



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

AISSA MAKARENA BUHOLZER VILLEGAS  
GIANN FRANCCO ANDRÉS CID ACUÑA

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CONCEPCIÓN – CHILE  
2022



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

POR: AISSA MAKARENA BUHOLZER VILLEGAS  
GIANN FRANCCO ANDRÉS CID ACUÑA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Lorenzo Reyes Bozo, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Cristián Mejías Contreras, MBA

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas, magister en gestión de la sustentabilidad, magister en dirección de proyectos

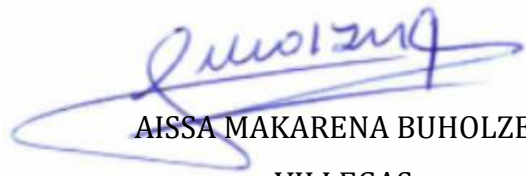
Diciembre, 2022

Concepción, Chile

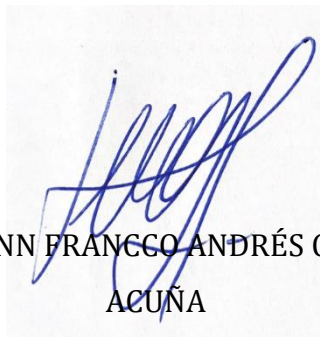
## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **TITULO DE TESIS DE MAGISTER**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



AISSA MAKARENA BUHOLZER  
VILLEGAS  
Firma



GIANN FRANCCO ANDRÉS CID  
ACUÑA  
Firma

*Dedicado a ti mamá, mi pilar fundamental a lo largo de la vida,  
Quien me impulsó, guio y enseñó a perseverar...*

*Aissa Buholzer V.*

*En dedicación a aquella persona que siempre me escuchó,  
Orientó y acompañó durante toda mi vida,  
Y aunque al día de hoy no recuerde quien soy, sé que en alguna parte  
Sigo siendo su hijo, nieto y amigo,  
Para ti y por ti, abuelo.*

*Giann Francco Cid A.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi profesor guía de la Universidad del Desarrollo, Concepción, por creer en mis capacidades y ayudar a plasmar mi proyecto de título en este documento. Así como también a todos los profesores del magister quienes sin duda, contribuyeron en el desarrollo y aprendizaje durante estos dos años.

A mis colegas y jefaturas de trabajo quienes estuvieron presente durante estos casi dos años de estudio, aportando con ideas y palabras de aliento. Además, por otorgar la flexibilidad de poder estudiar cuando era necesario.

También a mis profesores presentes durante toda mi etapa educacional, colegio y Universitaria, quienes fueron sin duda una parte importante en mi desarrollo personal y profesional, donde aportaron con su conocimiento, enriqueciendo mis bases de lo que hoy en día soy.

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional en este camino de grandes desafíos, donde sin ellos esto no hubiese sido posible.

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

AISSA MAKARENA BUHOLZER VILLEGAS – GIANN FRANCCO ANDRÉS CID ACUÑA

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este trabajo presenta un análisis respecto a aquellos puntos relevantes asociados a la experiencia cliente, en el contexto de conocimiento de sus procesos y actores, cómo también qué se decide para la generación de valor y aumento de la calidad del servicio entregado, tomando como actor la Gerencia Empresas, parte de una compañía de Telecomunicaciones. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión integral para la identificación de variables claves que permitan la mejora de la calidad y satisfacción del cliente Empresas basado en la percepción del personal interno. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa basada en la aplicación de 14 entrevistas semiestructuradas al personal interno, para comprender cuáles, y porqué se deben incluir ciertas variables y etapas en el modelo, considerando una muestra transversal y por conveniencia respecto a la percepción del servicio entregado. Los datos muestran que el 57% del personal interno considera que las áreas y procesos que operan dentro de la Gerencia Empresa de cara al cliente están en perfeccionamiento, lo que es realizado de manera intuitiva. Respecto a los procesos claves que agregarían valor a la calidad de servicio, el 35% indica que la implementación de un sistema de gestión aportaría de manera positiva la administración de la cartera de clientes y proveería un desarrollo constante basado en la interrelación de procesos, áreas y personas. Finalmente, un 44% manifiesta que el modelo existente actual funciona, pero se puede mejorar, esto a causa de la no existencia de procesos estandarizados y definiciones claras frente flujos claves para una armonía operacional. En síntesis, el modelo propuesto permite abordar y mejorar la experiencia del cliente desde un punto de vista

interno, detectando las brechas para lograr una mayor comunicación interna, con el fin de generar un aumento en la participación de los colaboradores logrando tiempos de respuesta más rápidos ante requerimientos de clientes, realizando una gestión adecuada de manera horizontal y vertical dentro de la gerencia empresa, disminuyendo los silos de información, además de centralizar los datos relevantes para el uso de ellos y que deben ser considerados como un punto crítico a la hora de tomar decisiones contemplando la percepción del entorno como estrategia vinculante.

Un posible aumento en la satisfacción y fidelización que considera el modelo propuesto autoriza su implementación en otros departamentos de la empresa, bajo el mismo enfoque metodológico.

**PALABRAS CLAVE:** Fidelización; Calidad de servicio; Experiencia cliente; Sistema de gestión; Empresas de telecomunicaciones

## HIGHLIGHTS

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA CALIDAD Y SATISFACCION DE CLIENTES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

AISSA MAKARENA BUHOLZER VILLEGAS  
GIANN FRANCCO ANDRÉS CID ACUÑA

- Propone modelo de gestión para mejorar la percepción y satisfacción de los clientes
- Mediante aproximación cualitativa de entrevistas semiestructuradas
- El análisis se basa en 14 entrevistas a personal interno gerencia empresa
- Modelo de gestión actual funciona, pero se encuentra en proceso de perfeccionamiento
- Se sugiere el modelo propuesto, en función de mejorar la percepción del cliente.

# ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1	SATISFACCIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO DE CLIENTES.....	5
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	5
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	9
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	9
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	10
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	12
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	14
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	16
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	17
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	18
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	25
2.6	MODELO CONCEPTUAL VIGENTE .....	26
2.7	MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO.....	27
2.8	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA CIENTÍFICAS.....	29
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>47</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	49
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 1: CUESTIONARIO DEL INSTRUMENTO .....	16
TABLA 2: CATEGORÍA DE RESPUESTAS .....	17
FIGURA 1: DISTRIBUCIÓN CATEGORÍAS DE CONCEPTO SATISFACCIÓN AL CLIENTE .....	19
FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN CATEGORÍAS RESPECTO A OPERACIÓN DE ÁREAS Y PROCESOS DE CARA AL CLIENTE .....	20
FIGURA 3: DISTRIBUCIÓN CATEGORÍAS PUNTOS DE ACCIÓN ASOCIADO A LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES .....	22
FIGURA 4: DISTRIBUCIÓN CATEGORÍAS SOBRE EXISTENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL.....	24
FIGURA 5: MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL .....	29
FIGURA 6: DISTRIBUCIÓN CATEGORÍAS SOBRE EXISTENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL.....	48

# 1 INTRODUCCIÓN

Las telecomunicaciones se han convertido en un bien de primera necesidad, consecuencia de la pandemia que hemos vivido en los últimos años. El escenario del trabajo y estudios dio un vuelco rotundo abriendo una nueva opción a Teletrabajar, palabra que llegó con fuerza para quedarse, donde la tecnología y el uso constante de ella, se ha convertido en un factor indispensable para personas, empresas e industria en general (Nieves Andrade, M. K., et al 2022).

En consecuencia, de lo anterior y dado la criticidad que significa este servicio, es que las empresas de telecomunicaciones se han vuelto más competitivas y la exigencia de permanecer en el mercado, en base a un servicio que los clientes cataloguen como diferenciador por sobre el resto se ha vuelto un tema relevante (Rojas Bruzón, E. B., & Michelena Fernández, E. S. 2021)

La calidad en el servicio entregado es un punto clave para obtener una única ventaja sostenible, en relación con los competidores de la industria. Se entiende por calidad de servicio, como la brecha que se desprende de las expectativas del cliente versus lo que percibe, en base a un servicio entregado. Cuando una empresa es capaz de cumplir plenamente con las expectativas del cliente se genera la Satisfacción del Cliente, lo que provoca fidelidad/lealtad de parte de él hacia la empresa (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

La fidelización obtenida es uno de los puntos claves que deben ser considerados en toda empresa, de esto se obtienen indicadores (Durán, M. U., 1998), que ayudan a tener una visión clara sobre el posicionamiento que posee la empresa en el mercado actual.

Al existir una correlación directa entre lo que el cliente espera respecto a lo entregado, implicaría un aumento en las utilidades de las empresas (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

Estar constantemente actualizado respecto a las necesidades de los clientes, es crucial para definir si la empresa está ofreciendo lo que realmente es considerado como diferenciador para el usuario final del producto o servicio.

Comprender los requisitos de los clientes, da la oportunidad de poder prever lo necesario para cumplir con las expectativas de ellos, lo que sin duda generará un plus por sobre el resto de las empresas.

En el transcurso del tiempo, la competencia y los clientes cada vez son más demandantes, es por esa razón que las empresas deben pulir las diferentes formas de marcar un antes y un

después frente a sus adversarios, conociendo de forma audaz mediante herramientas de medición, las cuales pueden comprender encuestas o entrevistas orientadas a conocer sus necesidades, que esperan o desean (Vergara-Streinesberger, F., Aycardi-Vitola, Y., & Mendoza-Merchán, K., 2020).

Sin ir más lejos, la cultura de servicio, debe ser siempre un ente diferenciador no sólo fuera de organización de cara al cliente, sino que también al interior, esto logrado en base a distintos elementos claves como lo son, la comunicación asertiva, transparencia y el cómo actuar frente a las inclemencias generadas al interior. Por consiguiente, muchas de las organizaciones presentan una estructura de servicio clara pero no tienen desarrollada la cultura de servicio, ya que prevalecen las apariencias de una correcta atención y no así al deleite de servir (Restrepo, C. E., et al., 2006).

### **1.1 Satisfacción y calidad de servicio de clientes**

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten mejorar la calidad del servicio, basadas en la opinión interna, que se deben abordar para aumentar la satisfacción de los clientes?

En efecto, en la Gerencia Empresa, no se dispone de un modelo que relacione estas variables, calidad, satisfacción y experiencia cliente. Lo que conlleva a no considerar el impacto que ellas puedan generar en el negocio.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

#### **Calidad de servicio y satisfacción del cliente: Teoría y definiciones**

Se afirmó la influencia positiva que tiene la calidad en el servicio sobre la satisfacción y lealtad del cliente (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

Claro está que tener a los clientes satisfechos es un punto clave para obtener éxito en los negocios. Es por esto por lo que una empresa debe precisar el nivel de satisfacción de su cartera de clientes, lo que se obtiene a partir de la siguiente ecuación en base a lo indicado por (Jami, J. L. 2019):

$$\textit{Satisfacción del cliente} = \textit{Percepción} - \textit{expectativas}$$

Para conseguir los datos de la ecuación, se debe recurrir a la primera fuente que en este caso corresponden a los clientes, donde se podrá averiguar la percepción real y expectativa que poseían previamente al realizar la compra.

En base a los datos obtenidos, se debe establecer una propuesta para:

- Acortar brechas (cuando se ha identificado insatisfacción)
- Perfeccionar la oferta (cuando está satisfecho)
- Permanecer con el servicio (cliente complacido)

La meta de obtener clientes complacidos es a través del aumento de valor agregado entregado, tener en consideración que esto debe estar asociado a que una empresa debe ser rentable.

La consecución de objetivos en el corto – mediano plazo debe estar ligada a una cultura organizacional, en donde todos de manera transversal estén alineados con complacer al cliente (Thompson, 2006).

No está en duda la relevancia que tiene la calidad de experiencia respecto a un servicio, como componente importante en la fidelización y preponderancia en optar por una decisión. A través del estudio, se establece que puede ser complejo definir un diseño de experiencia acorde al público objetivo, y que su tarea varía en base a las necesidades y percepciones de los clientes (Pazos Rojas, D y Vanegas Sánchez, R. 2021).

En el mismo sentido, cuando se desea hablar sobre la satisfacción del cliente, esta se encuentra en todo momento en un estado de expectativa sobre un producto o servicio que se le ofrecerá, es decir, por lo que el cliente espera dada la promesa por parte de la empresa la cual se comprometió con el cliente en base a conversaciones previas. A la par, es de suma importancia estar siempre enfocado en las expectativas de los consumidores, para poder así establecer propuestas que estén cien por ciento enlazadas con los requerimientos del mercado y así generar competencia frente al producto o servicio ofrecido, en este caso definido en una palabra clave, valor agregado (Tapia-Hermida, L., et al 2022).

El proceso de servicio es uno de los antecedentes con más relevancia en cuanto a la evaluación de un cliente en base a los distintos resultados que este pueda generar, en donde este último, en términos generales, no ha sido bastamente estudiado por las distintas organizaciones. Además, indica que, existen dos puntos o factores que son importantes como

resultado de satisfacción, cómo lo es el “encuentro del servicio” con “el valor del servicio”. (Saura, I. G., et al 2005).

### **Gestión integral, ¿cómo se entiende?**

Un modelo de gestión integral tiene como objetivo la mejora del nivel de productividad, en base a los objetivos propuestos por la empresa a un nivel estratégico. Además, busca el mejoramiento continuo tomando como base esencial todo lo que genera valor para el cliente, a través de la identificación de los distintos niveles operacionales, buscando el punto de equilibrio óptimo de los recursos. Asimismo, tiene como fin identificar los procesos críticos que permitan agregar valor, de manera constante hacia el desarrollo de este (Medina Fernández de Soto, J. E. 2010).

En base a las evidencias sobre la ventaja competitiva basada en una gestión integral, estas muestran un sinfín de dimensiones que logran establecer una importante dinámica en los diferentes procesos de las empresas, cómo también en lograr ventajas competitivas frente al mercado, generando una fuerte potenciación en el desarrollo económico y desempeño en los distintos aspectos que esta se ve enfrentada (Ramos-Soto, et al., 2020).

Además, la finalidad principal de la integración de una correcta gestión integral, no es más que encontrar eficacia en la utilización de los diferentes recursos para lograr una meta en común, cómo también hacer uso de las distintas herramientas aprovechables, las cuales otorgan una gran cantidad de beneficios y mejoras en los distintos parámetros objetivo, esto como consecuencia de utilizar de manera consciente los recursos logrando un crecimiento sustentable (Roca Fernández, L., 2017).

### **Modelo de gestión: Relevancia**

En el sector de las telecomunicaciones gestionar la experiencia de los clientes es un gran desafío, donde las áreas comerciales y operativas deben trabajar de manera conjunta para poder obtener éxito. En la implementación simulada se obtuvo la validación de un modelo de gestión basado en la experiencia cliente, asociado al aumento de la fidelización, donde la diferenciación basada en la calidad del servicio, se posiciona por sobre propuestas comerciales por precios y productos. (Rojas Escalante, Jeffer, Runzer Showing, Fabiola, 2022).

A nivel mundial se han estudiado aquellos modelos con mayor relevancia en la satisfacción de clientes, se destaca la implementación de modelos desde una perspectiva macro, como

punto relevante está desarrollar indicadores a modo de tener la claridad de cómo es la satisfacción del cliente, siendo datos esenciales para poder comparar con el sector a nivel nacional, obteniendo un “estándar” lo que será la base para la toma de decisiones que favorezcan a la satisfacción. (Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. 2022).

### **Calidad de servicio: Desde otra mirada**

De acuerdo con lo expuesto en el estudio, se confirma la hipótesis de que en un siniestro automovilístico es relevante la atención recibida por parte de la aseguradora. Lo anterior, dado un buen servicio, servirá como base para evaluar próximas decisiones de compra, tomando como base la atención recibida en ese momento. Al momento de contratar un servicio no se tiene una estimación respecto a si es bueno o malo, porque no se está evaluando la asistencia para la que fue contratado.

Una mala o buena atención, puede ser un punto de inflexión relevante, por encima de la contratación del servicio. No solo es evaluado este último punto, si no que el momento actual vivido por la persona que tuvo el accidente donde hay un alto grado de estrés, el rol de la aseguradora es fundamental donde puede brindar seguridad/inseguridad, lo que posee una preponderancia mayor en el cliente. Lo anterior conllevaría a zanjar si estuviera dispuesto o no a adquirir el mismo servicio en un futuro (Vera Martínez, Jorge, & Espinosa Mascarúa, Marco Tulio., 2014).

Por su parte (Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. 2021), concluyó que dentro de los factores claves que se interrelacionan de manera directa y positiva, que inciden en la calidad de servicio y asimismo en la satisfacción del cliente son: buena actitud, inmediata respuesta, personalización, respuesta inmediata a reclamos/quejas.

### **Satisfacción laboral y satisfacción de clientes**

Como seres humanos todos tenemos arraigados diferentes culturas, conocimientos, percepciones, aspiraciones, formación, etc. En el contexto empresa toda esta variedad confluye lo que se traduce en clima laboral/organizacional. El grado de satisfacción interno es bien evaluado dado que las necesidades y condiciones para poder realizar un trabajo eficaz y eficiente existen, eso tiene relación directa con la satisfacción externa la cual también es catalogada como satisfactoria, ya que las expectativas de los clientes se cumplen (Valverde Mitis, L. J. 2019).

Se evidencia la cultura organizacional y su socialización como bases primordiales para que las empresas consigan sus objetivos, tengan respuestas oportunas ante cambios en el mercado y sean competitivas dentro de la industria (Hernández Gómez, G. 2021).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa de Telecomunicaciones, información suficiente o certeza, respecto de la existencia de un modelo de gestión integral enfocado en la satisfacción del cliente. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de una estructura que relacione los aspectos relevantes a considerar sobre aquellos ítems que generen un aumento en la satisfacción en los clientes. Se propone entonces un estudio de mejora relacionada a la calidad y satisfacción del servicio, en base a lo obtenido de entrevistas realizadas a los actores internos. En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de las variables claves percibidas por entes internos, que repercuten de manera positiva en la percepción del servicio entregado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

### **1.4 Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión integral que involucre la acción de planes de mejoras de calidad respecto al servicio entregado, para generar un aumento en la percepción, causando lo denominado satisfacción del cliente en base a brechas identificadas por el personal.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Estudiar el problema, teniendo una mirada holística de la situación actual dentro de la gerencia en estudio.

- Analizar y correlacionar aquellas variables críticas consideradas como relevantes en la tasa de insatisfacción percibida por gerencia empresas, en base a los entrevistados.
- Inferir un modelo de gestión que considere las variables internas identificadas como críticas, que contribuyen de manera directa en la satisfacción del cliente

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y diseño:** Se ha escogido la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semi-estructuradas, mediante un diálogo en que los involucrados son equivalentes, siendo un diálogo igualitario (Carballo, R. F. 2001), a través de ellas se tendrá como objetivo identificar la percepción del personal interno respecto al servicio otorgado.

**Población sobre la que se efectuará el estudio:** El estudio considera 14 encuestas semiestructuradas a personal interno de la empresa de telecomunicaciones (operativo y administrativo) pertenecientes, Concepción y zonal como Santiago. Las principales profesiones son ingenieros comerciales e ingenieros eléctricos, con un promedio de 19 años de experiencia en el rubro y 2,5 años desarrollando funciones en la empresa. Las edades de los participantes fluctúan entre 22 y 55 años, con una media de 41,5 años. Respecto al género, predomina el masculino por sobre el femenino, con un 71,4% y 28,6% respectivamente.

**Entorno:** El estudio se realizará en una empresa de telecomunicaciones, con más de 20 años de experiencia en el mercado, actualmente cuenta con más de 3.000 trabajadores. Su casa matriz se ubica en Concepción, entregando servicio desde la IV a la X región, cuenta con 78 oficinas comerciales distribuidas en puntos clave a lo largo de Chile. Su foco principal es entregar un servicio o en pro de acortar la brecha digital, llegando donde otros no llegan, siendo pioneros en ofrecer el servicio e interconectar a las personas. El principal servicio que entrega es Internet mediante Fibra Óptica (o FTTH) dejando ya atrás la tecnología antigua (o HFC).

Poseen una red instalada de 3 Millones de hogares, con aproximadamente 750 mil clientes conectados.

