

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**EL ENDOMARKETING Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL  
PERSONAL DE LA OFICINA DE VERDADES PERUANAS EN PERÚ, EN EL 2018**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER  
PAMELA OLINDA MENA CARBAJAL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

A mi familia por su apoyo y motivación a lograr mi sueño.

A mis amigos de “Verdades Peruanas”, por el apoyo y ánimos.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis compañeros de trabajo de “Verdades Peruanas”, sin su apoyo y colaboración no hubiera sido posible culminar mi investigación. También a mis compañeros de la Universidad Ricardo Palma, quienes me brindaron información muy valiosa, la cual utilicé e intenté plasmar en estas páginas que presento. También agradecerle al Profesor y Asesor Dr. Alberto Guzmán Willcox, quien me acogió en su clase, guiándome y apoyándome en un momento difícil. Finalmente, agradecer a mi alma mater, la Universidad Ricard Palma, por la oportunidad de poder presentar mi investigación para poder conseguir el título de Licenciada en Administración y Gerencia.

## Introducción

El tema del Recurso Humano siempre fue mi pasión, puesto que, en cualquier aspecto de la vida diaria, sea negocio, actividad benéfica o en familia, mueve montañas.

La investigación tiene como finalidad analizar porque el personal de “Verdades Peruanas” no está satisfecho, lo cual refleja muchos problemas internos que afectan la rentabilidad de la organización. De acuerdo con el problema planteado pudimos desagregar dos variables: (i) Independiente: Endomarketing y (ii) Dependiente: Satisfacción del Personal. Para obtener más precisión de la información, se decidió considerar al total de la población en oficina y realizar dos tipos de técnicas: encuestas para los trabajadores y entrevistas para los gerentes de área. Los resultados nos muestran que el compromiso, los deseos de superación personal y profesional son muy altos, pero la motivación hacia el personal es baja, por lo que entendemos que la Satisfacción del Personal de “Verdades Peruanas” debe ser trabajada para mejorarla y, en consecuencia, se cuente con un personal satisfecho y de esta manera los indicadores se vean reflejados en las metas. Se está presentando un Plan de Acción con tiempos de aplicación interno para trabajar en conjunto con las Gerencias de cada Área, con el Área de Recursos Humanos, con los trabajadores y con la Gerencia General.

Se espera que esta investigación pueda aportar positivamente, no solo a “Verdades Peruanas” sino también a otras organizaciones que dejan de lado un poco a su recurso humano y a prendan a valorarlo y a fortalecerlo de conocimientos y reconocimientos.

El mundo de las certificaciones de procesos de gestión, hoy en día, es mucho más competitivo entre las Organizaciones, debido a que casi todas las Organizaciones, sea del Estado o particulares, solicitan estar certificados bajo una o varias normas de gestión para que puedan adquirir cualquier producto o servicio y poder vender con efectividad. El servicio que brinda “Verdades Peruanas” significa “garantía” de que los procesos están supervisados, están revisados por un organismo internacional avalado por entes acreditadores internacionales y

nacionales y son auditados, una vez al año como máximo, para saber si se le brinda el mantenimiento adecuado al sistema de gestión certificado. También, las empresas privadas y del estado, solicitan el certificado para poder comprar a empresas certificadas bajo una norma internacional y eso conlleva a que “Verdades Peruanas” como los otros entes certificadores, se deben a los clientes para la elección del ente certificador adecuado que les brinde lo que están buscando: precio, facilidades, garantía y sobre todo Atención al cliente, rápida respuesta, envío rápido, son las características que cualquier cliente busca en cualquier empresas que les ofrezca un servicio de alta calidad.

Muchos de los clientes que actualmente tiene “Verdades Peruanas”, se mantienen por esas características que se mencionaron, porque encontraron que “Verdades Peruanas” los atiende de la mejor manera y se sientan muy satisfechos.

Otros clientes no encontraron las cualidades que se mencionaron en “Verdades Peruanas” simplemente se retiraron o dejaron de trabajar con la Organización. Básicamente porque “Verdades Peruanas” es una de las compañías certificadoras más estrictas del medio, por los lineamientos que se tienen que cumplir acerca de tener y mantener un sistema certificado.

