junio y Dic)			
Calificación		Calificación del empleado	
★★★★★		★★★★★	
Seleccione una Calificación		Seleccione una Calificación	
<hr/>			
Detalles de objetivo			
Objetivo	Diseñar una nueva encuesta para medir la Satisfacción de los Clientes Internos.	Indicador	Cumplimiento de lanzamiento según plan semestral (Junio y Dic)
Peso	35,0%	Fecha de inicio	01/06/2018
Fecha fin	31/12/2018	Real	
Meta	75		
<hr/>			
Objetivos individuales			25.0% de la puntuación total
Ejecutar los reconocimientos a las áreas top y las mejores prácticas de la Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno.			
(I) Comunicación mejores prácticas Marzo-Abril (II) Reconocimientos Áreas Top: Julio2018 -Enero2019			

Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Anexo 2: Objetivo individual de acciones posterior a la encuesta

Objetivos individuales			25.0% de la puntuación total
Ejecutar los reconocimientos a las áreas top y las mejores prácticas de la Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno.			
(I) Comunicación mejores prácticas Marzo-Abril (II) Reconocimientos Áreas Top: Julio2018 -Enero2019			
Calificación		Calificación del empleado	
★★★★★		★★★★★	
Seleccione una Calificación		Seleccione una Calificación	
<hr/>			
Detalles de objetivo			
Objetivo	Ejecutar los reconocimientos a las áreas top y las mejores prácticas de la Encuesta de Satisfacción de Cliente Interno.	Indicador	(I) Comunicación mejores prácticas Marzo-Abril (II) Reconocimientos Áreas Top: Julio2018 -Enero2019
Peso	25,0%	Fecha de inicio	01/03/2018
Fecha fin	31/01/2019	Real	
Meta	100		

Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Anexo 3: Objetivo individual por decante de gerencia

Objetivos individuales		15.0% de la puntuación total	
Encuesta de satisfacción a clientes internos - Gerencia de Desarrollo Organizacional.			
Encuesta de satisfacción a clientes internos-Gerencia de Desarrollo Organizacional.			
Calificación		Calificación del empleado	
★★★★★		★★★★★	
Seleccione una Calificación		Seleccione una Calificación	
<hr/>			
Detalles de objetivo			
Objetivo	Encuesta de satisfacción a clientes internos - Gerencia de Desarrollo Organizacional.	Indicador	Encuesta de satisfacción a clientes internos-Gerencia de Desarrollo Organizacional.
Peso	15,0%	Fecha de inicio	01/01/2018
Fecha fin	31/12/2018	Real	
Meta	0		

Fuente: G. García (comunicación personal, 2017)

Anexo 4: Participación en las encuestas de cliente interno según periodos los periodos 2017 I y II expresado en porcentajes (%)

Área	2017-I	2017-II
A1	32.00	50.00
A2	54.00	58.06
A3	52.00	53.57
A4	50.00	58.33
A5	60.00	57.89
A6	41.00	54.17
A7	43.00	70.00
A8	57.00	95.00
A9	45.00	65.00
A10	44.00	38.46

A11	51.00	98.53
A12	50.00	66.67
A13	39.00	51.22
A14	52.00	60.71
A15	32.00	53.57
A16	46.00	52.38
A17	50.00	57.69
A18	65.00	70.00
A19	67.00	77.78
A20	35.00	61.11
A21	40.00	55.00
A22	60.00	82.35
A23	44.00	41.67
A24	59.00	53.85
A25	40.00	37.50
A26	65.00	85.00
A27	55.00	70.00
A28	51.00	58.06
A29	67.00	66.67
A30	57.00	85.71
A31	65.00	73.91
A32	45.00	71.43
A33	57.00	76.19
A34	75.00	75.00
A35	60.00	65.00

A36	56.00	62.50
A37	75.00	66.67
A38	67.00	77.78
A39	54.00	59.52
A40	52.00	68.75
A41	52.00	54.84
A42	63.00	65.38
A43	60.00	75.00
Promedio	53.12	64.60

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5: Avance del registro de información básica de áreas para la encuesta 2018-I

Áreas que participan	Información de equipo			Descripción de equipo		Porcentaje de avance total (%)
VP/GC	Número de áreas por VP/GC	Áreas con información de equipos	Porcentaje de avance (%)	Equipos que han completado la descripción	Porcentaje de avance (%)	
VP/GC 1	15	13	87	9	60	73
VP/GC 2	9	9	100	0	0	50
VP/GC 3	4	4	100	4	100	100
VP/GC 4	14	14	100	0	0	50
VP/GC 5	10	9	90	0	0	45
VP/GC 6	14	11	79	8	57	68

VP/GC	32	31	97	1	3	50
7						
VP/GC	21	20	95	10	48	71
8						
TOTAL	119	111	93	32	33	63

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 6: Distribución de puestos con mayor participación en la encuesta de cliente interno 2017-II

Puesto	Participantes	Porcentaje de representación (%)
Jefe	130	22
<i>Jefe</i>	<i>124</i>	<i>21</i>
<i>Jefe de Negocios</i>	<i>6</i>	<i>1</i>
Coordinador	116	20
Supervisor	107	18
Gerente	101	17
<i>Gerente</i>	<i>59</i>	<i>10</i>
<i>Gerente de Negocios</i>	<i>42</i>	<i>7</i>
Total	454	77

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 7: Distribución de puestos que participaron en la encuesta 2018-I

Puesto	Participantes	Porcentaje de representación (%)
Jefe	130	22
<i>Jefe</i>	<i>124</i>	<i>21</i>
<i>Jefe de Negocios</i>	<i>6</i>	<i>1</i>
Coordinador	116	20
Supervisor	107	18
Gerente	101	17
<i>Gerente</i>	<i>59</i>	<i>10</i>
<i>Gerente de Negocios</i>	<i>42</i>	<i>7</i>
Analista de Plan Est.	1	0
KAM	13	2
Asesor Legal y RRII	5	1
Comprador	5	1
Market Manager	4	1
Total	482	82

Fuente: Elaboración propia, 2021.