El estudio será focalizado en la Gerencia Empresas, la que posee aproximadamente 110 trabajadores, con funciones administrativas y operativas.

**Intervenciones:** Las entrevistas realizadas se dividirán en dos etapas:

1. Realización de entrevistas

## 2. Análisis de información obtenida

Las preguntas que se aplicarán para la encuesta se presentan a continuación:

### **Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad**

1. ¿Cómo entiende usted la Satisfacción del cliente?
2. ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?
3. ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?
4. Actualmente: ¿Cuáles son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la gerencia?

### **Etapas 2: Propuestas de alto impacto**

5. ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?

### **Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones**

6. ¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existe) es el adecuado?, ¿cubre las necesidades actuales?
7. ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?

**Método de verificación y validación del instrumento:** Fue analizado y validado por 2 expertos independientes chilenos, durante los 2 años del desarrollo de este estudio en asignaturas como metodologías de proyectos aplicados, proyecto de grado I y proyecto de grado II, quienes sugirieron ajustes con el fin de obtener consistencia en el diseño y objetivo de la investigación. Para verificar las preguntas de las entrevistas se realizaron dos pilotos, con personas del área donde se está efectuando la investigación, así como también la validación de profesionales involucrados directamente en el rubro, obteniendo retroalimentación positiva para la implementación del instrumento.

El juicio y validación de expertos en un método efectivo, dado que son opiniones emitidas por personas informadas, con trayectoria, que son reconocidas por otros como expertos competentes (Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. 2008).

**Plan de análisis de los datos:** En base a la información recolectada de las 14 entrevistas realizadas, se tabularon las respuestas con el fin de identificar las categorías de cada una de las 7 preguntas, el objetivo de lo anterior es reorganizar la información para facilitar la comparación interna en cada una de ellas, obteniendo conceptos teóricos, aquí es donde se manifiestan similitudes en las respuestas de los entrevistados, lo que conlleva a realizar una agrupación significativa en grupos para la confección de categorías (De Toscano, G. T. 2009). A través de lo anterior se permite la obtención y representación estadística de los resultados mediante gráficos, lo que representa de manera resumida los principales resultados y categorizaciones realizadas previamente.

Posterior a esto, se analizaron los datos obtenidos a manera de identificar los aspectos más relevantes que consideran los entrevistados que influyen de manera directa con la percepción y satisfacción del cliente. Para finalizar, se analizó una propuesta de mejora en base a las principales brechas identificadas.

**Ética:** Antes de realizar las entrevistas a los participantes, se les informó el objetivo del estudio, dejando en claro que se mantendrá de manera confidencial las respuestas, sin individualizar a personas, si no a áreas (Aranda, T., & Araújo, E. G. 2009). La opción de participar fue voluntaria, asimismo no se tuvo participación implícita ni explícita, en intervenir en las respuestas de los entrevistados/encuestados.

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
  - a. Paradigma y diseño
  - b. Población sobre la que se efectuará el estudio
  - c. Entorno
  - d. Intervenciones
  - e. Plan de análisis de los datos
5. Resultados
  - a. Análisis de datos
  - b. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza dentro de una empresa de telecomunicaciones, la percepción interna de los trabajadores asociados a los factores y procesos claves que inciden en la generación de satisfacción hacia el cliente final. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

La validación del instrumento se realizó mediante dos entrevistas sostenidas el 5 y 7 de octubre de 2022. Por su parte, las 14 entrevistas con el personal interno se iniciaron del 17 al 21 de octubre 2022.

#### **Coherencia con lo planificado:**

Las preguntas de la entrevista debieron ser modificadas parcialmente, en la etapa piloto, agregando y modificando preguntas, para hacerla más precisa y coherente.

Se modificó fechas de las entrevistas propuestas inicialmente, dada la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

Se debió escuchar nuevamente las respuestas entregadas por los entrevistados en los registros de audios, para contextualizar de manera correcta las contestaciones a las preguntas realizadas.

Por otro lado, inicialmente la entrevista se iba a aplicar a 17 profesionales, sin embargo, tres de ellas no pudieron participar por su falta de disponibilidad en el periodo planificado.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

### **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Excelente disposición de los entrevistados para aportar a la investigación
- Entrevistados autorizan la grabación de las respuestas otorgadas.
- Proceso de entrevista cumple con la ética definida en la investigación
- Empresa se presenta receptiva a la realización del estudio.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar entrevistas y encuestas a clientes para obtener una muestra más representativa
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas.

### **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se optó por profesionales dentro de la organización que presentan un mayor conocimiento en las diferentes áreas que componen el alcance del estudio, abordando las distintas zonas de desempeño de manera proporcional con la cantidad de entrevistados, con el fin de obtener una muestra que pueda recopilar las variadas percepciones y opiniones.

### **Instrumento**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre la percepción de la satisfacción de los clientes dentro del área de estudio, se realizó una entrevista con preguntas abiertas en base a tres etapas, con el fin de obtener la percepción, experiencia y propuestas en sus zonas de desempeño. Este instrumento consta de

siete preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

*Tabla 1: Cuestionario del instrumento  
Fuente: elaboración propia*

1. *¿Cómo entiende usted la Satisfacción del cliente?*
2. *¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?*
3. *¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?*
4. *Actualmente: ¿Cuáles son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la gerencia?*
5. *¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?*
6. *¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existe) es el adecuado?, ¿cubre las necesidades actuales?*
7. *¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?*

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con los factores claves y procesos internos que inciden directamente con la satisfacción hacia el cliente final.

## **2.2 Proceso de recogida de información**

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

*Tabla 2: Categoría de respuestas  
Fuente: elaboración propia*

<b>Ítems</b>	<b>Categoría</b>
<b>1. ¿Qué entiende Usted por Satisfacción al Cliente?</b>	• Satisfacer una necesidad
	• Cumplimiento de compromisos
<b>2. ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?</b>	• Buena
	• Podría mejorar
	• Lo desconoce
	• Mala
<b>3. ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?</b>	• Funcional
	• No funcional
	• En proceso de mejora
<b>4. ¿Actualmente cuáles son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la Gerencia?</b>	• Atención personalizada
	• Cumplimiento SLAs
	• Seguimiento KPIs
	• Lo desconoce
<b>5. ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?</b>	• Implementación de un sistema de gestión
	• Comunicación efectiva
	• Experiencia cliente
	• Capacitaciones

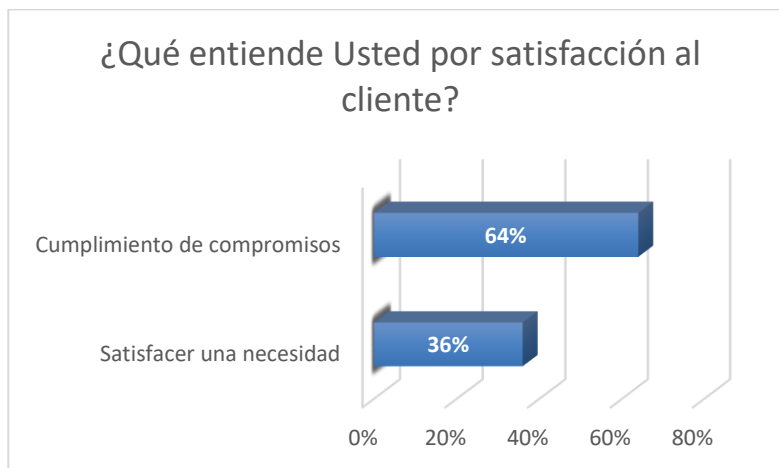
<b>6. ¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existiese) es el adecuado? ¿Cubre las necesidades actuales?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, pero no es el adecuado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, es el adecuado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, se puede mejorar</li> </ul>
<b>7. ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del personal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen riesgos/dificultades</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No sabe/ no contesta</li> </ul>

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

Para interpretar los datos, se analizan cada uno de los ítems de las categorías claves.

### Ítem 1: ¿Qué entiende usted por satisfacción al cliente?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 64% de los entrevistados asocia el concepto de satisfacción al cliente a cumplimiento de compromisos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "el cliente espera que el servicio tenga las características y cumpla con los objetivos que estoy contratando" (Entrevistado 4, 41 años) o "cliente cautivo está contento, operando de forma correcta, y darle una buena atención basada en cualquier tipo de solicitud y cumplimientos de SLAs" (Entrevistado 7, 43 años). Otra cuestión destacable en los resultados es la segunda respuesta con un 36% donde hace referencia a satisfacer una necesidad, donde se obtienen las siguientes respuestas: "satisfacer las necesidades de cada cliente, que esté contento con el servicio y satisfecho con los tiempos de respuesta ante un evento" (Entrevistado 14, 39 años). Lo que queda presentado en la figura 1.



*Figura 1: Distribución categorías de concepto satisfacción al cliente  
Fuente: elaboración propia*

### **Ítem 2: ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?**

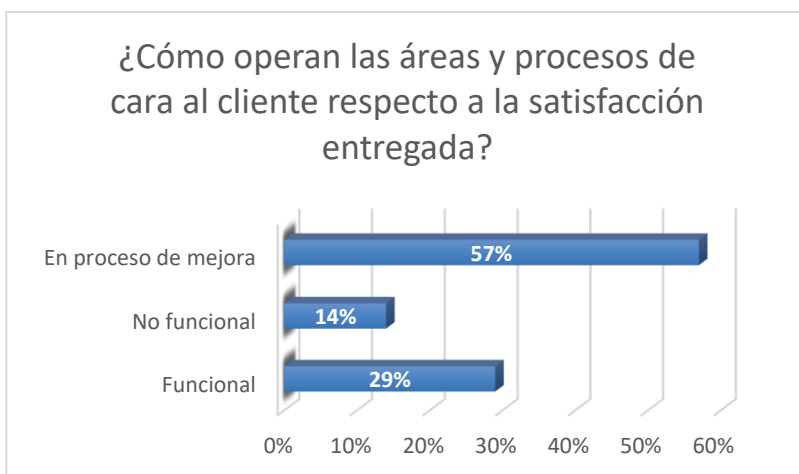
En este apartado podemos identificar en base a los resultados obtenidos que, un 50% de los entrevistados es consciente de que la satisfacción de nuestros clientes es buena, existiendo una reflexión crítica marcada por la idea de que los servicios ofrecidos por la gerencia empresa suplen con las necesidades existentes, un profesional de consultoría y diseño indica que "la sensación es bastante buena, quedan asombrados por creer que somos chicos pero en realidad no lo somos, quedan sorprendidos de nuestra robustez" (Entrevistado 13, 50 años).

El 36% de los entrevistados apuntaron que podría mejorar, argumentado que, "resultados afirman que el servicio lo catalogan bien, pero personalmente estamos al debe por los tiempos de respuesta frente a la solución" (Entrevistado 5, 34 años). Este resultado es igual a la categoría lo desconoce o mala 7%, aunque ambos son neutrales destacan que: "si me enfoco en el churn de la empresa, por el cese de contrato, mi calidad de servicio es satisfactoria, sin embargo, no tengo una estadística con los factores que involucran la satisfacción" (Entrevistado 1, 42 años) y "Mayoritariamente negativa, dado los tiempos de respuesta"(Entrevistado 10, 22 años)

### **Ítem 3: ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?**

En vista de los resultados obtenidos equivalentes al 57%, queda en manifiesto que la operación de las áreas y procesos de cara al cliente basados en la satisfacción entregada están en un constante proceso de mejora. Frente a esta respuesta existe una reflexión crítica marcada por la idea de: “Hoy en día estamos tratando de inculcar el trabajo en célula y abordar el cliente el 360° grados, parte comercial, implementación, asesoría técnica/tecnológica y además acompañar el proceso de postventa de la empresa” (Entrevistado 1, 42 años). Incluso la respuesta que hemos identificado como la más completa de esta categoría repite la idea basada en proceso de mejora como categoría estable, donde se afirma que: “somos un área nueva como empresa, estamos en constante aprendizaje, estamos levantando procesos y no existen procedimientos en los cuales se pueda ir guiando, de cara al cliente nosotros tenemos que resolver el problema y lo manifestamos frente a la compañía” (Entrevistado 12, 55 años).

Finalmente sorprende que sólo un 14% de los entrevistados indique que las áreas y los procesos internos sean no funcionales, donde se sostiene aseveraciones cómo: “Se necesitan procesos formales armados, no tenemos CRM o software de control en donde lleguen los requerimientos de clientes internos para que la jefatura pueda ver la carga de trabajo, y gestionar de forma correcta”, (Entrevistado 13, 50 años), ya que la suma de las categorías que muestran positivismo frente a cómo interaccionan los procesos es de un 86%. Datos representados en la figura 2.



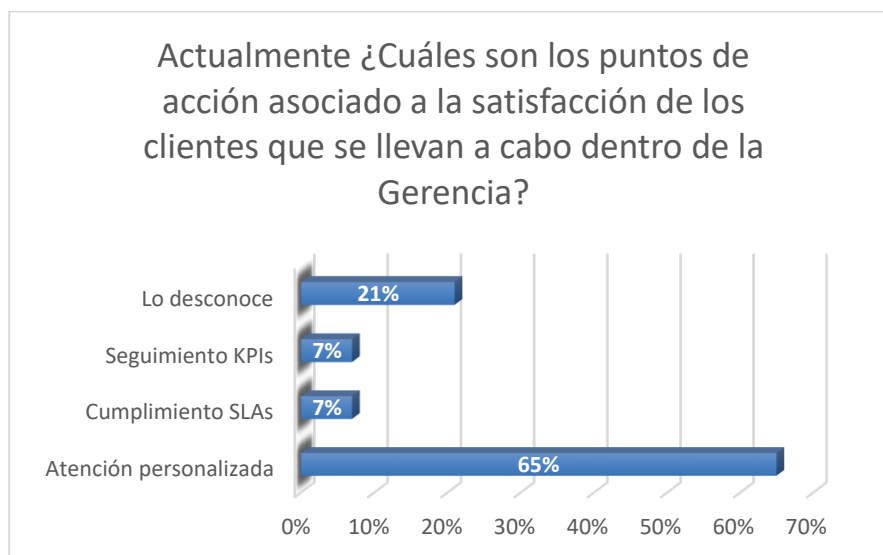
*Figura 2: Distribución categorías respecto a operación de áreas y procesos de cara al cliente*  
*Fuente: elaboración propia*

#### **Ítem 4: Actualmente, ¿Cuáles son los puntos de acción asociados a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la Gerencia?**

Con el propósito de identificar cuáles son los puntos de acción relevantes que considera la gerencia empresa basados en la satisfacción de sus clientes, se realizó una pregunta abierta en la que se recabaron cuatro factores representativos, en donde destaca la categoría de atención personalizada, la que se respalda con opiniones tales como: “Contamos con canales de atención garantizada, otorgando una atención personalizada”, (Entrevistado 2, 51 años) o “Personalización de atención dada la categoría del cliente, comunicación más cercana dada la importancia del cliente y tiempos de respuesta cortos cuando evaluamos proyectos nuevos”, (Entrevistado 5, 34 años). Lo anterior se engloba en el 65% de las personas que respondieron bajo la categoría señalada.

Por otro lado, y de acuerdo a los resultados obtenidos, existen dos categorías que se encuentran igualadas con un 7%, las cuales indican como puntos o categorías relevantes que, el seguimiento de KPIs y cumplimiento de SLAs son acciones que promueven la satisfacción desde la empresa hacia el cliente. En las respuestas categorizadas en estos dos apartados podemos encontrar las siguientes afirmaciones: “Técnicos por zona, SLA de atención, intentar estandarizar los tiempos de respuesta para que no sean tan extensos”, (Entrevistado 9, 40 años) y “Se llevan varios KPIs, el cliente siempre pide rapidez en entregar una solución, profesionalismo del conocimiento de las marcas con las que se trabajan, muchos clientes piden certificaciones”, (Entrevistado 13, 50 años).

Por último, cabe destacar las respuestas de las personas que indican desconocer cuales son los puntos de acción que se toman para satisfacer a los clientes. Un 21% no identificaron cuales eran los puntos de acción relevantes. En este caso, podemos observar que la calidad de las respuestas bajo el ítem 4 tales como: “siempre dejar bien puesto el nombre de la empresa y no visualizar los problemas hacia el cliente”, (Entrevistado 8, 41 años) y “Sé que existen encuestas asociadas a la satisfacción pero no tengo información relevante, ya que no existe un feedback”, (Entrevistado 5, 34 años) no son lo suficientemente claras, por lo cual se infiere que tiene directa relación a los años de experiencia dentro del rubro o la antigüedad laboral dentro de la empresa. Lo que se muestra en la figura 3.



*Figura 3: Distribución categorías puntos de acción asociado a la satisfacción de clientes  
Fuente: elaboración propia*

**Ítem 5: ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿Cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?**

Si revisamos los resultados principales de la quinta pregunta, nos encontramos con porcentajes bastante ajustados, en donde un 35% de los entrevistados menciona que la implementación de un sistema de gestión que permita el manejo de forma centralizada de los requerimientos y clientes empresa provocaría un cambio transversal tanto para el área como también para los clientes, ya que los tiempos de respuesta serían mucho más acotados, y que se traduce a una gestión óptima de los recursos, lo que se respalda con opiniones tales como: “mejora en las herramientas que ayuden a tener mejor resolutivez hacia el cliente (herramientas sistémicas) en todo ámbito, que permitan administrar la generalidad del área empresa, en resumen, un CRM Empresa”, (Entrevistado 7, 43 años).

Igualmente, bajo este ítem, nos encontramos con dos categorías que comparten el mismo resultado, 29%. Estas están directamente relacionadas en cómo se podría mejorar a nivel interno y a su vez generar un valor agregado basándose principalmente en la comunicación efectiva y en como la bajada de información respecto a la satisfacción de los clientes puede empapar a los colaboradores, en donde se sostienen aseveraciones como, por ejemplo:

“Cuando el cliente hace el negocio entrega la información solo al área comercial y de preventa y no a las áreas técnicas para empaparse de la envergadura del proyecto, y por este motivo el cliente no recibe finalmente lo que contrató”, (Entrevistado 6, 27 años), en donde se plantea que por la falta información entre los participantes, el cliente no recibe lo esperado, lo cual se traduce en insatisfacción frente al servicio, mientras que la segunda aseveración sostiene que: “Teniendo información respecto a la satisfacción del cliente y permeando la información al resto de las áreas”, (Entrevistado 4, 41 años), lo cual confirma una deficiencia en los flujos de información entre las áreas que componen la gerencia empresas, y que trae consigo un desalineamiento de los objetivos estratégicos.

En último lugar, con un 7% se aprecia un cuestionamiento más abierto y una mirada que se enfoca en el mejoramiento continuo, en donde las capacitaciones al personal se convierten en un valor no menos importante frente a cómo perfeccionar distintas aptitudes que permitan exteriorizar la capacidad de gestión y resolutivez, con una mirada al plan de desarrollo estratégico, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “Es necesario el apoyo para mejorar, por ejemplo en estrategias comerciales, por lo cual se deberían realizar más capacitaciones”, (Entrevistado 14, 39 años).

**Ítem 6: ¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existiese) es el adecuado? ¿Cubre las necesidades actuales?**

Con el fin de saber si el modelo que existe actualmente es funcional, se identifica la respuesta que predominó por sobre el resto con un porcentaje considerable, correspondiente a un 44% donde se plantea que el modelo existe, pero se puede mejorar, función que intentan realizar de manera constante enfocado a una mejora continua sobre el trabajo diario, sin tener un marco claro de acción, lo que queda reflejado en respuestas como: "si, cubre con las necesidades, pero falta pulir detalles para que pueda ser integral al 100% (Entrevistado 10, 22 años) o "ningún modelo es 100% efectivo, ha traído buenos resultados, pero hay que mejorar" (Entrevistado 8, 41 años).

En segunda mayoría encontramos dos categorías con igual representatividad de 21%, las que aluden claramente a la ausencia de un modelo integral o de existir, no es el adecuado, por ende el “modelo” que se ha seguido hasta ahora es intuitivo en base a brechas existentes, se

obtienen expresiones como “no, no existe y al no existir no es el adecuado” (Entrevistado 3, 44 años), así como también “no es integral, es feudal”(Entrevistado 1, 42 años) y finalmente respuestas que apuntan a normas, marcos de asesoramientos y mejores prácticas, donde indican que “existe, pero no cubre todas las necesidades, falta como por ejemplo, ISO 9001, normas, estándares, ITIL, certificaciones” (Entrevistado 7, 43 años).