Todos los entes certificadores trabajan bajo la norma ISO 17021:2015, la cual, las empresas certificadoras tienen que regirse para brindar el servicio de auditorías de certificación.

También podemos mencionar que “Verdades Peruanas” tiene un tiempo de revisión de expedientes muy exhaustivo, por lo que la recepción de la aprobación de la certificación no es inmediata.

Es por ese motivo, que uno de los problemas críticos es la “Atención al cliente” en “Verdades Peruanas” y que ha decaído, siendo percibida por el cliente. Los correos electrónicos son una forma de comunicación muy efectiva, y es evidencia que se comunicó algún tema importante o no a la parte interesada. Las llamadas es otra forma de comunicación, pero que, sin embargo, muchas veces se deja de contestar los teléfonos por estar atendiendo otras tareas.

En ambos casos se presentan muchas quejas por no responder correos electrónicos o llamadas a tiempo. Una tercera forma de comunicación es a través de un documento escrito, como una carta que, del cliente, solicitando formalmente un requerimiento y éste, no es respondido en el tiempo establecido.

Los clientes están acostumbrados a que la atención sea lo más rápido posible, por lo que no se puede fallar en la atención inmediata.

Los clientes que perciben servicio de calidad y atención personalizada se quedan trabajando muchos años con el proveedor que se adelante a sus necesidades, que responda rápidamente a sus requerimientos, que envíe rápidamente la propuesta y responda todas sus consultas oportunamente.

Identificamos que el problema principal es la falta de “Satisfacción del Personal”, y es lo que vamos a sustentar en este trabajo.

Para poder demostrar y mejorar la Satisfacción del Personal, vamos a proponer el aplicar Endomarketing o Marketing Interno, que es una herramienta nueva y poco utilizada en el mercado peruano. El Endomarketing ayudará a que el personal de “Verdades Peruanas” logre la satisfacción personal en su centro de labores y logre dar lo mejor de su profesionalismo al cliente externo.

Hoy en día, hay muchas más herramientas de comunicación, que ofrecen las Organizaciones. Por ejemplo: “Verdades Peruanas”, cuenta con teléfono fijo con múltiples líneas, celulares para cada trabajador, correo electrónico, página del Facebook, LinkedIn y página web. A pesar de tener varias herramientas de comunicación, se considera que aún faltan para poder atender más requerimientos, consultas y necesidades de algunos clientes que muchas veces esperan mucho tiempo en esperar su respuesta, que muchas veces son las mismas consultas que pueden saltar en cada cliente. Muchas veces es muy sencilla, pero cada Área

debe de responder lo que le corresponde, por lo que la persona que recibe el mensaje, lo deriva a la persona correcta y el cliente espera la respuesta correcta, precisa y sin demoras.

En este negocio, que está vinculado con límites, políticas, permisos y demás, al cliente le interesa que le expliquen claramente lo que puede hacer, dentro de qué tiempo, hasta donde, y de qué forma. Tanto los trabajadores de “Verdades Peruanas” y los clientes deben de tener sus responsabilidades dentro del proceso comercial, proceso de operaciones, proceso de trámite y emisión de certificado, que es el primer punto para continuar con el proceso de auditorías de sistemas de gestión.

Para el trabajador y para los clientes, mantener un sistema de gestión, supervisar, controlar, dirigir, auditar, revisar y crear compromiso dentro de la organización, no es tarea fácil, puesto que muchas veces resulta tedioso el mantener registros, cumplir procedimientos y generar evidencias por parte de los trabajadores. Dentro de las funciones que se tiene que cumplir como parte de un cargo asignado, esta también el cumplir con el sistema de gestión, por el simple hecho de laborar en una empresa que lo tiene y lo mantiene.

El ente certificador, verifica que la empresa certificada cumpla con mantener, supervisar, revisar, capacitar, auditar a los trabajadores bajo la norma de sistema de gestión certificada y con los hallazgos encontrados es muy fácil darse cuenta si cumplió o no cumplió con esa supervisión.