Un 14% de las respuestas entregadas indican a que actualmente sí existe un modelo integral y que es el adecuado, respuestas sesgadas a la cotidianidad del trabajo, su ejecución y relaciones interpersonales, donde se alude: "existe, hay comunicación interna y trabajo colaborativo"(Entrevistado 2, 51 años). Lo anterior queda evidenciado en la figura 4.

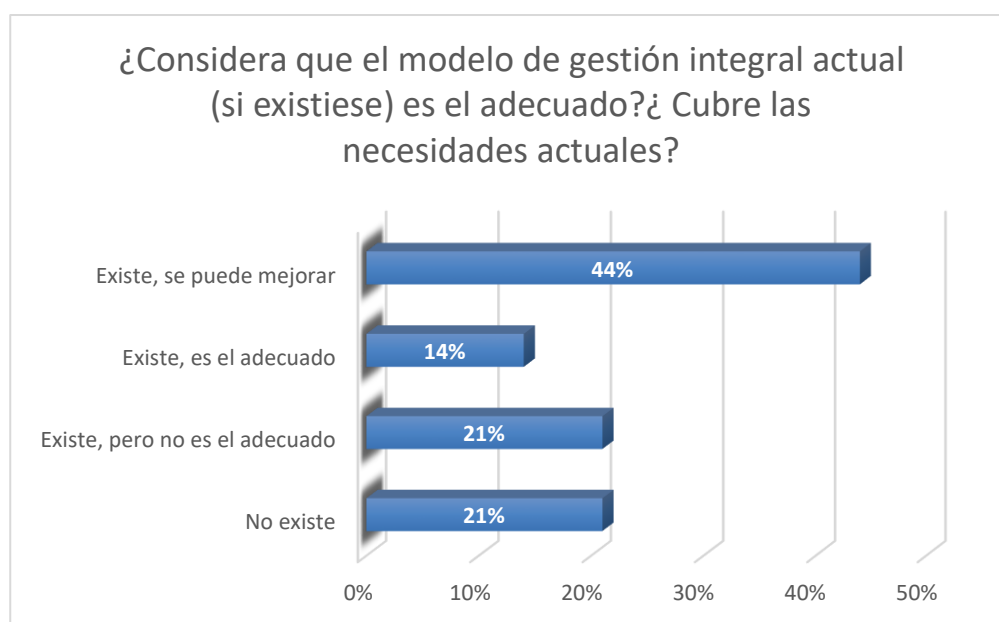


Figura 4: Distribución categorías sobre existencia de un modelo de gestión integral  
Fuente: elaboración propia

### Ítem 7: ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?

Respecto a los inconvenientes que se puedan manifestar ante la propuesta de un modelo de gestión, el 44% indica que la adaptación del personal sería un punto relevante que debe ser considerado, dado que las personas son el motor principal en para la consecución de objetivos, lo que queda manifestado en expresiones como “la adaptación siempre es un riesgo, no todas las personas están acostumbradas a eso, y estructurarlo podría llevar a las

personas a no aceptarlo. Complica a la gente y se tornaría en un modelo más rígido” (Entrevistado 12, 55 años)

Con un 21% la resistencia al cambio es indicada en segundo lugar, compartiendo esta posición con la categoría no existen cambios/dificultades, siendo ambas opuestas entre sí. Para el primer caso se obtienen citas como: "Como opinión personal, con los años de experiencia que tengo, lo más difícil de enfrentar ante un cambio, son las personas y cada vez se hace más difícil liderar grupos de personas por la naturaleza de cada una de ellas” (Entrevista 11, 52 años), así como para la segunda donde se aprecia una predisposición positiva ante un eventual cambio la siguiente respuesta: "no veo riesgos ya que básicamente es ordenar la casa” Entrevistado 13, 50 años).

Para finalizar, el 14% no indica ninguna respuesta puesto que lo desconoce o no sabe, representado como: "¿empezar desde cero, perder el tiempo?, no hacer algo nuevo, sino que mejorar en base a lo existente (Entrevistado 6, 27 años).

## **2.5 Discusión de resultados**

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la gerencia empresas, en un porcentaje considerable están de acuerdo que se necesita mejorar en el servicio entregado a los clientes a través de la integración de un modelo de gestión integral, quedando evidenciado la no existencia de uno al día de hoy. Mejorar la comunicación y gestión interna de manera vertical y horizontal es una convicción clara que posee el personal interno como factor relevante que conllevaría a una excelente experiencia cliente dado las respuestas y resolutivez adecuada ante los requerimientos diarios, así como la necesidad de potenciar la calidad de servicio dando énfasis en la continuidad operacional del mismo, son puntos claves que se evidencian a la hora de entender las dolencias del área. De igual forma se aprecian diferentes opiniones durante las entrevistas realizadas las cuales representan un alto grado de desconocimiento tanto a nivel de gestión como a nivel técnico.

Estos hallazgos están de acuerdo, con los resultados propuestos por (Peralta Campo Verde, 2016) donde se indica que la implementación de un plan integral tiene como resultado mejorar los niveles de atención como también la satisfacción del cliente, y también según lo

expuesto por (Viveros et al, 2013) el modelo de gestión propuesto debe tener de manera permanente la mejora continua a lo largo del tiempo, así como la alineación y transversalidad de objetivos para conseguir la anexión y gestión de la unidad en cuestión. Si de calidad de servicio se trata, el estudio realizado por (Rojas Escalante, Jeffer , Runzer Showing,, Fabiola, 2022) indica que dado las exigencias actuales de la industria, las empresas buscan la diferenciación en base a la calidad del servicio entregado en vez de ofertas comerciales atractivas. Según el planteamiento de (Jami, J. L. 2019) mejorando la forma de trabajo de las personas mediante un modelo de medición y gestión que se centre en factores determinados por la cultura organizacional, es viable contribuir a la mejora de indicadores de desempeño. Comparando los resultados obtenidos con los estudios indicados se constata la convergencia en varios de los puntos indicados previamente, asociados al apoyo que significaría la implementación de un modelo de gestión así como también las etapas relevantes que se deben considerar. Para abordar la o las brechas detectadas se propone incorporar un modelo de gestión integral para lograr una mayor comunicación interna con el fin de generar un aumento en la participación de los colaboradores, obteniendo resultados óptimos frente a los distintos escenarios que se puedan presentar. Revisar y analizar los procesos internos con el fin de estandarizar cada uno de ellos, obteniendo como beneficio eficientar la gestión interna del área. Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse, con el fin de mantener la información actualizada y en línea. Validar el proceso de reclutamiento de personal, acorde a las necesidades identificadas para el cargo correspondiente.

## **2.6 Modelo conceptual vigente**

Actualmente no existe un modelo definido y formalizado respecto a las estrategias y pilares esenciales para el funcionamiento de la operación y gestión de procesos. Desde su formación inicial hasta el día de hoy el área estudiada, ha trabajado en base a la experiencia y aprendizaje de sus colaboradores, adquirido del error o buenos resultados que pueda resultar una acción, decisión o metodología de trabajo, llegando a ser muchas veces algo intuitivo referente a la forma de desempeñarse en el día a día, careciendo de un modelo transversal de trabajo que sea de público conocimiento abordando los puntos clave de acción para poder potenciar el área de trabajo.

## 2.7 Modelo conceptual propuesto

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el modelo conceptual desde una mirada de enfoque de procesos, contribuyendo al orden general de los factores claves internos que inciden de manera directa en la satisfacción al cliente, dado que si existe un orden y definiciones claras dentro del área de trabajo, la gestión externa se realizará de manera más ágil y con respuestas eficaces hacia los clientes, dada la ausencia actual que relacione los aspectos indicados es que se propone el siguiente modelo representado en la figura 5, que establece una herramienta para interrelacionar la efectiva integración sistémica, proponiendo cuatro enfoques principales : Gestión Estratégica – Gestión Operacional – Gestión Soporte y Gestión de Talento, donde cada uno de ellos posee subprocesos, los cuales son esenciales para el funcionamiento uniforme del modelo propuesto enfocado en la satisfacción del cliente.

Si se compara el modelo con lo expuesto en otros trabajos de investigación, se ve cierta similitud referente a los ítems y procesos a considerar como relevantes, sin embargo hay que dejar claro la mirada del modelo propuesto, puesto que se basa desde la perspectiva interna y no de cara al cliente, donde la literatura hace énfasis en la innovación como concepto individual, sin embargo en lo propuesto se considera internalizado dentro de la experiencia cliente quien entregará una retroalimentación respecto a su experiencia vivida.

A continuación se presentan los enfoques considerados:

**Gestión Estratégica:** Enfocado principalmente a la misión y visión de la empresa en donde se definen los objetivos principales para lograr metas desde un punto de vista estratégico y que beneficie dentro del flujo a la comunicación interna como lo es también a las necesidades y expectativas que quieren subsanar o cumplir dentro de la organización.

Su flujo debe ser con un enfoque cíclico, ya que es el inicio de toda operación futura, como también de los resultados que se requieran lograr de cara al cliente final.

**Gestión Operacional:** En este apartado se define todo lo que tiene relación a lo operativo de cara al cliente final, en donde se evaluarán todos los factores que se vean implicados al momento de generar valor hacia el cliente, se analizará el entorno cómo también las necesidades para poder finalizar con la implementación correcta de los productos o servicio que serán ofrecidos.

Cada una de estas etapas deberá ser registrada con el motivo de generar documentación, normas y procesos que puedan pavimentar el camino para la integración hacia nuevos clientes, y no cometer errores durante el proceso.

**Gestión de Soporte:** En esta etapa principalmente se definirán todo el proceso contable, en donde principalmente se destacan las compras y ventas de los productos o servicios que se ofrecerán, además de llevar indicadores que permitan orientar a la organización como también evidenciar las falencias dentro de todos los flujos internos como externos, en este apartado se define un valor importante que es la retroalimentación por parte del cliente.

Se deberá manejar igualmente un centro de datos que permita a la empresa u organización tener una mirada de todos los frentes para así lograr resultados de éxito.

**Gestión del Talento:** En este apartado se definirán todas las herramientas que permitirán a la organización lograr un manejo eficiente y eficaz del recurso persona, en donde se identificarán las falencias y necesidades bajo una evaluación constante del modo 360, que posibilitará abarcar de manera ágil todo el entorno, con el fin de motivar, orientar y capacitar a todo aquel que se vea en la necesidad de hacerlo.

Se identifican 16 variables críticas dentro del modelo de gestión propuesto:

1. Misión
2. Visión
3. Objetivos
4. Evaluar
5. Analizar
6. Implementar
7. Procesos y Normas
8. Compras
9. Ventas
10. Indicadores
11. Capacitaciones
12. Evaluación 360°
13. Adaptación
14. Cultura
15. Experiencia cliente

## 16. Sistema de gestión (CRM)

Dado lo anterior, este modelo se basa principalmente en el recurso persona y cómo debe interactuar con los distintos eslabones para generar un flujo armónico, con el fin de cumplir metas, elaborar estrategias, capacitar y orientar el recurso humano, además de potenciar e inculcar a la organización u área a una mejora continua. Dado lo precedente se debe tomar en cuenta uno de los principales factores que trae consigo un valor agregado, como lo es la comunicación efectiva que debe ser transversal dentro de la organización, lo anterior debe estar basado en las diferentes necesidades del mercado (entiéndase éste como cliente) para lograr una satisfacción de excelencia hacia el cliente final.

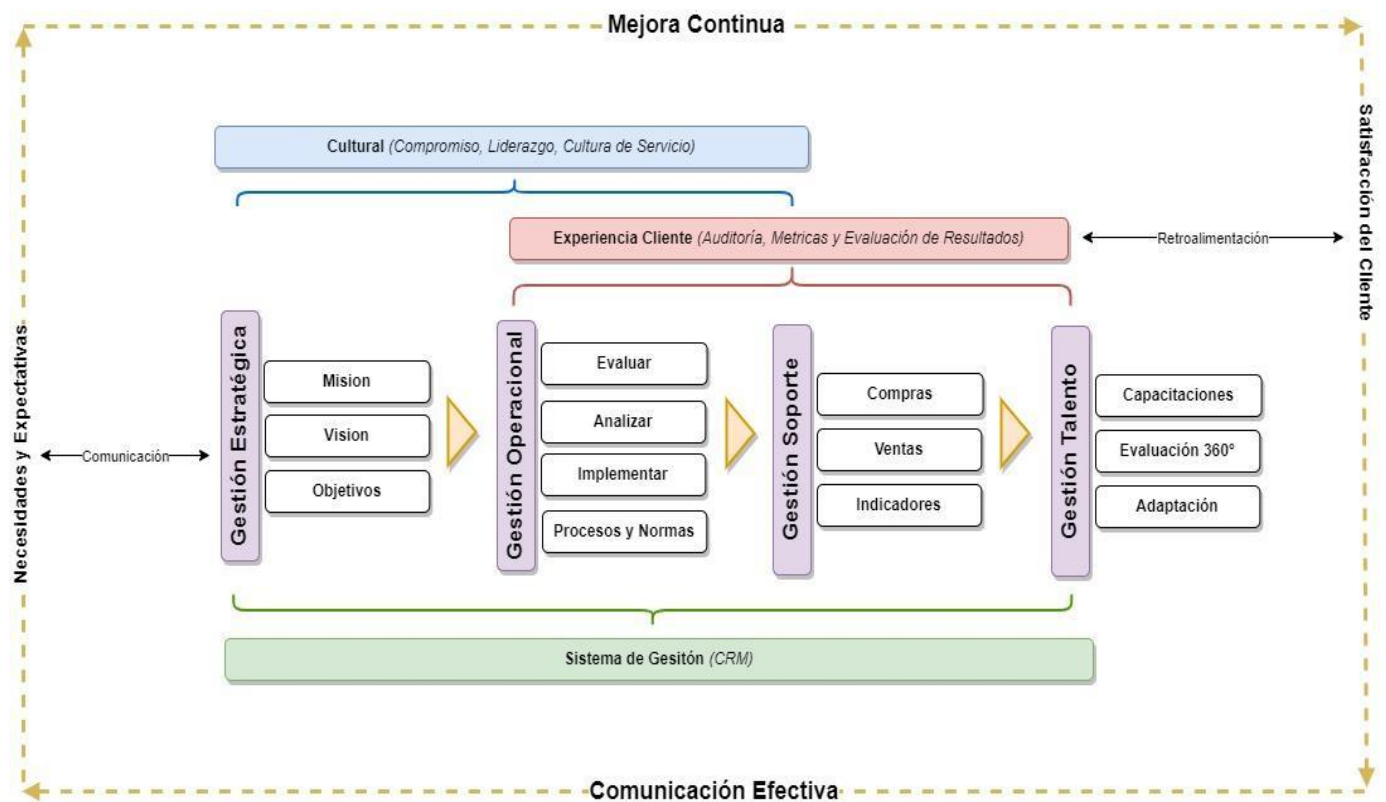


Figura 5: Modelo de gestión integral  
Fuente: elaboración propia

## 2.8 Estrategias de evidencia científica

Para la realización de esta investigación y con el fin de entregar rigor científico se ponen en evidencia las estrategias utilizadas:

*Triangulación de informantes:* Se consideró la participación de un grupo de personas variado, con conocimiento e involucramiento en el tema abordado, teniendo presente su rol dentro de la organización y labor que desempeñan, dejando en claro el contexto de la problemática a tratar, para obtener sus opiniones y visiones desde primera persona, de esta manera poder encontrar puntos que converjan o no referente a una misma inquietud planteada.

*Triangulación de técnicas y fuentes:* Para la recopilación de datos necesarios se utilizaron técnicas como la entrevista y a modo de referencia, información histórica referente a encuestas aplicadas a clientes. Por otro lado, se acudió a fuentes de información como publicaciones y estudios, donde se pudo obtener información respecto a estudios de modelos que se han propuesto en otros rubros.

*Criterio del valor de verdad:* Con el fin de disminuir el sesgo en la información obtenida, se vela por datos que reflejen fielmente la realidad objetiva, evitando la subjetividad.

*Observación prolongada:* El tiempo dedicado a la observación del área de estudio ha sido prologada aproximadamente de 1 año, lo que ha permitido confirmar los resultados logrados. Es importante destacar que el fin de la recopilación de información no implica una generalización de la problemática, sino una invitación a reflexionar acerca de la situación actual.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación

profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Aissa Makarena Buholzer Villegas - Giann Francco Andrés Cid Acuña

<sup>a</sup> *Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, abuholzerv@udd.cl – gcida@udd.cl*

<sup>b</sup> *Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl.*

## Resumen:

Este trabajo presenta un análisis respecto a aquellos puntos relevantes asociados a la experiencia cliente, en el contexto de conocimiento de sus procesos y actores, cómo también qué se decide para la generación de valor y aumento de la calidad del servicio entregado, tomando como actor la Gerencia Empresas, parte de una compañía de Telecomunicaciones. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión integral para la identificación de variables claves que permitan la mejora de la calidad y satisfacción del cliente Empresas basado en la percepción del personal interno. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa basada en la aplicación de 14 entrevistas semiestructuradas al personal interno, para comprender cuáles, y porqué se deben incluir ciertas variables y etapas en el modelo, considerando una muestra transversal y por conveniencia respecto a la percepción del servicio entregado. Los datos muestran que el 57% del personal interno considera que las áreas y procesos que operan dentro de la Gerencia Empresa de cara al cliente están en perfeccionamiento, lo que es realizado de manera intuitiva. Respecto a los procesos claves que agregarían valor a la calidad de servicio, el 35% indica que la implementación de un sistema de gestión aportaría de manera positiva la administración de la cartera de clientes y proveería un desarrollo constante basado en la interrelación de procesos, áreas y personas. Finalmente, un 44% manifiesta que el modelo existente actual funciona, pero se puede mejorar, esto a causa de la no existencia de procesos estandarizados y definiciones claras frente flujos claves para una armonía operacional. En síntesis, el modelo propuesto permite abordar y mejorar la experiencia del cliente desde un punto de vista interno, detectando las brechas para lograr una mayor comunicación interna, con el fin de generar un aumento en la participación de los colaboradores logrando tiempos de respuesta más rápidos ante requerimientos de clientes, realizando una gestión adecuada de manera horizontal y vertical dentro de la gerencia empresa, disminuyendo los silos de información, además de centralizar los datos relevantes para el uso de ellos y que deben ser considerados como un punto crítico a la hora de tomar decisiones contemplando la percepción del entorno como estrategia vinculante.

Un posible aumento en la satisfacción y fidelización que considera el modelo propuesto autoriza su implementación en otros departamentos de la empresa, bajo el mismo enfoque metodológico.

**Palabras clave:** Fidelización; Calidad de servicio; Experiencia cliente; Sistema de gestión; Empresas de telecomunicaciones.

## 1. Introducción

Las telecomunicaciones se han convertido en un bien de primera necesidad, consecuencia de la pandemia que hemos vivido en los últimos años. El escenario del

trabajo y estudios dio un vuelco rotundo abriendo una nueva opción a Teletrabajar, palabra que llegó con fuerza para quedarse, donde la tecnología y el uso constante de ella, se ha convertido en un factor

indispensable para personas, empresas e industria en general (Nieves Andrade, M. K., et al 2022).

En consecuencia, de lo anterior y dado la criticidad que significa este servicio, es que las empresas de telecomunicaciones se han vuelto más competitivas y la exigencia de permanecer en el mercado, en base a un servicio que los clientes cataloguen como diferenciador por sobre el resto se ha vuelto un tema relevante (Rojas Bruzón, E. B., & Michelena Fernández, E. S. 2021)

La calidad en el servicio entregado es un punto clave para obtener una única ventaja sostenible, en relación con los competidores de la industria. Se entiende por calidad de servicio, como la brecha que se desprende de las expectativas del cliente versus lo que percibe, en base a un servicio entregado. Cuando una empresa es capaz de cumplir plenamente con las expectativas del cliente se genera la Satisfacción del Cliente, lo que provoca fidelidad/lealtad de parte de él hacia la empresa (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

La fidelización obtenida es uno de los puntos claves que deben ser considerados en toda empresa, de esto se obtienen indicadores (Durán, M. U., 1998), que ayudan a tener una visión clara sobre el posicionamiento que posee la empresa en el mercado actual.

Al existir una correlación directa entre lo que el cliente espera respecto a lo entregado, implicaría un aumento en las utilidades de las empresas (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

Estar constantemente actualizado respecto a las necesidades de los clientes, es crucial para definir si la empresa está ofreciendo lo que realmente es considerado como diferenciador para el usuario final del producto o servicio.

Comprender los requisitos de los clientes, da la oportunidad de poder prever lo necesario para cumplir con las expectativas de ellos, lo que sin duda generará un plus por sobre el resto de las empresas.

En el transcurso del tiempo, la competencia y los clientes cada vez son más demandantes, es por esa razón que las empresas deben pulir las diferentes formas de marcar un antes y un después frente a sus adversarios, conociendo de forma audaz mediante herramientas de medición, las cuales pueden comprender encuestas o entrevistas orientadas a conocer sus necesidades, que esperan o desean (Vergara-Streinesberger, F., Aycardi-Vitola, Y., & Mendoza-Merchán, K., 2020).

Sin ir más lejos, la cultura de servicio, debe ser siempre un ente diferenciador no sólo fuera de organización de cara al cliente, sino que también al interior, esto logrado en base a distintos elementos claves como lo son, la comunicación asertiva, transparencia y el cómo actuar frente a las inclemencias generadas al interior. Por consiguiente, muchas de las organizaciones presentan una estructura de servicio clara pero no tienen desarrollada la cultura de servicio, ya que prevalecen las apariencias de una correcta atención y no así al deleite de servir (Restrepo, C. E., et al., 2006).

*Calidad de servicio y satisfacción del cliente: Teoría y definiciones*

Se afirmó la influencia positiva que tiene la calidad en el servicio sobre la satisfacción y lealtad del cliente (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

Claro está que tener a los clientes satisfechos es un punto clave para obtener éxito en los negocios. Es por esto por lo que una empresa debe precisar el nivel de satisfacción de su cartera de clientes, lo que se obtiene a partir de la siguiente ecuación en base a lo indicado por (Jami, J. L. 2019):

*Satisfacción del cliente = Percepción - expectativas*

Para conseguir los datos de la ecuación, se debe recurrir a la primera fuente que en este caso corresponden a los clientes, donde se podrá averiguar la percepción real y expectativa que posean previamente al realizar la compra.

En base a los datos obtenidos, se debe establecer una propuesta para:

- Acortar brechas (cuando se ha identificado insatisfacción)
- Perfeccionar la oferta (cuando está satisfecho)
- Permanecer con el servicio (cliente complacido)

La meta de obtener clientes complacidos es a través del aumento de valor agregado entregado, tener en consideración que esto debe estar asociado a que una empresa debe ser rentable.

La consecución de objetivos en el corto - mediano plazo debe estar ligada a una cultura organizacional, en donde todos de manera transversal estén alineados con complacer al cliente (Thompson, 2006).

No está en duda la relevancia que tiene la calidad de experiencia respecto a un servicio, como componente importante en la fidelización y preponderancia en optar por una decisión. A través del estudio, se

establece que puede ser complejo definir un diseño de experiencia acorde al público objetivo, y que su tarea varía en base a las necesidades y percepciones de los clientes (Pazos Rojas, D y Vanegas Sánchez, R. 2021).

En el mismo sentido, cuando se desea hablar sobre la satisfacción del cliente, esta se encuentra en todo momento en un estado de expectativa sobre un producto o servicio que se le ofrecerá, es decir, por lo que el cliente espera dada la promesa por parte de la empresa la cual se comprometió con el cliente en base a conversaciones previas. A la par, es de suma importancia estar siempre enfocado en las expectativas de los consumidores, para poder así establecer propuestas que estén cien por ciento enlazadas con los requerimientos del mercado y así generar competencia frente al producto o servicio ofrecido, en este caso definido en una palabra clave, valor agregado (Tapia-Hermida, L., et al 2022).

El proceso de servicio es uno de los antecedentes con más relevancia en cuanto a la evaluación de un cliente en base a los distintos resultados que este pueda generar, en donde este último, en términos generales, no ha sido bastamente estudiado por las distintas organizaciones. Además, indica que, existen dos puntos o factores que son importantes como resultado de satisfacción, cómo lo es el “encuentro del servicio” con “el valor del servicio”. (Saura, I. G., et al 2005).

#### *Gestión integral, ¿cómo se entiende?*

Un modelo de gestión integral tiene como objetivo la mejora del nivel de productividad, en base a los objetivos propuestos por la empresa a un nivel estratégico. Además, busca el mejoramiento continuo tomando como base esencial todo lo que genera valor para el cliente, a través de la identificación de los distintos niveles operacionales, buscando el punto de equilibrio óptimo de los recursos. Asimismo, tiene como fin identificar los procesos críticos que permitan agregar valor, de manera constante hacia el desarrollo de este (Medina Fernández de Soto, J. E. 2010).

En base a las evidencias sobre la ventaja competitiva basada en una gestión integral, estas muestran un sinnúmero de dimensiones que logran establecer una importante dinámica en los diferentes procesos de las empresas, cómo también en lograr ventajas competitivas frente al mercado, generando una fuerte potenciación en el desarrollo económico y desempeño en los distintos aspectos que esta se ve enfrentada (Ramos-Soto, et al., 2020).

Además, la finalidad principal de la integración de una correcta gestión integral, no es más que encontrar eficacia en la utilización de los diferentes recursos para lograr una meta en común, cómo también hacer uso de las distintas herramientas aprovechables, las cuales otorgan una gran cantidad de beneficios y mejoras en los distintos parámetros objetivo, esto como consecuencia de utilizar de manera consciente los recursos logrando un crecimiento sustentable (Roca Fernández, L., 2017).

#### *Modelo de gestión: Relevancia*

En el sector de las telecomunicaciones gestionar la experiencia de los clientes es un gran desafío, donde las áreas comerciales y operativas deben trabajar de manera conjunta para poder obtener éxito. En la implementación simulada se obtuvo la validación de un modelo de gestión basado en la experiencia cliente, asociado al aumento de la fidelización, donde la diferenciación basada en la calidad del servicio, se posiciona por sobre propuestas comerciales por precios y productos. (Rojas Escalante, Jeffer, Runzer Showing, Fabiola., 2022).

A nivel mundial se han estudiado aquellos modelos con mayor relevancia en la satisfacción de clientes, se destaca la implementación de modelos desde una perspectiva macro, como punto relevante está desarrollar indicadores a modo de tener la claridad de cómo es la satisfacción del cliente, siendo datos esenciales para poder comparar con el sector a nivel nacional, obteniendo un “estándar” lo que será la base para la toma de decisiones que favorezcan a la satisfacción. (Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. 2022).

#### *Calidad de servicio: Desde otra mirada*

De acuerdo con lo expuesto en el estudio, se confirma la hipótesis de que en un siniestro automovilístico es relevante la atención recibida por parte de la aseguradora. Lo anterior, dado un buen servicio, servirá como base para evaluar próximas decisiones de compra, tomando como base la atención recibida en ese momento. Al momento de contratar un servicio no se tiene una estimación respecto a si es bueno o malo, porque no se está evaluando la asistencia para la que fue contratado.

Una mala o buena atención, puede ser un punto de inflexión relevante, por encima de la contratación del servicio. No solo es evaluado este último punto, si no que el momento actual vivido por la persona que tuvo

el accidente donde hay un alto grado de estrés, el rol de la aseguradora es fundamental donde puede brindar seguridad/inseguridad, lo que posee una preponderancia mayor en el cliente. Lo anterior conllevaría a zanjar si estuviera dispuesto o no a adquirir el mismo servicio en un futuro (Vera Martínez, Jorge, & Espinosa Mascarúa, Marco Tulio, 2014).

Por su parte (Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. 2021), concluyó que dentro de los factores claves que se interrelacionan de manera directa y positiva, que inciden en la calidad de servicio y asimismo en la satisfacción del cliente son: buena actitud, inmediata respuesta, personalización, respuesta inmediata a reclamos/quejas.

### *Satisfacción laboral y satisfacción de clientes*

Como seres humanos todos tenemos arraigados diferentes culturas, conocimientos, percepciones, aspiraciones, formación, etc. En el contexto empresa toda esta variedad confluye lo que se traduce en clima laboral/organizacional. El grado de satisfacción interno es bien evaluado dado que las necesidades y condiciones para poder realizar un trabajo eficaz y eficiente existen, eso tiene relación directa con la satisfacción externa la cual también es catalogada como satisfactoria, ya que las expectativas de los clientes se cumplen (Valverde Mitis, L. J. 2019).

Se evidencia la cultura organizacional y su socialización como bases primordiales para que las empresas consigan sus objetivos, tengan respuestas oportunas ante cambios en el mercado y sean competitivas dentro de la industria (Hernández Gómez, G. 2021).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten mejorar la calidad del servicio, basadas en la opinión interna, que se deben abordar para aumentar la satisfacción de los clientes?

En efecto, en la Gerencia Empresa, no se dispone de un modelo que relacione estas variables, calidad, satisfacción y experiencia cliente. Lo que conlleva a no considerar el impacto que ellas puedan generar en el negocio.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de una estructura que relacione los aspectos relevantes a considerar sobre aquellos ítems que generen un aumento en la satisfacción en los clientes. Se propone

entonces un estudio de mejora relacionada a la calidad y satisfacción del servicio, en base a lo obtenido de entrevistas realizadas a los actores internos. En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de las variables claves percibidas por entes internos, que repercuten de manera positiva en la percepción del servicio entregado.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión integral que involucre la acción de planes de mejoras de calidad respecto al servicio entregado, para generar un aumento en la percepción del cliente, generando lo denominado Satisfacción del cliente en base a brechas identificadas por el personal.

## **2. Metodología**

*Paradigma y diseño:* Se ha escogido la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semi-estructuradas, mediante un diálogo en que los involucrados son equivalentes, siendo un diálogo igualitario (Carballo, R. F. 2001), a través de ellas se tendrá como objetivo identificar la percepción del personal interno respecto al servicio otorgado.

*Población sobre la que se efectuará el estudio:* El estudio considera 14 encuestas semiestructuradas a personal interno de la empresa de telecomunicaciones (operativo y administrativo) pertenecientes, Concepción y zonal como Santiago. Las principales profesiones son ingenieros comerciales e ingenieros eléctricos, con un promedio de 19 años de experiencia en el rubro y 2,5 años desarrollando funciones en la empresa. Las edades de los participantes fluctúan entre 22 y 55 años, con una media de 41,5 años. Respecto al género, predomina el masculino por sobre el femenino, con un 71,4% y 28,6% respectivamente.

*Entorno:* El estudio se realizará en una empresa de telecomunicaciones, con más de 20 años de experiencia en el mercado, actualmente cuenta con más de 3.000 trabajadores. Su casa matriz se ubica en Concepción, entregando servicio desde la IV a la X región, cuenta con 78 oficinas comerciales distribuidas en puntos clave a lo largo de Chile. Su foco principal es entregar un servicio o en pro de acortar la brecha digital, llegando donde otros no llegan, siendo pioneros en ofrecer el servicio e interconectar a las personas. El principal servicio que entrega es Internet mediante Fibra Óptica (o FTTH) dejando ya atrás la tecnología antigua (o HFC).

Poseen una red instalada de 3 Millones de hogares, con aproximadamente 750 mil clientes conectados.

El estudio será focalizado en la Gerencia Empresas, la que posee aproximadamente 110 trabajadores, con funciones administrativas y operativas. Cuenta con una cartera de 1.500 clientes.

*Intervenciones:* Las entrevistas realizadas se dividirán en dos etapas:

1. Realización de entrevistas
2. Análisis de información obtenida

Las preguntas que se aplicarán para la encuesta se presentan a continuación:

*Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad*

1. ¿Cómo entiende usted la Satisfacción del cliente?
2. ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?
3. ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?
4. Actualmente: ¿Cuáles son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la gerencia?

*Etapas 2: Propuestas de alto impacto*

5. ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?

*Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones*

6. ¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existe) es el adecuado?, ¿cubre las necesidades actuales?
7. ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?

*Método de verificación y validación del instrumento:* Fue analizado y validado por 2 expertos independientes chilenos, durante los 2 años del desarrollo de este estudio en asignaturas como metodologías de proyectos aplicados, proyecto de grado I y proyecto de grado II, quienes sugirieron ajustes con el fin de obtener consistencia en el diseño y objetivo de la investigación. Para verificar las preguntas de las entrevistas se realizaron dos pilotos, con personas del área donde se está efectuando la investigación, así como también la validación de

profesionales involucrados directamente en el rubro, obteniendo retroalimentación positiva para la implementación del instrumento.

El juicio y validación de expertos en un método efectivo, dado que son opiniones emitidas por personas informadas, con trayectoria, que son reconocidas por otros como expertos competentes (Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. 2008).

*Plan de análisis de los datos:* En base a la información recolectada de las 14 entrevistas realizadas, se tabularon las respuestas con el fin de identificar las categorías de cada una de las 7 preguntas, el objetivo de lo anterior es reorganizar la información para facilitar la comparación interna en cada una de ellas, obteniendo conceptos teóricos, aquí es donde se manifiestan similitudes en las respuestas de los entrevistados, lo que conlleva a realizar una agrupación significativa en grupos para la confección de categorías (De Toscano, G. T. 2009). A través de lo anterior se permite la obtención y representación estadística de los resultados mediante gráficos, lo que representa de manera resumida los principales resultados y categorizaciones realizadas previamente.

Posterior a esto, se analizaron los datos obtenidos a manera de identificar los aspectos más relevantes que consideran los entrevistados que influyen de manera directa con la percepción y satisfacción del cliente. Para finalizar, se analizó una propuesta de mejora en base a las principales brechas identificadas.

*Ética:* Antes de realizar las entrevistas a los participantes, se les informó el objetivo del estudio, dejando en claro que se mantendrá de manera confidencial las respuestas, sin individualizar a personas, si no a áreas (Aranda, T., & Araujo, E. G. 2009). La opción de participar fue voluntaria, asimismo no se tuvo participación implícita ni explícita, en intervenir en las respuestas de los entrevistados/encuestados.

### **3. Resultados**

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los 7 ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente los datos que aportan información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla I.

Ítems	Categorías	%
Ítem 1: ¿Qué entiende Usted por Satisfacción al Cliente?	Satisfacer una necesidad	36%
	Cumplimiento de compromisos	64%
Ítem 2: ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?	Buena	50%
	Podría mejorar	36%
	Lo desconoce	7%
	Mala	7%
Ítem 3: ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?	Funcional	29%
	No funcional	14%
	En proceso de mejora	57%
Ítem 4: Actualmente cuales son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la Gerencia?	Atención personalizada	65%
	Cumplimiento SLAs	7%
	Seguimiento KPIs	7%
	Lo desconoce	21%
Ítem 5: ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?	Implementación de un sistema de gestión	35%
	Comunicación efectiva	29%
	Experiencia cliente	29%
	Capacitaciones	7%

Ítem 6: ¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existiese) es el adecuado? ¿Cubre las necesidades actuales?	No existe	21%
	Existe, pero no es el adecuado	21%
	Existe, es el adecuado	14%
	Existe, se puede mejorar	44%
Ítem 7: ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?	Resistencia al cambio	21%
	Adaptación del personal	44%
	No existen riesgos/dificultades	21%
	No sabe/ No contesta	14%

Tabla 1: Categorización

Fuente: elaboración propia

### 3.1 Análisis de datos

#### Ítem 1: ¿Qué entiende usted por satisfacción al cliente?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 64% de los entrevistados asocia el concepto de satisfacción al cliente a cumplimiento de compromisos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "el cliente espera que el servicio tenga las características y cumpla con los objetivos que estoy contratando" (Entrevistado 4, 41 años) o "cliente cautivo está contento, operando de forma correcta, y darle una buena atención basada en cualquier tipo de solicitud y cumplimientos de SLAs" (Entrevistado 7, 43 años). Otra cuestión destacable en los resultados es la segunda respuesta con un 36% donde hace referencia a satisfacer una necesidad, donde se obtienen las siguientes respuestas: "satisfacer las necesidades de cada cliente, que esté contento con el servicio y satisfecho con los tiempos de respuesta ante un evento"

(Entrevistado 14, 39 años). Lo que queda presentado en la figura 1.



Figura 1: Distribución categorías de concepto satisfacción al cliente  
Fuente: elaboración propia

Ítem 2: ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?

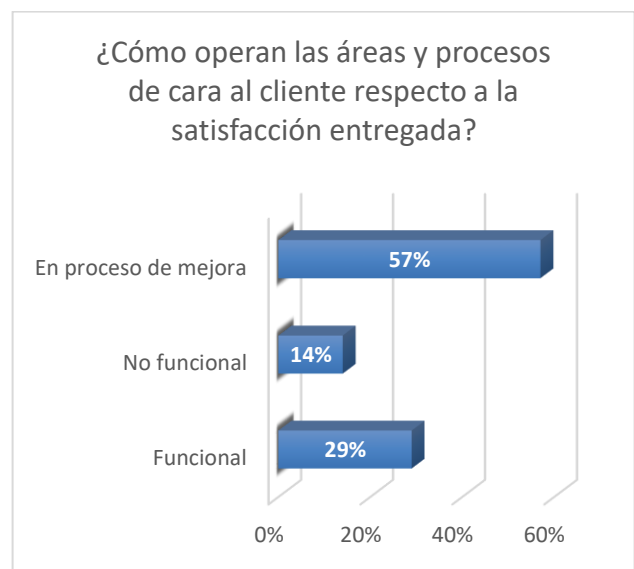
En este apartado podemos identificar en base a los resultados obtenidos que, un 50% de los entrevistados es consciente de que la satisfacción de nuestros clientes es buena, existiendo una reflexión crítica marcada por la idea de que los servicios ofrecidos por la gerencia empresa suplen con las necesidades existentes, un profesional de consultoría y diseño indica que "la sensación es bastante buena, quedan asombrados por creer que somos chicos pero en realidad no lo somos, quedan sorprendidos de nuestra robustez" (Entrevistado 13, 50 años).

El 36% de los entrevistados apuntaron que podría mejorar, argumentado que, "resultados afirman que el servicio lo catalogan bien, pero personalmente estamos al debe por los tiempos de respuesta frente a la solución" (Entrevistado 5, 34 años). Este resultado es igual a la categoría lo desconoce o mala 7%, aunque ambos son neutrales destacan que: "si me enfoco en el churn de la empresa, por el cese de contrato, mi calidad de servicio es satisfactoria, sin embargo, no tengo una estadística con los factores que involucran la satisfacción" (Entrevistado 1, 42 años) y "Mayoritariamente negativa, dado los tiempos de respuesta"(Entrevistado 10, 22 años)

Ítem 3: ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?

En vista de los resultados obtenidos equivalentes al 57%, queda en manifiesto que la operación de las áreas y procesos de cara al cliente basados en la satisfacción entregada están en un constante proceso de mejora. Frente a esta respuesta existe una reflexión crítica marcada por la idea de: "Hoy en día estamos tratando de inculcar el trabajo en célula y abordar el cliente el 360° grados, parte comercial, implementación, asesoría técnica/tecnológica y además acompañar el proceso de postventa de la empresa" (Entrevistado 1, 42 años). Incluso la respuesta que hemos identificado como la más completa de esta categoría repite la idea basada en proceso de mejora como categoría estable, donde se afirma que: "somos un área nueva como empresa, estamos en constante aprendizaje, estamos levantando procesos y no existen procedimientos en los cuales se pueda ir guiando, de cara al cliente nosotros tenemos que resolver el problema y lo manifestamos frente a la compañía" (Entrevistado 12, 55 años).

Finalmente sorprende que sólo un 14% de los entrevistados indique que las áreas y los procesos internos sean no funcionales, donde se sostiene aseveraciones cómo: "Se necesitan procesos formales armados, no tenemos CRM o software de control en donde lleguen los requerimientos de clientes internos para que la jefatura pueda ver la carga de trabajo, y gestionar de forma correcta", (Entrevistado 13, 50 años), ya que la suma de las categorías que muestran positivismo frente a cómo interaccionan los procesos es de un 86%. Datos representados en la figura 2.