Los clientes entienden que existen muchos documentos que “Verdades Peruanas” que deben de conocer como: Manual de Uso de logo, Condiciones del Servicio y Trámite de quejas y Apelaciones, que son documentos de “Verdades Peruanas” relacionados con el Uso correcto de la marca de certificación, las Condiciones de Servicio y Trámite de quejas que brinda “Verdades Peruanas”. Estos documentos son entregados a los clientes apenas se encuentren certificados, para que tengan el conocimiento de los mecanismos de control y procedimientos que “Verdades Peruanas” maneja.

## Índice

Introducción .....	IV
Índice .....	VIII
Lista de Tablas .....	X
Lista de Gráficos .....	XII
Lista de Siglas .....	XIV
Resumen.....	XVII
Abstract.....	XVIII
Capítulo I: Planteamiento del Estudio .....	1
1. Formulación del problema.....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2 Problema Principal .....	2
1.3 Problemas Secundarios.....	2
2. Objetivos Generales y Específicos.....	2
3. Justificación e Importancia del Estudio .....	4
4. Alcance y Limitaciones.....	5
Capítulo II: Marco Teórico y Conceptual.....	8
1. Antecedentes de la Investigación .....	8
1.2.1. Competencia Directa:.....	14
1.2.2. Comparación de factores de la competencia.....	18
1.2.2.1 Desarrollo de cada criterio .....	19
2. Bases Teóricas – Científicas.....	28
3. Definición de Términos Básicos .....	32
Capítulo III: Hipótesis y Variables .....	42
1. Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	42
1.1 Hipótesis de la Investigación.....	42
2. Identificación de Variables o Unidades de Análisis .....	42
3. Matriz de Consistencia.....	43
Capítulo IV: Método.....	44
1. Tipo y método de investigación.....	44



1.1 Tipo de Investigación .....	44
2. Diseño Especifico de investigación .....	44
2.1 Tipo de Diseño de Investigación .....	44
2.2 Metodología del Proceso No Experimental.....	45
2.3 Diseño de las Variables Dependientes e Independientes: .....	46
3. Población, Muestra o Participantes.....	46
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	48
5. Procedimiento de Ejecución del Estudio .....	49
Capítulo V: Resultados y Discusión .....	51
1. Resultados de las Encuestas.....	51
2. Entrevistas de los Gerentes .....	94
3. Análisis y resultados de las entrevistas .....	133
4. Análisis de Resultados de la Hipótesis General.....	154
5. Análisis de Resultados de las Hipótesis Secundarias .....	155
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	157
1. Conclusiones.....	157
2. Recomendaciones .....	158
3. Plan de Acción .....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	161
APENDICES .....	165
Matriz de Consistencia.....	166
Encuesta para Trabajadores.....	167
Guía de Entrevista para los Gerentes .....	172
Documento de Confidencialidad y Código de Etica.....	176

## Lista de Tablas

Tabla 01: Comparación de factores de la competencia.....	18
Tabla 02: ¿Cuál es su cargo en el trabajo?.....	51
Tabla 03: ¿En qué división o área trabaja usted?.....	55
Tabla 04: Califique la importancia de los factores que más problemas presenta a la Productividad dentro de la Organización, donde 1 es mayor y 10 es el menor.....	57
Tabla 05: ¿Conoces las políticas laborales de la empresa?.....	59
Tabla 06: ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?.....	60
Tabla 07: ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?.....	61
Tabla 08: ¿Con qué frecuencia considera que se debería capacitar en la empresa?.....	62
Tabla 09: ¿Usted está satisfecho con los cursos que ofrece la empresa?.....	63
Tabla 10: ¿Está Usted a gusto con la labor que realiza dentro de la empresa?.....	64
Tabla 11: ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?.....	65
Tabla 12: ¿Se siente Usted motivado al pertenecer a la organización?.....	66
Tabla 13: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización?.....	67
Tabla 14: Aplicando la Moda: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización? ...	67
Tabla 15: Selecciones en orden de importancia lo que Usted considere que influye en su Productividad, donde 1 es mayor y 7 es el menor.....	69
Tabla 16: Me siento motivado (a) para cumplir con mis objetivos en el trabajo.....	71
Tabla 17: Me siento Comprometido (a) con la empresa.....	72
Tabla 18: Me siento totalmente comprometido (a) con la empresa.....	73
Tabla 19: Me gusta venir a trabajar.....	74
Tabla 20: Siento que cada día se pasa rápido mientras trabajo.....	75
Tabla 21: Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones.....	76
Tabla 22: Se adapta con rapidez a situaciones difíciles.....	77
Tabla 23: ¿Cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas?.....	78
Tabla 24: Siente que puede tomar decisiones dentro de sus labores.....	80
Tabla 25: Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización.....	81
Tabla 26: La Gerencia de mi Organización reconoce el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal.....	83
Tabla 27: Tengo una buena relación laboral con mi supervisor.....	84