*Figura 2: Distribución categorías respecto a operación de áreas y procesos de cara al cliente  
Fuente: elaboración propia*

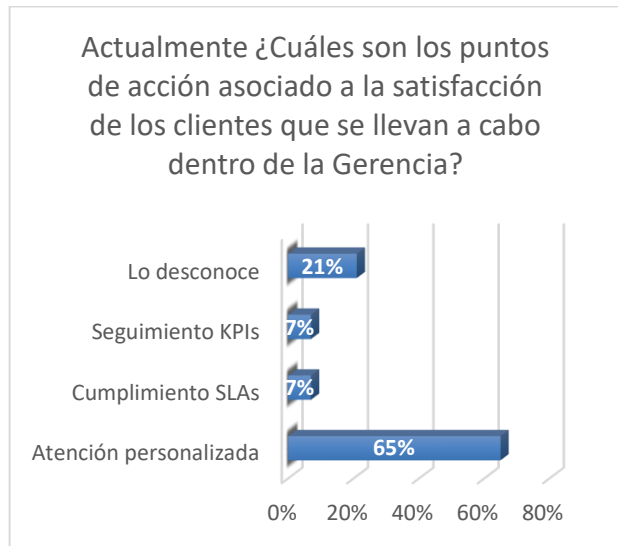
*Ítem 4: Actualmente, ¿Cuáles son los puntos de acción asociados a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la Gerencia?*

Con el propósito de identificar cuáles son los puntos de acción relevantes que considera la gerencia empresa basados en la satisfacción de sus clientes, se realizó una pregunta abierta en la que se recabaron cuatro factores representativos, en donde destaca la categoría de atención personalizada, la que se respalda con opiniones tales como: “Contamos con canales de atención garantizada, otorgando una atención personalizada”, (Entrevistado 2, 51 años) o “Personalización de atención dada la categoría del cliente, comunicación más cercana dada la importancia del cliente y tiempos de respuesta cortos cuando evaluamos proyectos nuevos”, (Entrevistado 5, 34 años). Lo anterior se engloba en el 65% de las personas que respondieron bajo la categoría señalada.

Por otro lado, y de acuerdo a los resultados obtenidos, existen dos categorías que se encuentran igualadas con un 7%, las cuales indican como puntos o categorías relevantes que, el seguimiento de KPIs y cumplimiento de SLAs son acciones que promueven la satisfacción desde la empresa hacia el cliente. En las respuestas categorizadas en estos dos apartados podemos encontrar las siguientes afirmaciones: “Técnicos por zona, SLA de atención, intentar estandarizar los tiempos de respuesta para que no sean tan extensos”, (Entrevistado 9, 40 años) y “Se llevan varios KPIs, el cliente siempre pide rapidez en entregar una solución, profesionalismo del conocimiento de las marcas con las que se trabajan, muchos clientes piden certificaciones”, (Entrevistado 13, 50 años).

Por último, cabe destacar las respuestas de las personas que indican desconocer cuales son los puntos de acción que se toman para satisfacer a los clientes. Un 21% no identificaron cuales eran los puntos de acción relevantes. En este caso, podemos observar que la calidad de las respuestas bajo el ítem 4 tales como: “siempre dejar bien puesto el nombre de la empresa y no visualizar los problemas hacia el cliente”, (Entrevistado 8, 41 años) y “Sé que existen encuestas asociadas a la satisfacción pero no tengo información relevante, ya que no existe un feedback”, (Entrevistado 5, 34 años) no son lo suficientemente claras, por lo cual

se infiere que tiene directa relación a los años de experiencia dentro del rubro o la antigüedad laboral dentro de la empresa. Lo que se muestra en la figura 3.



*Figura 3: Distribución categorías puntos de acción asociado a la satisfacción de clientes  
Fuente: elaboración propia*

*Ítem 5: ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿Cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?*

Si revisamos los resultados principales de la quinta pregunta, nos encontramos con porcentajes bastante ajustados, en donde un 35% de los entrevistados menciona que la implementación de un sistema de gestión que permita el manejo de forma centralizada de los requerimientos y clientes empresa provocaría un cambio transversal tanto para el área como también para los clientes, ya que los tiempos de respuesta serían mucho más acotados, y que se traduce a una gestión óptima de los recursos, lo que se respalda con opiniones tales como: “mejora en las herramientas que ayuden a tener mejor resolutivez hacia el cliente (herramientas sistémicas) en todo ámbito, que permitan administrar la generalidad del área empresa, en resumen, un CRM Empresa”, (Entrevistado 7, 43 años).

Igualmente, bajo este ítem, nos encontramos con dos categorías que comparten el mismo resultado, 29%.

Estas están directamente relacionadas en cómo se podría mejorar a nivel interno y a su vez generar un valor agregado basándose principalmente en la comunicación efectiva y en como la bajada de información respecto a la satisfacción de los clientes puede empapar a los colaboradores, en donde se sostienen aseveraciones como, por ejemplo: “Cuando el cliente hace el negocio entrega la información solo al área comercial y de preventa y no a las áreas técnicas para empaparse de la envergadura del proyecto, y por este motivo el cliente no recibe finalmente lo que contrató”, (Entrevistado 6, 27 años), en donde se plantea que por la falta información entre los participantes, el cliente no recibe lo esperado, lo cual se traduce en insatisfacción frente al servicio, mientras que la segunda aseveración sostiene que: “Teniendo información respecto a la satisfacción del cliente y permeando la información al resto de las áreas”, (Entrevistado 4, 41 años), lo cual confirma una deficiencia en los flujos de información entre las áreas que componen la gerencia empresas, y que trae consigo un desalineamiento de los objetivos estratégicos.

En último lugar, con un 7% se aprecia un cuestionamiento más abierto y una mirada que se enfoca en el mejoramiento continuo, en donde las capacitaciones al personal se convierten en un valor no menos importante frente a cómo perfeccionar distintas aptitudes que permitan exteriorizar la capacidad de gestión y resolutivez, con una mirada al plan de desarrollo estratégico, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “Es necesario el apoyo para mejorar, por ejemplo en estrategias comerciales, por lo cual se deberían realizar más capacitaciones”, (Entrevistado 14, 39 años).

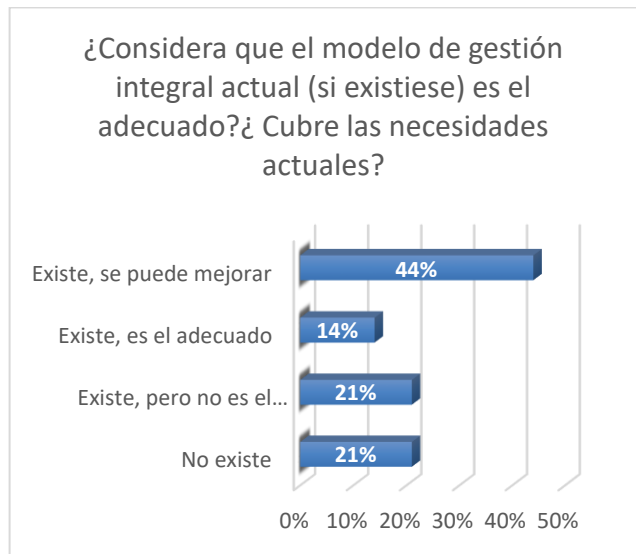
*Ítem 6: ¿Considera que el modelo de gestión integral actual (si existiese) es el adecuado? ¿Cubre las necesidades actuales?*

Con el fin de saber si el modelo que existe actualmente es funcional, se identifica la respuesta que predominó por sobre el resto con un porcentaje considerable, correspondiente a un 44% donde se plantea que el modelo existe, pero se puede mejorar, función que intentan realizar de manera constante enfocado a una mejora continua sobre el trabajo diario, sin tener un marco claro de acción, lo que queda reflejado en respuestas como: "si, cubre con las necesidades, pero falta pulir detalles para que pueda ser integral al 100% (Entrevistado 10, 22 años) o "ningún modelo es 100%

efectivo, ha traído buenos resultados, pero hay que mejorar" (Entrevistado 8, 41 años).

En segunda mayoría encontramos dos categorías con igual representatividad de 21%, las que aluden claramente a la ausencia de un modelo integral o de existir, no es el adecuado, por ende el “modelo” que se ha seguido hasta ahora es intuitivo en base a brechas existentes, se obtienen expresiones como “no, no existe y al no existir no es el adecuado” (Entrevistado 3, 44 años), así como también “no es integral, es feudal” (Entrevistado 1, 42 años) y finalmente respuestas que apuntan a normas, marcos de asesoramientos y mejores prácticas, donde indican que “existe, pero no cubre todas las necesidades, falta como por ejemplo, ISO 9001, normas, estándares, ITIL, certificaciones” (Entrevistado 7, 43 años).

Un 14% de las respuestas entregadas indican a que actualmente sí existe un modelo integral y que es el adecuado, respuestas sesgadas a la cotidianidad del trabajo, su ejecución y relaciones interpersonales, donde se alude: "existe, hay comunicación interna y trabajo colaborativo"(Entrevistado 2, 51 años). Lo anterior queda evidenciado en la figura 4.



*Figura 4: Distribución categorías sobre existencia de un modelo de gestión integral*  
Fuente: elaboración propia

*Ítem 7: ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?*

Respecto a los inconvenientes que se puedan manifestar ante la propuesta de un modelo de gestión, el 44% indica que la adaptación del personal sería un punto relevante que debe ser considerado, dado que las personas son el motor principal en para la consecución de objetivos, lo que queda manifestado en expresiones como "la adaptación siempre es un riesgo, no todas las personas están acostumbradas a eso, y estructurarlo podría llevar a las personas a no aceptarlo. Complica a la gente y se tornaría en un modelo más rígido" (Entrevistado 12, 55 años)

Con un 21% la resistencia al cambio es indicada en segundo lugar, compartiendo esta posición con la categoría no existen cambios/dificultades, siendo ambas opuestas entre sí. Para el primer caso se obtienen citas como: "Como opinión personal, con los años de experiencia que tengo, lo más difícil de enfrentar ante un cambio, son las personas y cada vez se hace más difícil liderar grupos de personas por la naturaleza de cada una de ellas" (Entrevista 11, 52 años), así como para la segunda donde se aprecia una predisposición positiva ante un eventual cambio la siguiente respuesta: "no veo riesgos ya que básicamente es ordenar la casa"(Entrevistado 13, 50 años).

Para finalizar, el 14% no indica ninguna respuesta puesto que lo desconoce o no sabe, representado como: "¿empezar desde cero, perder el tiempo?, no hacer algo nuevo, sino que mejorar en base a lo existente (Entrevistado 6, 27 años).

### *3.2 Discusión de resultados*

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la gerencia empresas, en un porcentaje considerable están de acuerdo que se necesita mejorar en el servicio entregado a los clientes a través de la integración de un modelo de gestión integral, quedando evidenciado la no existencia de uno al día de hoy. Mejorar la comunicación y gestión interna de manera vertical y horizontal es una convicción clara que posee el personal interno como factor relevante que conllevaría a una excelente experiencia cliente dado las respuestas y resolutiveidad adecuada ante los requerimientos diarios, así como la necesidad de potenciar la calidad de servicio dando énfasis en la continuidad operacional del mismo, son puntos claves que se evidencian a la hora de entender las dolencias del área. De igual forma se aprecian diferentes

opiniones durante las entrevistas realizadas las cuales representan un alto grado de desconocimiento tanto a nivel de gestión como a nivel técnico. Estos hallazgos están de acuerdo, con los resultados propuestos por (Peralta Campo Verde, 2016) donde se indica que la implementación de un plan integral tiene como resultado mejorar los niveles de atención como también la satisfacción del cliente, y también según lo expuesto por (Viveros et al, 2013) el modelo de gestión propuesto debe tener de manera permanente la mejora continua a lo largo del tiempo, así como la alineación y transversalidad de objetivos para conseguir la anexión y gestión de la unidad en cuestión. Si de calidad de servicio se trata, el estudio realizado por (Rojas Escalante, Jeffer , Runzer Showing, Fabiola,. 2022) indica que dado las exigencias actuales de la industria, las empresas buscan la diferenciación en base a la calidad del servicio entregado en vez de ofertas comerciales atractivas. Según el planteamiento de (Jami, J. L. 2019) mejorando la forma de trabajo de las personas mediante un modelo de medición y gestión que se centre en factores determinados por la cultura organizacional, es viable contribuir a la mejora de indicadores de desempeño. Comparando los resultados obtenidos con los estudios indicados se constata la convergencia en varios de los puntos indicados previamente, asociados al apoyo que significaría la implementación de un modelo de gestión así como también las etapas relevantes que se deben considerar. Para abordar la o las brechas detectadas se propone incorporar un modelo de gestión integral para lograr una mayor comunicación interna con el fin de generar un aumento en la participación de los colaboradores, obteniendo resultados óptimos frente a los distintos escenarios que se puedan presentar. Revisar y analizar los procesos internos con el fin de estandarizar cada uno de ellos, obteniendo como beneficio eficientar la gestión interna del área. Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse, con el fin de mantener la información actualizada y en línea. Validar el proceso de reclutamiento de personal, acorde a las necesidades identificadas para el cargo correspondiente.

### *3.3 Modelo conceptual vigente*

Actualmente no existe un modelo definido y formalizado respecto a las estrategias y pilares esenciales para el funcionamiento de la operación y

gestión de procesos. Desde su formación inicial hasta el día de hoy el área estudiada, ha trabajado en base a la experiencia y aprendizaje de sus colaboradores, adquirido del error o buenos resultados que pueda resultar una acción, decisión o metodología de trabajo, llegando a ser muchas veces algo intuitivo referente a la forma de desempeñarse en el día a día, careciendo de un modelo transversal de trabajo que sea de público conocimiento abordando los puntos clave de acción para poder potenciar el área de trabajo.

### 3.4 Modelo conceptual propuesto

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el modelo conceptual desde una mirada de enfoque de procesos, contribuyendo al orden general de los factores claves internos que inciden de manera directa en la satisfacción al cliente, dado que si existe un orden y definiciones claras dentro del área de trabajo, la gestión externa se realizará de manera más ágil y con respuestas eficaces hacia los clientes, dada la ausencia actual que relacione los aspectos indicados es que se propone el siguiente modelo representado en la figura 5, que establece una herramienta para interrelacionar la efectiva integración sistémica, proponiendo cuatro enfoques principales : Gestión Estratégica – Gestión Operacional – Gestión Soporte y Gestión de Talento, donde cada uno de ellos posee subprocesos, los cuales son esenciales para el funcionamiento uniforme del modelo propuesto enfocado en la satisfacción del cliente.

Si se compara el modelo con lo expuesto en otros trabajos de investigación, se ve cierta similitud referente a los ítems y procesos a considerar como relevantes, sin embargo hay que dejar claro la mirada del modelo propuesto, puesto que se basa desde la perspectiva interna y no de cara al cliente, donde la literatura hace énfasis en la innovación como concepto individual, sin embargo en lo propuesto se considera internalizado dentro de la experiencia cliente quien entregará una retroalimentación respecto a su experiencia vivida.

A continuación se presentan los enfoques considerados:

*Gestión Estratégica:* Enfocado principalmente a la misión y visión de la empresa en donde se definen los objetivos principales para lograr metas desde un punto de vista estratégico y que beneficie dentro del flujo a la comunicación interna como lo es también a las necesidades y expectativas que quieren subsanar o cumplir dentro de la organización.

Su flujo debe ser con un enfoque cíclico, ya que es el inicio de toda operación futura, como también de los resultados que se requieran lograr de cara al cliente final.

*Gestión Operacional:* En este apartado se define todo lo que tiene relación a lo operativo de cara al cliente final, en donde se evaluarán todos los factores que se vean implicados al momento de generar valor hacia el cliente, se analizará el entorno cómo también las necesidades para poder finalizar con la implementación correcta de los productos o servicio que serán ofrecidos.

Cada una de estas etapas deberá ser registrada con el motivo de generar documentación, normas y procesos que puedan pavimentar el camino para la integración hacia nuevos clientes, y no cometer errores durante el proceso.

*Gestión de Soporte:* En esta etapa principalmente se definirán todo el proceso contable, en donde principalmente se destacan las compras y ventas de los productos o servicios que se ofrecerán, además de llevar indicadores que permitan orientar a la organización como también evidenciar las falencias dentro de todos los flujos internos como externos, en este apartado se define un valor importante que es la retroalimentación por parte del cliente.

Se deberá manejar igualmente un centro de datos que permita a la empresa u organización tener una mirada de todos los frentes para así lograr resultados de éxito.

*Gestión del Talento:* En este apartado se definirán todas las herramientas que permitirán a la organización lograr un manejo eficiente y eficaz del recurso persona, en donde se identificarán las falencias y necesidades bajo una evaluación constante del modo 360, que posibilitará abarcar de manera ágil todo el entorno, con el fin de motivar, orientar y capacitar a todo aquel que se vea en la necesidad de hacerlo.

Se identifican 16 variables críticas dentro del modelo de gestión propuesto:

1. *Misión*
2. *Visión*
3. *Objetivos*
4. *Evaluar*
5. *Analizar*
6. *Implementar*
7. *Procesos y Normas*
8. *Compras*
9. *Ventas*



la interrelación de procesos, áreas y personas. Finalmente, un 44% manifiesta que el modelo “existente” actual funciona, pero se puede mejorar. Lo anterior se contradice con el hallazgo realizado respecto a la no existencia de un modelo de gestión integral formal, lo que conlleva al déficit de procesos estandarizados y definiciones claras frente flujos claves para una armonía operacional. Finalmente el 44% los entrevistados indican que el riesgo o dificultad que podría presentarse lo asocian a una adaptación del personal, sin embargo, expresan que es un proceso natural, que de ser beneficioso y que contribuya a establecer un “orden” están dispuestos a adaptarse.

Dado lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión e identificación de las variables claves percibidas por el cliente interno, que repercuten de manera positiva en la calidad del servicio entregado.

Para continuar esta investigación se proponen las siguientes acciones futuras:

- Incorporar un modelo de gestión integral
- Revisar y analizar los procesos internos
- Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse.
- Validar el proceso de reclutamiento de personal.

## Referencias

- Aranda, T., & Araújo, E. G. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Editorial EOS, 284.  
<https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos virtuales/posgrado/maestria asesoria familiar/Investigacion%20I/Material/29 Campoy T%c3%a9cnicas e instrum cualita recogidainformacion.pdf>
- Carballo, R. F. (2001). *La entrevista en la investigación cualitativa*. *Pensamiento actual*, 2(3).  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>
- De Toscano, G. T. (2009). *La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación*. Graciela Tonon (comp.), 46.  
<https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro reflexiones latinoamericanas sobre investigacin cu.pdf#page=48>
- Durán, M. U. (1998). *Gestión de los indicadores de Calidad para actuar sobre la fidelización de los clientes*. In *Calidad: la gestión del futuro, el futuro de la gestión* (pp. 125-133). Asociación Española para la Calidad.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7797504>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.  
[https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/aplicacion/files/9416/0463/3548/Vol\\_6\\_Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/aplicacion/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Hernández Gómez, G. (2021). *Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI*. *Revista Fidélitas*, 2(1).  
<https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>
- Jami, J. L. (2019). *MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN BANECUADOR SUCURSAL LATACUNGA* (Master's thesis, Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica).  
<http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1123/1/TESIS%20JOSE%20LUIS%20JAMI.pdf>
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). *Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación*. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (69), 110–119.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.519>
- Nieves Andrade, M. K., et al (2022). *El teletrabajo como una nueva tendencia de mercado laboral y su adaptación al código de trabajo*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3552-3568.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2483](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2483)
- Pazos Rojas, D y Vanegas Sánchez, R. (2021). *Diseño de una propuesta de medición y seguimiento del nivel de servicio al cliente en los restaurantes tipo gourmet y de especialidad de la ciudad de Cali*. Universidad Autónoma de Occidente.  
<https://red.uao.edu.co/handle/10614/13369>
- Peralta Campoverde, Delia G & Peralta Campoverde, María E. (2016). *Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional*. *Diseño de*

- un modelo integral de atención al cliente. Tesis de Grado – Maestría en Administración de Empresas.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5807>
- Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et Technica*, 12(32), 289-294.  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>
- Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 570-591.  
[doi:http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2586](http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2586)
- Roca Fernández, L. (2017, July 20). Modelo de sistema de gestión integral para la dirección de proyectos públicos (Tesi doctoral). UPC, Departament d'Enginyeria de Projectes i de la Construcció. Retrieved from  
<http://hdl.handle.net/2117/112411>
- Rojas Bruzón, E. B., & Michelena Fernández, E. S. (2021). Construcción y aplicación de un modelo que permita mejorar la calidad de los servicios en el Centro de Atención Telefónica de la División Territorial Holguín a partir de la información que se tiene de la experiencia del cliente. *Tono, Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba S.A*, 17(1), 52-58. Recuperado a partir de  
<http://www.revistatonooetecsa.cu/index.php/tono/article/view/397>
- Rojas Escalante, Jeffer, Runzer Showing,, Fabiola,. (2022) Modelo de gestión de la experiencia del cliente servicio móvil - postpago para mejorar el nivel de satisfacción en el pre-contacto a través de la técnica BPM y Value Stream Mapping en Entel Perú.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659337>
- Saura, I. G., Pérez, M. S., Contrí, G. B., & González-Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de estudios empresariales*, (15), 47-72.  
<https://idus.us.es/handle/11441/78838>
- Silva-Treviño, J. G., et al (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.  
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Soto, A. L. R., Restrepo, D. C. L., Aguirre, J. A. S., & Jiménez, R. M. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de ciencias sociales*, 26(3), 31-44.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565465>
- Tapia-Hermida, L., et al (2022). Innovación Tecnológica en la Gestión de la Calidad para la Satisfacción del Cliente. Caso de Estudio: Empresa Cerámicas y Mega Akabados El Descuento. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 616-638.  
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3606>
- Thomas, Iván (2016). La Satisfacción del Cliente. Recuperado de  
<https://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>
- Valverde Mitis, L. J. (2019). Influencia del clima laboral en la satisfacción del cliente. Caso de estudio hostería el prado, Ibarra, Ecuador [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de  
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9048>
- Vera Martínez, Jorge, & Espinosa Mascarúa, Marco Tulio. (2014). Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. *Contaduría y administración*, 59(3), 285-306. Recuperado en 05 de diciembre de 2022, de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000300011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000300011&lng=es&tlng=es)
- Vergara-Streinesberger, F., Aycardi-Vitola, Y., & Mendoza-Merchán, K. (2020). Factores que Determinan el Diseño de Servicios Diferenciadores en Empresas del Sector de Suministros Industriales: Caso GRAINGER. *Revista Científica Anfíbios*, 3(2), 37-53.  
<https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.72>
- Viveros, Pablo, Stegmaier, Raúl, Kristjanpoller, Fredy, Barbera, Luis, & Crespo, Adolfo. (2013). Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento y sus principales herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(1), 125-138.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000100011>

Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes: Customer satisfaction models: An analysis of the most relevant indices. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(2), 146–178.

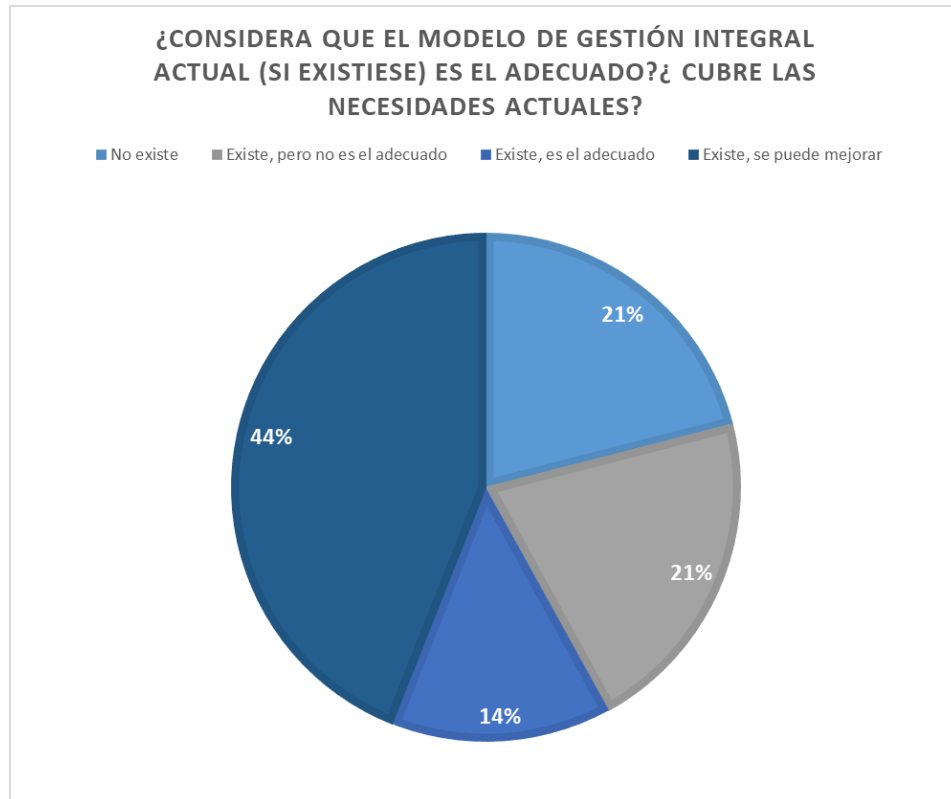
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo establece que las variables claves que permiten mejorar la calidad del servicio, basadas en la opinión interna, que se deben abordar para aumentar la satisfacción de los clientes son: implementación de un sistema de gestión, comunicación efectiva, estandarización de procesos y capacitaciones internas. Para ello se propuso un modelo de gestión integral para la identificación de variables claves basado en la experiencia de los trabajadores. En efecto los datos muestran que el 57% del personal interno considera que las áreas y procesos que operan dentro de la Gerencia Empresa de cara al cliente, están en perfeccionamiento, lo que es realizado de manera intuitiva debido a la experiencia obtenida de manera diaria, sin tener un modelo a seguir referente a las etapas relevantes y cómo interactúan entre sí, lo que favorecería la gestión interna de manera transversal.

Respecto a los procesos claves que agregarían valor a la calidad de servicio, el 35% indica que la implementación de un sistema de gestión aportaría de manera positiva la administración de la cartera de clientes y proveería un desarrollo constante basado en la interrelación de procesos, áreas y personas. Finalmente, un 44% manifiesta que el modelo “existente” actual funciona, pero se puede mejorar, representado en la figura 6. Lo anterior se contradice con el hallazgo realizado respecto a la no existencia de un modelo de gestión integral formal, lo que conlleva al déficit de procesos estandarizados y definiciones claras frente flujos claves para una armonía operacional.

Finalmente el 44% los entrevistados indican que el riesgo o dificultad que podría presentarse lo asocian a una adaptación del personal, sin embargo, expresan que es un proceso natural, que de ser beneficioso y que contribuya a establecer un “orden” están dispuestos a adaptarse.



*Figura 6: Distribución categorías sobre existencia de un modelo de gestión integral  
Fuente: elaboración propia*

Con el fin de abordar las brechas detectadas, este trabajo propone lo siguiente:

- Incorporar un modelo de gestión integral
- Revisar y analizar los procesos internos
- Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse.
- Validar el proceso de reclutamiento de personal.

Es importante considerar que:

- Se estudió el problema, teniendo una mirada holística de la situación para realizar un primer diagnóstico de las áreas que participan y contribuyen al servicio de cara al cliente, para ello se consideró entrevistar a personal

perteneciente a la gerencia empresas los cuales dada su participación dentro del área mencionaron una serie de elementos claves, los cuales permitieron encaminar los esfuerzos en la intención de identificar diversos factores que provocaban una serie de deficiencias de gestión, cómo también en una mala impresión desde el interior de la organización del estudio basadas en la experiencia cliente.

- Se analizó y correlacionó aquellas etapas críticas consideradas como relevantes en la tasa de insatisfacción percibida por gerencia empresas, en base a los entrevistados. Esto se llevó a cabo bajo entrevistas semi estructuradas, las cuales llevaron a conocer las distintas perspectivas y opiniones del personal interno, plasmando y categorizando las respuestas obtenidas bajo un formato porcentual que apoyo a la detección de los puntos relevantes a considerar y que este no afectase al flujo normal de trabajo, sino que sea un apoyo a las diferentes áreas involucradas para generar una satisfacción elevada hacia el cliente final.
- Se infirió un modelo de gestión que consideró las etapas internas identificadas como críticas, que contribuyen de manera directa en la satisfacción del cliente.

Dado lo anterior, contribuye a la comprensión e identificación de las variables claves percibidas por el cliente interno, que repercuten de manera positiva en la calidad del servicio entregado.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras

que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

Para continuar esta investigación se proponen las siguientes acciones futuras:

- Incorporar el modelo de gestión integral y analizar sus resultados
- Revisar y analizar los procesos internos
- Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse.
- Validar el proceso de reclutamiento de personal.
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar entrevistas y encuestas a clientes para obtener una muestra más representativa
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas.
- Evaluar el costo asociado de implementar el modelo.

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aranda, T., & Araújo, E. G. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Editorial EOS, 284.

[https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos\\_virtuales/posgrado/maestria\\_asesoria\\_familiar/Investigacion%20I/Material/29\\_Campoy\\_T%c3%a9cnicas\\_e\\_instrument\\_cualita\\_recogidainformacion.pdf](https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/29_Campoy_T%c3%a9cnicas_e_instrument_cualita_recogidainformacion.pdf)

Carballo, R. F. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Pensamiento actual*, 2(3).

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>

De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. Graciela Tonon (comp.), 46.

[https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro\\_reflexiones\\_latinoamericanas\\_sobre\\_investigacion\\_cu.pdf#page=48](https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro_reflexiones_latinoamericanas_sobre_investigacion_cu.pdf#page=48)

Durán, M. U. (1998). Gestión de los indicadores de Calidad para actuar sobre la fidelización de los clientes. In *Calidad: la gestión del futuro, el futuro de la gestión* (pp. 125-133). Asociación Española para la Calidad.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7797504>

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.

[https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol\\_6\\_Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)

Hernández Gómez, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, 2(1).

<https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>

Jami, J. L. (2019). MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN

- BANECUADOR SUCURSAL LATACUNGA (Master's thesis, Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica).
- <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1123/1/TESIS%20JOSE%20L%20UIS%20JAMI.pdf>
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (69), 110–119. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.519>
- Nieves Andrade, M. K., et al (2022). El teletrabajo como una nueva tendencia de mercado laboral y su adaptación al código de trabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3552-3568. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2483](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2483)
- Pazos Rojas, D y Vanegas Sánchez, R. (2021). Diseño de una propuesta de medición y seguimiento del nivel de servicio al cliente en los restaurantes tipo gourmet y de especialidad de la ciudad de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. <https://red.uao.edu.co/handle/10614/13369>
- Peralta Campoverde, Delia G & Peralta Campoverde, María E., (2016). Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente. Tesis de Grado – Maestría en Administración de Empresas. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5807>
- Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica*, 12(32), 289-294. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>
- Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 570-591. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2586>
- Roca Fernández, L. (2017, July 20). Modelo de sistema de gestión integral para la dirección de proyectos públicos (Tesi doctoral). UPC, Departament d'Enginyeria

de Proyectos i de la Construcción. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2117/112411>

Rojas Bruzón, E. B., & Michelena Fernández, E. S. (2021). Construcción y aplicación de un modelo que permita mejorar la calidad de los servicios en el Centro de Atención Telefónica de la División Territorial Holguín a partir de la información que se tiene de la experiencia del cliente. *Tono, Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba S.A*, 17(1), 52-58. Recuperado a partir de <http://www.revistatonoetecsa.cu/index.php/tono/article/view/397>

Rojas Escalante, Jeffer , Runzer Showing,, Fabiola,. (2022) Modelo de gestión de la experiencia del cliente servicio móvil - postpago para mejorar el nivel de satisfacción en el pre-contacto a través de la técnica BPM y Value Stream Mapping en Entel Perú.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659337>

Saura, I. G., Pérez, M. S., Contrí, G. B., & González-Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de estudios empresariales*, (15), 47-72.

<https://idus.us.es/handle/11441/78838>

Silva-Treviño, J. G., et al (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.

<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

Soto, A. L. R., Restrepo, D. C. L., Aguirre, J. A. S., & Jiménez, R. M. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de ciencias sociales*, 26(3), 31-44.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565465>

Tapia-Hermida, L., et al (2022). Innovación Tecnológica en la Gestión de la Calidad para la Satisfacción del Cliente. Caso de Estudio: Empresa Cerámicas y Mega Akabados El Descuento. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 616-638.

<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3606>

- Thomas, Iván (2016). La Satisfacción del Cliente. Recuperado de <https://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>
- Valverde Mitis, L. J. (2019). Influencia del clima laboral en la satisfacción del cliente. Caso de estudio hostería el prado, Ibarra, Ecuador [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9048>
- Vera Martínez, Jorge, & Espinosa Mascarúa, Marco Tulio. (2014). Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. *Contaduría y administración*, 59(3), 285-306. Recuperado en 05 de diciembre de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000300011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000300011&lng=es&tlng=es).
- Vergara-Streinesberger, F., Aycardi-Vitola, Y., & Mendoza-Merchán, K. (2020). Factores que Determinan el Diseño de Servicios Diferenciadores en Empresas del Sector de Suministros Industriales: Caso GRAINGER. *Revista Científica Anfibios*, 3(2), 37-53. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.72>
- Viveros, Pablo, Stegmaier, Raúl, Kristjanpoller, Fredy, Barbera, Luis, & Crespo, Adolfo. (2013). Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento y sus principales herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(1), 125-138. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000100011>
- Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes: Customer satisfaction models: An analysis of the most relevant indices. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(2), 146-178. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 2%



### Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

**2%**



**Overall Similarity**

**Date:** ene. 5, 2023  
**Matches:** 167 / 7654 words  
**Sources:** 18

**Remarks:** Low similarity detected, check with your supervisor if changes are required.

**Verify Report:**  
Scan this QR Code



PROPUESTA **1** DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ENFOCADO EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES MUNDO EMPRESAS

Aissa Makarena Buholzer Villegas - Giann Francco Andrés Cid Acuña

a Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, abuholzerv@udd.cl – gcida@udd.cl

b Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl.

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis respecto a aquellos puntos relevantes asociados a la experiencia cliente, en el contexto de conocimiento de sus procesos y actores, cómo también qué se decide para la generación de valor y aumento de la calidad del servicio entregado, tomando como actor la Gerencia Empresas, parte de la compañía Mundo Telecomunicaciones. **4** El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión integral para la identificación de variables claves que permitan la mejora de la calidad y satisfacción del cliente Mundo Empresas basado en la percepción del personal interno. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa basada en la aplicación de 14 entrevistas semiestructuradas al personal interno, para comprender cuáles, y por qué se deben incluir ciertas variables y etapas en el modelo, considerando una muestra transversal y por conveniencia respecto a la percepción del servicio entregado. Los datos muestran que el 57% del personal interno considera que las áreas y procesos que operan dentro de la Gerencia Empresa de cara al cliente están en perfeccionamiento, lo que es realizado de manera intuitiva. Respecto a los procesos claves que agregarían valor a la calidad de servicio, el 35% indica que la implementación de un sistema de gestión aportaría de manera positiva la administración de la cartera de clientes y proveería un

desarrollo constante basado en la interrelación de procesos, áreas y personas.

Finalmente, un 44% manifiesta que el modelo existente actual funciona, pero se puede mejorar, esto a causa de la no existencia de procesos estandarizados y definiciones claras frente flujos claves para una armonía operacional. En síntesis, el modelo propuesto permite abordar y mejorar la experiencia del cliente desde un punto de vista interno, detectando las brechas para lograr una mayor comunicación interna, con el fin de generar un aumento en la participación de los colaboradores logrando tiempos de respuesta más rápidos ante requerimientos de clientes, realizando una gestión adecuada de manera horizontal y vertical dentro de la gerencia empresa, disminuyendo los silos de información, además de centralizar los datos relevantes para el uso de ellos y que deben ser considerados como un punto crítico a la hora de tomar decisiones contemplando la percepción del entorno como estrategia vinculante.

Un posible aumento en la satisfacción y fidelización que considera el modelo propuesto autoriza su implementación en otros departamentos de la empresa, bajo el mismo enfoque metodológico.

Palabras clave: Fidelización; Calidad de servicio; Experiencia cliente; Sistema de gestión; Empresas de telecomunicaciones.

## 1. Introducción

7 Las telecomunicaciones se han convertido en un bien de primera necesidad, consecuencia de la pandemia que hemos vivido en los últimos años. El escenario del trabajo y estudios dio un vuelco rotundo abriendo una nueva opción a Teletrabajar, palabra que llegó con fuerza para quedarse, donde la tecnología y el uso constante de ella, se ha convertido en un factor indispensable para personas, empresas e industria en general (Nieves Andrade, M. K., et al 2022).

En consecuencia, de lo anterior y dado la criticidad que significa este servicio, es que las

---

empresas de telecomunicaciones se han vuelto más competitivas y la exigencia de permanecer en el mercado, en base a un servicio que los clientes cataloguen como diferenciador por sobre el resto se ha vuelto un tema relevante (Rojas Bruzón, E. B., & Michelena Fernández, E. S. 2021)

La calidad en el servicio entregado es un punto clave para obtener una única ventaja sostenible, en relación con los competidores de la industria. Se entiende por calidad de servicio, como la brecha que se desprende de las expectativas del cliente versus lo que percibe, en base a un servicio entregado. Cuando una empresa es capaz de cumplir plenamente con las expectativas del cliente se genera la Satisfacción del Cliente, lo que provoca fidelidad/lealtad de parte de él hacia la empresa (Silva-Treviño, J. G., et al 2021). La fidelización obtenida es uno de los puntos claves que deben ser considerados en toda empresa, de esto se obtienen indicadores (Durán, M. U., 1998), que ayudan a tener una visión clara sobre el posicionamiento que posee la empresa en el mercado actual.

Al existir una correlación directa entre lo que el cliente espera respecto a lo entregado, implicaría un aumento en las utilidades de las empresas (Silva-Treviño, J. G., et al 2021). Estar constantemente actualizado respecto a las necesidades de los clientes, es crucial para definir si la empresa está ofreciendo lo que realmente es considerado como diferenciador para el usuario final del producto o servicio.

Comprender los requisitos de los clientes, da la oportunidad de poder prever lo necesario para cumplir con las expectativas de ellos, lo que sin duda generará un plus por sobre el resto de las empresas.

En el transcurso del tiempo, la competencia y los clientes cada vez son más demandantes, es por esa razón que las empresas deben pulir las diferentes formas de marcar un antes y un después frente a sus adversarios, conociendo de forma audaz mediante herramientas de medición, las cuales pueden comprender encuestas o entrevistas orientadas a conocer sus necesidades, que esperan o desean (Vergara-Streinesberger, F., Aycardi-Vitola, Y., & Mendoza-Merchán, K., 2020).

Sin ir más lejos, <sup>11</sup> la cultura de servicio, debe ser siempre un ente diferenciador no sólo

---

fuera de organización de cara al cliente, sino que también al interior, esto logrado en base a distintos elementos claves como lo son, la comunicación asertiva, transparencia y el cómo actuar frente a las inclemencias generadas al interior. Por consiguiente, muchas de las organizaciones presentan una estructura de servicio clara pero no tienen desarrollada la cultura de servicio, ya que prevalecen las apariencias de una correcta atención y no así al deleite de servir (Restrepo, C. E., et al., 2006).

#### 8 Calidad de servicio y satisfacción del cliente: Teoría y definiciones

Se afirmó la influencia positiva que tiene la calidad en el servicio sobre la satisfacción y lealtad del cliente (Silva-Treviño, J. G., et al 2021).

Claro está que tener a los clientes satisfechos es un punto clave para obtener éxito en los negocios. Es por esto por lo que una empresa debe precisar el nivel de satisfacción de su cartera de clientes, lo que se obtiene a partir de la siguiente ecuación en base a lo indicado por (Jami, J. L. 2019):

Satisfacción del cliente = Percepción - expectativas

Para conseguir los datos de la ecuación, se debe recurrir a la primera fuente que en este caso corresponden a los clientes, donde se podrá averiguar la percepción real y expectativa que poseían previamente al realizar la compra.

#### 5 En base a los datos obtenidos, se debe establecer una propuesta para:

Acorotar brechas (cuando se ha identificado insatisfacción)

Perfeccionar la oferta (cuando está satisfecho)

Permanecer con el servicio (cliente complacido)

La meta de obtener clientes complacidos es a través del aumento de valor agregado entregado, tener en consideración que esto debe estar asociado a que una empresa debe ser rentable.