Tabla 28: Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo .....	86
Tabla 29: Estoy satisfecho (a) con mis oportunidades de crecimiento profesional .....	87
Tabla 30: Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrecen .....	89
Tabla 31: Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional .....	90
Tabla 32: Estoy satisfecho (a) con la formación proporcionada por mi organización.....	92
Tabla 33: ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?.....	136
Tabla 34: ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?.....	136
Tabla 35: ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?.....	137
Tabla 36: ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?.....	139

## Lista de Gráficos

Gráfico 01: Cadena de Valor de McKinsey .....	5
Gráfico 02. Organigrama Corporativo de “Verdades Peruanas” .....	26
Gráfico 03: Organigrama Área SCS de “Verdades Peruanas” .....	27
Gráfico 04. Jerarquía de las Necesidades según Maslow .....	29
Gráfico 05. Teoría de los dos factores – Herzberg.....	31
Gráfico 06: ¿Cuál es su cargo en el trabajo?.....	51
Gráfico 07: Organigrama Área SCS Empresa “Verdades Peruanas” .....	53
Gráfico 08: Organigrama Área de Metales y Minerales Empresa “Verdades Peruanas” .....	54
Gráfico 09: Organigrama Área de Industria Comercial Empresa “Verdades Peruanas” .....	54
Gráfico 10: Organigrama Área de Industria Operaciones Empresa “Verdades Peruanas” .....	55
Gráfico 11: ¿En qué división o área trabaja usted?.....	56
Gráfico 12: Califique la importancia de los factores que más problemas presenta a la Productividad dentro de la Organización, donde 1 es mayor y 10 es el menor.....	57
Gráfico 13: ¿Conoces las políticas laborales de la empresa?.....	59
Gráfico 14: ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?.....	60
Gráfico 15: ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?.....	61
Gráfico 16: ¿Con qué frecuencia considera que se debería capacitar en la empresa? .....	62
Gráfico 17: ¿Usted está satisfecho con los cursos que ofrece la empresa?.....	63
Gráfico 18: ¿Está Usted a gusto con la labor que realiza dentro de la empresa?.....	64
Gráfico 19: ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?.....	65
Gráfico 20: ¿Se siente Usted motivado al pertenecer a la organización? .....	66
Gráfico 21: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización? .....	67
Gráfico 22: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización? .....	68
Gráfico 23: Selecciones en orden de importancia lo que Usted considere que influye en su Productividad, donde 1 es mayor y 7 es el menor.....	70
Gráfico 24: Me siento motivado (a) para cumplir con mis objetivos en el trabajo.....	71
Gráfico 25: Me siento Comprometido (a) con la empresa.....	72
Gráfico 26: Me siento totalmente comprometido (a) con la empresa.....	73
Gráfico 27: Me gusta venir a trabajar .....	74