La consecución de objetivos en el corto – mediano plazo debe estar ligada a una cultura organizacional, en donde todos de manera transversal estén alineados con complacer al cliente (Thompson, 2006).

No está en duda la relevancia que tiene la calidad de experiencia respecto a un servicio,

como componente importante en la fidelización y preponderancia en optar por una decisión. A través del estudio, se establece que puede ser complejo definir un diseño de experiencia acorde al público objetivo, y que su tarea varía en base a las necesidades y percepciones de los clientes (Pazos Rojas, D y Vanegas Sánchez, R. 2021).

En el mismo sentido, cuando se desea hablar sobre la satisfacción del cliente, esta se encuentra en todo momento en un estado de expectativa sobre un producto o servicio que se le ofrecerá, es decir, por lo que el cliente espera dada la promesa por parte de la empresa la cual se comprometió con el cliente en base a conversaciones previas. A la par, es de suma importancia estar siempre enfocado en las expectativas de los consumidores, para poder así establecer propuestas que estén cien por ciento enlazadas con los requerimientos del mercado y así generar competencia frente al producto o servicio ofrecido, en este caso definido en una palabra clave, valor agregado (Tapia-Hermida, L., et al 2022).

El proceso de servicio es uno de los antecedentes con más relevancia en cuanto a la evaluación de un cliente en base a los distintos resultados que este pueda generar, en donde este último, en términos generales, no ha sido bastamente estudiado por las distintas organizaciones. Además, indica que, existen dos puntos o factores que son importantes como resultado de satisfacción, cómo lo es el "encuentro del servicio" con "el valor del servicio". (Saura, I. G., et al 2005).

Gestión integral, ¿cómo se entiende?

Un modelo de gestión integral tiene como objetivo la mejora del nivel de productividad, en base a los objetivos propuestos por la empresa a un nivel estratégico. Además, busca el mejoramiento continuo tomando como base esencial todo lo que genera valor para el cliente, a través de la identificación de los distintos niveles operacionales, buscando el punto de equilibrio óptimo de los recursos. Asimismo, tiene como fin identificar los procesos críticos que permitan agregar valor, de manera constante hacia el desarrollo de este (Medina Fernández de Soto, J. E. 2010).

En base a las evidencias sobre la ventaja competitiva basada en una gestión integral,

---

estas muestran un sinfín de dimensiones que logran establecer una importante dinámica en los diferentes procesos de las empresas, cómo también en lograr ventajas competitivas frente al mercado, generando una fuerte potenciación en el desarrollo económico y desempeño en los distintos aspectos que esta se ve enfrentada (Ramos-Soto, et al., 2020).

Además, la finalidad principal de la integración de una correcta gestión integral, no es más que encontrar eficacia en la utilización de los diferentes recursos para lograr una meta en común, cómo también hacer uso de las distintas herramientas aprovechables, las cuales otorgan una gran cantidad de beneficios y mejoras en los distintos parámetros objetivo, esto como consecuencia de utilizar de manera consciente los recursos logrando un crecimiento sustentable (Roca Fernández, L., 2017).

Modelo de gestión: Relevancia

En el sector de las telecomunicaciones gestionar la experiencia de los clientes es un gran desafío, donde las áreas comerciales y operativas deben trabajar de manera conjunta para poder obtener éxito. En la implementación simulada se obtuvo la **6 validación de un modelo de gestión basado en** la experiencia cliente, asociado al aumento de la fidelización, donde la diferenciación basada en la calidad del servicio, se posiciona por sobre propuestas comerciales por precios y productos. (Rojas Escalante, Jeffer , Runzer Showing,, Fabiola., 2022).

A nivel mundial se han estudiado aquellos modelos con mayor relevancia en la satisfacción de clientes, se destaca la implementación de modelos desde una perspectiva macro, como punto relevante está desarrollar indicadores a modo de tener la claridad de cómo es la satisfacción del cliente, siendo datos esenciales para poder comparar con el sector a nivel nacional, obteniendo un "estándar" lo que será la base para la toma de decisiones que favorezcan a la satisfacción. (Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. 2022).

Calidad de servicio: Desde otra mirada

De acuerdo con lo expuesto en el estudio, se confirma la hipótesis de que en un siniestro

automovilístico es relevante la atención recibida por parte de la aseguradora. Lo anterior, dado un buen servicio, servirá como base para evaluar próximas decisiones de compra, tomando como base la atención recibida en ese momento. Al momento de contratar un servicio no se tiene una estimación respecto a si es bueno o malo, porque no se está evaluando la asistencia para la que fue contratado.

Una mala o buena atención, puede ser un punto de inflexión relevante, por encima de la contratación del servicio. No solo es evaluado este último punto, si no que el momento actual vivido por la persona que tuvo el accidente donde hay un alto grado de estrés, el rol de la aseguradora es fundamental donde puede brindar seguridad/inseguridad, lo que posee una preponderancia mayor en el cliente. Lo anterior conllevaría a zanjar si estuviera dispuesto o no a adquirir el mismo servicio en un futuro (Vera Martínez, Jorge, & Espinosa Mascarúa, Marco Tulio., 2014).

Por su parte (Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. 2021), concluyó que dentro de los factores claves que se interrelacionan de manera directa y positiva, que inciden en la calidad de servicio y asimismo en la satisfacción del cliente son: buena actitud, inmediata respuesta, personalización, respuesta inmediata a reclamos/quejas.

#### Satisfacción laboral y satisfacción de clientes

Como seres humanos todos tenemos arraigados diferentes culturas, conocimientos, percepciones, aspiraciones, formación, etc. En el contexto empresa toda esta variedad confluye lo que se traduce en clima laboral/organizacional. El grado de satisfacción interno es bien evaluado dado que las necesidades y condiciones para poder realizar un trabajo eficaz y eficiente existen, eso tiene relación directa con la satisfacción externa la cual también es catalogada como satisfactoria, ya que las expectativas de los clientes se cumplen (Valverde Mitis, L. J. 2019).

Se evidencia la cultura organizacional y su socialización como bases primordiales para que las empresas consigan sus objetivos, tengan respuestas oportunas ante cambios en el mercado y sean competitivas dentro de la industria (Hernández Gómez, G. 2021).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible

efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten mejorar la calidad del servicio, basadas en la opinión interna, que se deben abordar para aumentar la satisfacción de los clientes?

En efecto, en la Gerencia Empresa, no se dispone de un modelo que relacione estas variables, calidad, satisfacción y experiencia cliente. Lo que conlleva a no considerar el impacto que ellas puedan generar en el negocio.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de una estructura que relacione los aspectos relevantes a considerar sobre aquellos ítems que generen un aumento en la satisfacción en los clientes. Se propone entonces un estudio de mejora relacionada a la calidad y satisfacción del servicio, en base a lo obtenido de entrevistas realizadas a los actores internos. <sup>12</sup> En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de las variables claves percibidas por entes internos, que repercuten de manera positiva en la percepción del servicio entregado.

Entendido esto, el <sup>2</sup> objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión integral que involucre la acción de planes de mejoras de calidad respecto al servicio entregado, para generar un aumento en la percepción del cliente, generando lo denominado Satisfacción del cliente en base a brechas identificadas por el personal.

## 2. Metodología

Paradigma y diseño: Se ha escogido la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semi-estructuradas, mediante un diálogo en que los involucrados son equivalentes, siendo un diálogo igualitario (Carballo, R. F. 2001), a través de ellas se tendrá como objetivo identificar la percepción del personal interno respecto al servicio otorgado.

Población sobre la que se efectuará el estudio: El estudio considera 14 encuestas semiestructuradas a personal interno de Mundo (operativo y administrativo) pertenecientes a casa matriz, Concepción y zonal como Santiago. Las principales profesiones son

ingenieros comerciales e ingenieros eléctricos, con un promedio de 19 años de experiencia en el rubro y 2,5 años desarrollando funciones en Mundo. **3 Las edades de los participantes fluctúan entre 22 y 55 años, con una media de 41,5 años.** Respecto al género, predomina el masculino por sobre el femenino, con un 71,4% y 28,6% respectivamente.

Entorno: El estudio se realizará en la empresa Mundo, correspondiente al rubro de las Telecomunicaciones, con más de 20 años de experiencia en el mercado, actualmente cuenta con más de 3.000 trabajadores. Su casa matriz se ubica en Concepción, entregando servicio desde la IV a la X región, cuenta con 78 oficinas comerciales distribuidas en puntos clave a lo largo de Chile. Su foco principal es entregar un servicio o en pro de acortar la brecha digital, llegando donde otros no llegan, siendo pioneros en ofrecer el servicio e interconectar a las personas. El principal servicio que entrega es Internet mediante Fibra Óptica (o FTTH) dejando ya atrás la tecnología antigua (o HFC). Poseen una red instalada de 3 Millones de hogares, con aproximadamente 750 mil clientes conectados.

El estudio será focalizado en la Gerencia Empresas, la que posee aproximadamente 110 trabajadores, con funciones administrativas y operativas. Cuenta con una cartera de 1.500 clientes.

Intervenciones: Las entrevistas realizadas se dividirán en dos etapas:

1. Realización de entrevistas
2. Análisis de información obtenida

Las preguntas que se aplicarán para la encuesta se presentan a continuación:

Etapas: Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

¿Cómo entiende usted la Satisfacción del cliente?

¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?

¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?

Actualmente: ¿Cuáles son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes

que se llevan a cabo dentro de la gerencia?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

6. ¿Considera **1 que el modelo de gestión integral** actual (si existe) es el adecuado?, ¿cubre las necesidades actuales?

7. ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación **de un modelo de gestión integral?**

Método de verificación y validación del instrumento: Fue analizado y validado por 2 expertos independientes chilenos, durante los 2 años del desarrollo de este estudio en asignaturas como metodologías de proyectos aplicados, proyecto de grado I y proyecto de grado II, quienes sugirieron ajustes con el fin de obtener consistencia en el diseño y objetivo de la investigación. Para verificar las preguntas de las entrevistas se realizaron dos pilotos, con personas del área donde se está efectuando la investigación, así como también la validación de profesionales involucrados directamente en el rubro, obteniendo retroalimentación positiva para la implementación del instrumento.

El juicio y validación de expertos en un método efectivo, dado que son opiniones emitidas por personas informadas, con trayectoria, **9 que son reconocidas por otros como expertos** competentes (Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. 2008).

Plan de análisis de los datos: En base a la información recolectada de las 14 entrevistas realizadas, se tabularon las respuestas con el fin de identificar las categorías de cada una de las 7 preguntas, el objetivo de lo anterior es reorganizar la información para facilitar la comparación interna en cada una de ellas, obteniendo conceptos teóricos, aquí es donde se manifiestan similitudes en las respuestas de los entrevistados, lo que conlleva a realizar una agrupación significativa en grupos para la confección de categorías (De Toscano, G. T. 2009). A través de lo anterior se permite la obtención y representación estadística de

los resultados mediante gráficos, lo que representa de manera resumida los principales resultados y categorizaciones realizadas previamente.

Posterior a esto, se analizaron los datos obtenidos a manera de identificar los aspectos más relevantes que consideran los entrevistados que influyen de manera directa con la percepción y satisfacción del cliente. Para finalizar, se analizó una propuesta **13 de mejora en base a las** principales brechas identificadas.

Ética: Antes de realizar las entrevistas a los participantes, se les informó el objetivo del estudio, dejando en claro que se mantendrá de manera confidencial las respuestas, sin individualizar a personas, si no a áreas (Aranda, T., & Araújo, E. G. 2009). La opción de participar fue voluntaria, asimismo no se tuvo participación implícita ni explícita, en intervenir en las respuestas de los entrevistados/encuestados.

### 3. Resultados

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los 7 ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente los datos que aportan información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla I.

Ítems Categorías %

Ítem 1: ¿Qué entiende Usted por Satisfacción al Cliente? Satisfacer una necesidad 36%

Cumplimiento de compromisos 64%

Ítem 2: ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes? Buena 50%

Podría mejorar 36%

Lo desconoce 7%

Mala 7%

Ítem 3: ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada? Funcional 29%

No funcional 14%

En proceso de mejora 57%

Ítem 4: Actualmente cuales son los puntos de acción asociado a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la Gerencia? Atención personalizada 65%

Cumplimiento SLAs 7%

Seguimiento KPIs 7%

Lo desconoce 21%

Ítem 5: ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?

Implementación de un sistema de gestión 35%

Comunicación efectiva 29%

Experiencia cliente 29%

Capacitaciones

7%

Ítem 6: ¿Considera **1** que el modelo de gestión integral actual (si existiese) es el adecuado? ¿Cubre las necesidades actuales? No existe 21%

Existe, pero no es el adecuado 21%

Existe, es el adecuado 14%

Existe, se puede mejorar 44%

Ítem 7: ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral? Resistencia al cambio 21%

Adaptación del personal 44%

No existen riesgos/dificultades 21%

No sabe/ No contesta 14%

Tabla I: Categorización

Fuente: elaboración propia

---

### 3.1 Análisis de datos

#### Ítem 1: ¿Qué entiende usted por satisfacción al cliente?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 64% de los entrevistados asocia el concepto de satisfacción al cliente a cumplimiento de compromisos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "el cliente espera que el servicio tenga las características y cumpla con los objetivos que estoy contratando" (Entrevistado 4, 41 años) o "cliente cautivo está contento, operando de forma correcta, y darle una buena atención basada en cualquier tipo de solicitud y cumplimientos de SLAs" (Entrevistado 7, 43 años). Otra cuestión destacable en los resultados es la segunda respuesta con un 36% donde hace referencia a satisfacer una necesidad, donde se obtienen las siguientes respuestas: "satisfacer las necesidades de cada cliente, que esté contento con el servicio y satisfecho con los tiempos de respuesta ante un evento" (Entrevistado 14, 39 años). Lo que queda presentado en la figura 1.

Figura 1: Distribución categorías de concepto satisfacción al cliente

Fuente: elaboración propia

#### Ítem 2: ¿Cómo cree que actualmente es la satisfacción de nuestros clientes?

En este apartado podemos identificar **14** en base a los resultados obtenidos que, un 50% de los entrevistados es consciente de que la satisfacción de nuestros clientes es buena, existiendo una reflexión crítica marcada por la idea de que los servicios ofrecidos por la gerencia empresa suplen con las necesidades existentes, un profesional de consultoría y diseño indica que "la sensación es bastante buena, quedan asombrados por creer que somos chicos pero en realidad no lo somos, quedan sorprendidos de nuestra robustez" (Entrevistado 13, 50 años).

El 36% de los entrevistados apuntaron que podría mejorar, argumentado que, "resultados afirman que el servicio lo catalogan bien, pero personalmente estamos al debe por los tiempos de respuesta frente a la solución" (Entrevistado 5, 34 años). Este resultado es

igual a la categoría lo desconoce o mala 7%, aunque ambos son neutrales destacan que: "si me enfoco en el churn de la empresa, por el cese de contrato, mi calidad de servicio es satisfactoria, sin embargo, no tengo una estadística con los factores que involucran la satisfacción" (Entrevistado 1, 42 años) y "Mayoritariamente negativa, dado los tiempos de respuesta"(Entrevistado 10, 22 años)

Ítem 3: ¿Cómo operan las áreas y procesos de cara al cliente respecto a la satisfacción entregada?

15 En vista de los resultados obtenidos equivalentes al 57%, queda en manifiesto que la operación de las áreas y procesos de cara al cliente basados en la satisfacción entregada están en un constante proceso de mejora. Frente a esta respuesta existe una reflexión crítica marcada por la idea de: "Hoy en día estamos tratando de inculcar el trabajo en célula y abordar el cliente el 360° grados, parte comercial, implementación, asesoría técnica/tecnológica y además acompañar el proceso de postventa de la empresa" (Entrevistado 1, 42 años). Incluso la respuesta que hemos identificado como la más completa de esta categoría repite la idea basada en proceso de mejora como categoría estable, donde se afirma que: "somos un área nueva como empresa, estamos en constante aprendizaje, estamos levantando procesos y no existen procedimientos en los cuales se pueda ir guiando, de cara al cliente nosotros tenemos que resolver el problema y lo manifestamos frente a la compañía" (Entrevistado 12, 55 años).

Finalmente sorprende que sólo un 14% de los entrevistados indique que las áreas y los procesos internos sean no funcionales, donde se sostiene aseveraciones cómo: "Se necesitan procesos formales armados, no tenemos CRM o software de control en donde lleguen los requerimientos de clientes internos para que la jefatura pueda ver la carga de trabajo, y gestionar de forma correcta", (Entrevistado 13, 50 años), ya que la suma de las categorías que muestran positivismo frente a cómo interaccionan los procesos es de un 86%. Datos representados en la figura 2.

---

Figura 2: Distribución categorías respecto a operación de áreas y procesos de cara al cliente

Fuente: elaboración propia

Ítem 4: Actualmente, ¿Cuáles son los puntos de acción asociados a la satisfacción de los clientes que se llevan a cabo dentro de la Gerencia?

Con el propósito de identificar cuáles son los puntos de acción relevantes que considera la gerencia empresa basados en la satisfacción de sus clientes, se realizó una pregunta abierta en la que se recabaron cuatro factores representativos, en donde destaca la categoría de atención personalizada, la que se respalda con opiniones tales como:

“Contamos con canales de atención garantizada, otorgando una atención personalizada”, (Entrevistado 2, 51 años) o “Personalización de atención dada la categoría del cliente, comunicación más cercana dada la importancia del cliente y tiempos de respuesta cortos cuando evaluamos proyectos nuevos”, (Entrevistado 5, 34 años). Lo anterior se engloba en el 65% de las personas que respondieron bajo la categoría señalada.

Por otro lado, y de acuerdo a los resultados obtenidos, existen dos categorías que se encuentran igualadas con un 7%, las cuales indican como puntos o categorías relevantes que, el seguimiento de KPIs y cumplimiento de SLAs son acciones que promueven la satisfacción desde la empresa hacia el cliente. En las respuestas categorizadas en estos dos apartados podemos encontrar las siguientes afirmaciones: “Técnicos por zona, SLA de atención, intentar estandarizar los tiempos de respuesta para que no sean tan extensos”, (Entrevistado 9, 40 años) y “Se llevan varios KPIs, el cliente siempre pide rapidez en entregar una solución, profesionalismo del conocimiento de las marcas con las que se trabajan, muchos clientes piden certificaciones”, (Entrevistado 13, 50 años).

Por último, cabe destacar las respuestas de las personas que indican desconocer cuales son los puntos de acción que se toman para satisfacer a los clientes. Un 21% no identificaron cuales eran los puntos de acción relevantes. En este caso, podemos observar que la calidad de las respuestas bajo el ítem 4 tales como: “siempre dejar bien puesto el

nombre de la empresa y no visualizar los problemas hacia el cliente", (Entrevistado 8, 41 años) y "Sé que existen encuestas asociadas a la satisfacción pero no tengo información relevante, ya que no existe un feedback", (Entrevistado 5, 34 años) no son lo suficientemente claras, por lo cual se infiere que tiene directa relación a los años de experiencia dentro del rubro o la antigüedad laboral dentro de la empresa. Lo que se muestra en la figura 3.

Figura 3: Distribución categorías puntos de acción asociado a la satisfacción de clientes

Fuente: elaboración propia

Ítem 5: ¿Cómo cree Usted que podríamos cambiar el escenario actual para mejorar la percepción del cliente? Según su apreciación y experiencia dentro del área, ¿Cuáles son los procesos claves que ayudarían a agregar valor ante la percepción del cliente?

Si revisamos los resultados principales de la quinta pregunta, nos encontramos con porcentajes bastante ajustados, en donde un 35% de los entrevistados menciona que la implementación de un sistema de gestión que permita el manejo de forma centralizada de los requerimientos y clientes empresa provocaría un cambio transversal tanto para el área como también para los clientes, ya que los tiempos de respuesta serían mucho más acotados, y que se traduce a una gestión óptima de los recursos, lo que se respalda con opiniones tales como: "mejora en las herramientas que ayuden a tener mejor resolutivez hacia el cliente (herramientas sistémicas) en todo ámbito, que permitan administrar la generalidad del área empresa, en resumen, un CRM Empresa", (Entrevistado 7, 43 años). Igualmente, bajo este ítem, nos encontramos con dos categorías que comparten el mismo resultado, 29%. Estas están directamente relacionadas en cómo se podría mejorar a nivel interno y a su vez generar un valor agregado basándose principalmente en la comunicación efectiva y en como la bajada de información respecto a la satisfacción de los clientes puede empapar a los colaboradores, en donde se sostienen aseveraciones

---

como, por ejemplo: "Cuando el cliente hace el negocio entrega la información solo al área comercial y de preventa y no a las áreas técnicas para empaparse de la envergadura del proyecto, y por este motivo el cliente no recibe finalmente lo que contrató", (Entrevistado 6, 27 años), en donde se plantea que por la falta información entre los participantes, el cliente no recibe lo esperado, lo cual se traduce en insatisfacción frente al servicio, mientras que la segunda aseveración sostiene que: "Teniendo información respecto a la satisfacción del cliente y permeando la información al resto de las áreas", (Entrevistado 4, 41 años), lo cual confirma una deficiencia en los flujos de información entre las áreas que componen la gerencia empresas, y que trae consigo un desalineamiento de los objetivos estratégicos.

En último lugar, con un 7% se aprecia un cuestionamiento más abierto y una mirada que se enfoca en el mejoramiento continuo, en donde las capacitaciones al personal se convierten en un valor no menos importante frente a cómo perfeccionar distintas aptitudes que permitan exteriorizar la capacidad de gestión y resolutivez, con una mirada al plan de desarrollo estratégico, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Es necesario el apoyo para mejorar, por ejemplo en estrategias comerciales, por lo cual se deberían realizar más capacitaciones", (Entrevistado 14, 39 años).

Ítem 6: ¿Considera **1** que el modelo de gestión integral actual (si existiese) es el adecuado? ¿Cubre las necesidades actuales?

Con el fin de saber si el modelo que existe actualmente es funcional, se identifica la respuesta que predominó por sobre el resto con un porcentaje considerable, correspondiente a un 44% donde se plantea que el modelo existe, pero se puede mejorar, función que intentan realizar de manera constante enfocado a una mejora continua sobre el trabajo diario, sin tener un marco claro de acción, lo que queda reflejado en respuestas como: "sí, cubre con las necesidades, pero falta pulir detalles para que pueda ser integral al 100% (Entrevistado 10, 22 años) o "ningún modelo es 100% efectivo, ha traído buenos resultados, pero hay que mejorar" (Entrevistado 8, 41 años).

En segunda mayoría encontramos dos categorías con igual representatividad de 21%, las

que aluden claramente a la ausencia de un modelo integral o de existir, no es el adecuado, por ende el "modelo" que se ha seguido hasta ahora es intuitivo en base a brechas existentes, se obtienen expresiones como "no, no existe y al no existir no es el adecuado" (Entrevistado 3, 44 años), así como también "no es integral, es feudal"(Entrevistado 1, 42 años) y finalmente respuestas que apuntan a normas, marcos de asesoramientos y mejores prácticas, donde indican que "existe, pero no cubre todas las necesidades, falta como por ejemplo, ISO 9001, normas, estándares, ITIL, certificaciones" (Entrevistado 7, 43 años).

Un 14% de las respuestas entregadas indican a que actualmente sí existe un modelo integral y que es el adecuado, respuestas sesgadas a la cotidianidad del trabajo, su ejecución y relaciones interpersonales, donde se alude: "existe, hay comunicación interna y trabajo colaborativo"(Entrevistado 2, 51 años). Lo anterior queda evidenciado en la figura 4.

Figura 4: Distribución categorías sobre existencia **1** de un modelo de gestión integral

Fuente: elaboración propia

Ítem 7: ¿Qué riesgo/dificultad podría ocasionar la implementación de un modelo de gestión integral?

Respecto a los inconvenientes que se puedan manifestar ante la **16** propuesta de un modelo de gestión, el 44% indica que la adaptación del personal sería un punto relevante que debe ser considerado, dado que las personas son el motor principal en para la consecución de objetivos, lo que queda manifestado en expresiones como "la adaptación siempre es un riesgo, no todas las personas están acostumbradas a eso, y estructurarlo podría llevar a las personas a no aceptarlo. Complica a la gente y se tornaría en un modelo más rígido" (Entrevistado 12, 55 años)

Con un 21% la resistencia al cambio es indicada en segundo lugar, compartiendo esta posición con la categoría no existen cambios/dificultades, siendo ambas opuestas entre sí.

---

Para el primer caso se obtienen citas como: "Como opinión personal, con los años de experiencia que tengo, lo más difícil de enfrentar ante un cambio, son las personas y cada vez se hace más difícil liderar grupos de personas por la naturaleza de cada una de ellas" (Entrevista 11, 52 años), así como para la segunda donde se aprecia una predisposición positiva ante un eventual cambio la siguiente respuesta: "no veo riesgos ya que básicamente es ordenar la casa"(Entrevistado 13, 50 años).

Para finalizar, el 14% no indica ninguna respuesta puesto que lo desconoce o no sabe, representado como: "¿empezar desde cero, perder el tiempo?, no hacer algo nuevo, sino que mejorar en base a lo existente (Entrevistado 6, 27 años).

### 3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la gerencia empresas, en un porcentaje considerable están de acuerdo que se necesita mejorar **10 en el servicio entregado a los clientes** a través de la integración de un modelo de gestión integral, quedando evidenciado la no existencia de uno al día de hoy. Mejorar la comunicación y gestión interna de manera vertical y horizontal es una convicción clara que posee el personal interno como factor relevante que conllevaría a una excelente experiencia cliente dado las respuestas y resolutivez adecuada ante los requerimientos diarios, así como la necesidad de potenciar la calidad de servicio dando énfasis en la continuidad operacional del mismo, son puntos claves que se evidencian a la hora de entender las dolencias del área. De igual forma se aprecian diferentes opiniones durante las entrevistas realizadas las cuales representan un alto grado de desconocimiento tanto a nivel de gestión como a nivel técnico. Estos hallazgos están de acuerdo, con los resultados propuestos por (Peralta Campo Verde, 2016) donde se indica que la implementación de un plan integral tiene como resultado mejorar los niveles de atención como también la satisfacción del cliente, y también según lo expuesto por (Viveros et al, 2013) el modelo de gestión propuesto debe tener de manera permanente la mejora continua a lo largo del tiempo, así como la alineación y transversalidad de objetivos para conseguir la anexión y gestión de la

unidad en cuestión. Si de calidad de servicio se trata, el estudio realizado por (Rojas Escalante, Jeffer, Runzer Showing, Fabiola, 2022) indica que dado las exigencias actuales de la industria, las empresas buscan la diferenciación en base a la calidad del servicio entregado en vez de ofertas comerciales atractivas. Según el planteamiento de (Jami, J. L. 2019) mejorando la forma de trabajo de las personas mediante un modelo de medición y gestión que se centre en factores determinados por la cultura organizacional, es viable contribuir a la mejora de indicadores de desempeño. Comparando los resultados obtenidos con los estudios indicados se constata la convergencia en varios de los puntos indicados previamente, asociados al apoyo que significaría la implementación de un modelo de gestión así como también las etapas relevantes que se deben considerar. Para abordar la o las brechas detectadas se propone incorporar un modelo de gestión integral para lograr una mayor comunicación interna con el fin de generar un aumento en la participación de los colaboradores, obteniendo resultados óptimos frente a los distintos escenarios que se puedan presentar. Revisar y analizar los procesos internos con el fin de estandarizar cada uno de ellos, obteniendo como beneficio eficientar la gestión interna del área. Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse, con el fin de mantener la información actualizada y en línea. Validar <sup>17</sup> el proceso de reclutamiento de personal, acorde a las necesidades identificadas para el cargo correspondiente.

### 3.3 Modelo conceptual vigente

Actualmente no existe un modelo definido y formalizado respecto a las estrategias y pilares esenciales para el funcionamiento de la operación y gestión de procesos. Desde su formación inicial hasta el día de hoy el área estudiada, ha trabajado en base a la experiencia y aprendizaje de sus colaboradores, adquirido del error o buenos resultados que pueda resultar una acción, decisión o metodología de trabajo, llegando a ser muchas veces algo intuitivo referente a la forma de desempeñarse en el día a día, careciendo de un modelo transversal de trabajo que sea de público conocimiento abordando los puntos clave de acción para poder potenciar el área de trabajo.

---

### 3.4 Modelo conceptual propuesto

Producto de los resultados obtenidos y su análisis, se propone el modelo conceptual desde una mirada de enfoque de procesos, contribuyendo al orden general de los factores claves internos que inciden de manera directa en la satisfacción al cliente, dado que si existe un orden y definiciones claras dentro del área de trabajo, la gestión externa se realizará de manera más ágil y con respuestas eficaces hacia los clientes, dada la ausencia actual que relacione los aspectos indicados es que se propone el siguiente modelo representado en la figura 5, que establece una herramienta para interrelacionar la efectiva integración sistémica, proponiendo cuatro enfoques principales : Gestión Estratégica – Gestión Operacional – Gestión Soporte y Gestión de Talento, donde cada uno de ellos posee subprocesos, los cuales son esenciales para el funcionamiento uniforme del modelo propuesto enfocado en la satisfacción del cliente.

Si se compara el modelo con lo expuesto en otros trabajos de investigación, se ve cierta similitud referente a los ítems y procesos a considerar como relevantes, sin embargo hay que dejar claro la mirada del modelo propuesto, puesto que se basa desde la perspectiva interna y no de cara al cliente, donde la literatura hace énfasis en la innovación como concepto individual, sin embargo en lo propuesto se considera internalizado dentro de la experiencia cliente quien entregará una retroalimentación respecto a su experiencia vivida. A continuación se presentan los enfoques considerados:

**Gestión Estratégica:** Enfocado principalmente a la misión y visión de la empresa en donde se definen los objetivos principales para lograr metas desde un punto de vista estratégico y que beneficie dentro del flujo a la comunicación interna como lo es también a las necesidades y expectativas que quieren subsanar o cumplir dentro de la organización.

Su flujo debe ser con un enfoque cíclico, ya que es el inicio de toda operación futura, como también de los resultados que se requieran lograr de cara al cliente final.

**Gestión Operacional:** En este apartado se define todo lo que tiene relación a lo operativo de cara al cliente final, en donde se evaluarán todos los factores que se vean implicados al momento de generar valor hacia el cliente, se analizará el entorno cómo también las

---

necesidades para poder finalizar con la implementación correcta de los productos o servicio que serán ofrecidos.

Cada una de estas etapas deberá ser registrada con el motivo de generar documentación, normas y procesos que puedan pavimentar el camino para la integración hacia nuevos clientes, y no cometer errores durante el proceso.

**Gestión de Soporte:** En esta etapa principalmente se definirán todo el proceso contable, en donde principalmente se destacan las compras y ventas de los productos o servicios que se ofrecerán, además de llevar indicadores que permitan orientar a la organización como también evidenciar las falencias dentro de todos los flujos internos como externos, en este apartado se define un valor importante que es la retroalimentación por parte del cliente.

Se deberá manejar igualmente un centro de datos que permita a la empresa u organización tener una mirada de todos los frentes para así lograr resultados de éxito.

**Gestión del Talento:** En este apartado se definirán todas las herramientas que permitirán a la organización lograr un manejo eficiente y eficaz del recurso persona, en donde se identificarán las falencias y necesidades bajo una evaluación constante del modo 360, que posibilitará abarcar de manera ágil todo el entorno, con el fin de motivar, orientar y capacitar a todo aquel que se vea en la necesidad de hacerlo.

Se identifican 16 variables críticas dentro del modelo de gestión propuesto:

Misión

Visión

Objetivos

Evaluar

Analizar

Implementar

Procesos y Normas

Compras

Ventas

---

Indicadores  
Capacitaciones  
Evaluación 360°  
Adaptación  
Cultura  
Experiencia cliente  
Sistema de gestión (CRM)

Figura 5: Modelo de gestión integral

Fuente: elaboración propia

Dado lo anterior, este modelo se basa principalmente en el recurso persona y cómo debe interactuar con los distintos eslabones para generar un flujo armónico, con el fin de cumplir metas, elaborar estrategias, capacitar y orientar el recurso humano, además de potenciar e inculcar a la organización u área a una mejora continua. Dado lo precedente se debe tomar en cuenta uno de los principales factores que trae consigo un valor agregado, como lo es la comunicación efectiva que debe ser transversal dentro de la organización, lo anterior debe estar basado en las diferentes necesidades del mercado (entiéndase éste como cliente) para lograr una satisfacción de excelencia hacia el cliente final.

### 3.5 Estrategias de evidencia científicas

Para la realización de esta investigación y con el fin de entregar rigor científico se ponen en evidencia las estrategias utilizadas:

Triangulación de informantes: Se consideró la participación de un grupo de personas variado, con conocimiento e involucramiento en el tema abordado, teniendo presente su rol dentro de la organización y labor que desempeñan, dejando en claro el contexto de la problemática a tratar, para obtener sus opiniones y visiones desde primera persona, de esta manera poder encontrar puntos que converjan o no referente a una misma inquietud planteada.

Triangulación de técnicas y fuentes: Para la recopilación de datos necesarios se utilizaron técnicas como la entrevista y a modo de referencia, información histórica referente a encuestas aplicadas a clientes. Por otro lado, se acudió a fuentes de información como publicaciones y estudios, donde se pudo obtener información respecto a estudios de modelos que se han propuesto en otros rubros.

Criterio del valor de verdad: Con el fin de disminuir el sesgo en la información obtenida, se vela por datos que reflejen fielmente la realidad objetiva, evitando la subjetividad.

Observación prolongada: El tiempo dedicado a la observación del área de estudio ha sido prolongada aproximadamente de 1 año, lo que ha permitido confirmar los resultados logrados.

Es importante destacar que el fin de la recopilación de información no implica una generalización de la problemática, sino una invitación a reflexionar acerca de la situación actual.

#### 4. Conclusiones

El resultado de esta investigación establece que las variables claves que permiten mejorar la calidad del servicio, basadas en la opinión interna, que se deben abordar para aumentar la satisfacción de los clientes son: implementación de un sistema de gestión, comunicación efectiva, estandarización de procesos y capacitaciones internas. Para ello se propuso un modelo de gestión integral para la identificación de variables claves basado en la experiencia de los trabajadores. En efecto los datos muestran que el 57% del personal interno considera que las áreas y procesos que operan dentro de la Gerencia Empresa de cara al cliente, están en perfeccionamiento, lo que es realizado de manera intuitiva debido a la experiencia obtenida de manera diaria, sin tener un modelo a seguir referente a las etapas relevantes y cómo interactúan entre sí, lo que favorecería la gestión interna de manera transversal.

Respecto a los procesos claves que agregarían valor a la calidad de servicio, el 35% indica que la implementación de un sistema de gestión aportaría de manera positiva la

administración de la cartera de clientes y proveería un desarrollo constante basado en la interrelación de procesos, áreas y personas. Finalmente, un 44% manifiesta que el modelo "existente" actual funciona, pero se puede mejorar. Lo anterior se contradice con el hallazgo realizado respecto a la no existencia **1 de un modelo de gestión integral** formal, lo que conlleva al déficit de procesos estandarizados y definiciones claras frente flujos claves para una armonía operacional. Finalmente el 44% los entrevistados indican que el riesgo o dificultad que podría presentarse lo asocian a una adaptación del personal, sin embargo, expresan que es un proceso natural, que de ser beneficioso y que contribuya a establecer un "orden" están dispuestos a adaptarse.

Dado lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión e identificación de las variables claves percibidas por el cliente interno, que repercuten de manera positiva en la calidad del servicio entregado.

Para continuar esta investigación se proponen las siguientes acciones futuras:

Incorporar un modelo de gestión integral

Revisar y analizar los procesos internos

Evaluar la posibilidad de centralizar la información de los clientes a través de un cubo de datos o data warehouse.

Validar el proceso de reclutamiento de personal.

## Sources

1	<a href="http://www.deho.mx/comunidad/consultoria/propuesta-de-modelo-de-gestion-integral">www.deho.mx/comunidad/consultoria/propuesta-de-modelo-de-gestion-integral</a> INTERNET 1%
2	<a href="https://www.eumed.net/actas/18/turismo/2...">https://www.eumed.net/actas/18/turismo/2...</a> INTERNET <1%
3	<a href="https://www.scielo.cl/pdf/estped/v34n2/art10.pdf">https://www.scielo.cl/pdf/estped/v34n2/art10.pdf</a> INTERNET <1%
4	<a href="https://1library.co/article/objetivos-especificos-diseño-manejo-integral-residuos...">https://1library.co/article/objetivos-especificos-diseño-manejo-integral-residuos...</a> INTERNET <1%
5	<a href="https://www.clubensayos.com/Tecnologia/Fundamentos-de-redes-y-seguridad-tarea-8/...">https://www.clubensayos.com/Tecnologia/Fundamentos-de-redes-y-seguridad-tarea-8/...</a> INTERNET <1%
6	<a href="https://www.coursehero.com/file/p4q9tqt2/implementación-y-validación-de-un-modelo-de-...">https://www.coursehero.com/file/p4q9tqt2/implementación-y-validación-de-un-modelo-de-...</a> INTERNET <1%
7	<a href="http://concibindodesarrollo.weebly.com/telecomunicaciones.html">concibindodesarrollo.weebly.com/telecomunicaciones.html</a> INTERNET <1%
8	<a href="http://www.academia.edu/23464461/calidad_de_servicio_y_satisf...">www.academia.edu/23464461/calidad_de_servicio_y_satisf...</a> INTERNET <1%
9	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Pilar-Robles-Garrote/publication/274951988_La_validacion_por_juicio_de_expertos_dos_investigaciones_cualitativas_en_Linguistica_Aplicada_Validation_by_expert_judgements_two_cases_of_qualitative_research_in_Applied_Linguistics/links/552cdd760cf29b22c9c478c7/La-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-Linguistica-Aplicada-Validation-by-expert-judgements-two-cases-of-qualitative-research-in-Applied-Linguistics.pdf#:~:text=El%20juicio%20de%20expertos%20es%20un%20m%C3%A9todo%20de%20evidencia,%20juicios%20y%20valoraciones%20%28Escobar-P%C3%A9rez%20y%20Cuervo-Mart%C3%ADnez%202008%29.">https://www.researchgate.net/profile/Pilar-Robles-Garrote/publication/274951988_La_validacion_por_juicio_de_expertos_dos_investigaciones_cualitativas_en_Linguistica_Aplicada_Validation_by_expert_judgements_two_cases_of_qualitative_research_in_Applied_Linguistics/links/552cdd760cf29b22c9c478c7/La-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-Linguistica-Aplicada-Validation-by-expert-judgements-two-cases-of-qualitative-research-in-Applied-Linguistics.pdf#:~:text=El juicio de expertos es un método de,evidencia, juicios y valoraciones" (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008:29).</a> INTERNET <1%
10	<a href="https://www.bitrix24.es/articulos/7-consejos-para-mejorar-el-servicio-al-cliente.php">https://www.bitrix24.es/articulos/7-consejos-para-mejorar-el-servicio-al-cliente.php</a> INTERNET <1%
11	<a href="https://www.crearfuturoglobal.com/la-cultura-del-servicio">https://www.crearfuturoglobal.com/la-cultura-del-servicio</a> INTERNET <1%
12	<a href="https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/10/13/cientificos-chilenos-descubren-que...">https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/10/13/cientificos-chilenos-descubren-que...</a> INTERNET <1%
13	<a href="https://1library.co/article/propuesta-de-mejora-en-...">https://1library.co/article/propuesta-de-mejora-en-...</a> INTERNET <1%

14 <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Análisis-de-resultados-En-base-a-los-resultados...>  
INTERNET  
<1%

---

15 [https://www.ugr.es/~modesto/web\\_applets/cuestionarios/pinclinado\\_c1.htm](https://www.ugr.es/~modesto/web_applets/cuestionarios/pinclinado_c1.htm)  
INTERNET  
<1%

---

16 <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/31926>  
INTERNET  
<1%

---

17 [https://www.appvizer.es/\\_/reclutamiento-de-personal](https://www.appvizer.es/_/reclutamiento-de-personal)  
INTERNET  
<1%

---

18 <https://1library.co/article/análisis-en-base-a-los-resultados-obtenidos.zp0wlkvq>  
INTERNET  
<1%

---

EXCLUDE CUSTOM MATCHES OFF

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