Gráfico 28: Siento que cada día se pasa rápido mientras trabajo.....	75
Gráfico 29: Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones .....	77
Gráfico 30: Se adapta con rapidez a situaciones difíciles .....	78
Gráfico 31: ¿Cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas? .....	79
Gráfico 32: Siente que puede tomar decisiones dentro de sus labores.....	80
Gráfico 33: Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización.....	82
Gráfico 34: La Gerencia de mi Organización reconoce el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal .....	83
Gráfico 35: Tengo una buena relación laboral con mi supervisor .....	85
Gráfico 36: Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo .....	86
Gráfico 37: Estoy satisfecho (a) con mis oportunidades de crecimiento profesional .....	88
Gráfico 38: Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrecen..	89
Gráfico 39: Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional .....	91
Gráfico 40: Estoy satisfecho (a) con la formación proporcionada por mi organización.....	92
Gráfico 41: ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?.....	138
Gráfico 42: ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?.....	139

## Lista de Siglas

ISO: International Standart Organization / Organización Internacional Estandar

Servicio SLA: Service Level Agreement / Acuerdo del Nivel de Servicio

Indecopi: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

Core Business: Corazón del negocio

SCS: System Certification Services / Servicios de certificación del sistema

SSG: Empresa competidora de “Verdades Peruanas”

Aeropuerto: Empresa competidora de “Verdades Peruanas”

Tuvo: Empresa competidora de “Verdades Peruanas”

Certificación Perú: Empresa competidora de “Verdades Peruanas”

OI: Organismo de Inspección

LE: Laboratorio de Ensayos

OCS: Organismo de Certificación de Sistemas

Aduanas Perú: Empresa competidora de “Verdades Peruanas”

BASC: Business Alliance for Secure Commerce / Alianza Empresarial para un Comercio Seguro

Dinandro: Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú

Devida: La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas

UIF de la SBS: La Unidad de Inteligencia Financiera

Amcham: Cámara de Comercio Americana del Perú

Apn: Autoridad Portuaria Nacional

Dicapi: La Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú

Cedro: Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas

Inacal: Instituto Nacional de Calidad

Ukas: United Kingdom Accreditation Service o Servicio de Acreditación del Reino Unido

ISO 9001: Estándar Internacional de Calidad

ISO 14001: Estándar Internacional de Medio Ambiente

OHSAS 18001: Estándar Internacional de Salud y Seguridad Ocupacional

ISO 45001: Estándar Internacional de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

IRCA: International Register of Certificated Auditors o (Registro de Certificación Internacional de Auditores)

HP: Homologación de Proveedores

QHSE: Quality, Health, Safety & Environment / Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente,

Epps: Equipos de Protección Personal

Sctr: Seguro Complementario de Trabajo en Riesgo

Eps: Entidad Prestadora de Salud

CVT: Calidad de Vida en el Trabajo

Business Development: Desarrollador de Negocio o Ejecutivo Comercial

Key Account Manager: Gente de Cuentas Clave

Kpi's: Indicadores

Opex: Gasto Operativo

Capex: Gasto de Capital

Skill: Herramienta

Call Conference: Llamada por videoconferencia

Data Center: Centro de Procesamiento de datos

TI: Tecnología de la Información

Help Desk: Plataforma de ayuda

Curso SCRUM: Metodología para Desarrollo de Proyectos

Follow up: Seguimiento

Empowerment: Empoderamiento

Feedback: Retroalimentación

Key Account: Cuentas clave

Revenue: Rentabilidad

Forecast: Ingresos y gastos (Resultado)

Six Sigma: es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, reforzando y optimizando cada parte de proceso consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente

Facilities: Instalaciones

Benchmark: Punto de referencia

Brain Maps: Mapa de ideas

Background: Fondo del asunto

Big Picture: Gran foto

On site: en el sitio

Sui Generis: para denotar que aquello a lo que se aplica es de un género o especie muy singular y excepcional —único, sin igual e inclasificable

Scorcards: Cuadro de Mando Integral. Herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.



## Resumen

El presente trabajo de investigación lleva como título: “El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el 2018”.

La finalidad es averiguar la incidencia de la aplicación de Endomarketing en el personal de “Verdades Peruanas” y verificar como cambia su comportamiento, su fidelidad, su trabajo en equipo, su productividad, su cumplimiento de metas de forma interna para poder brindar una mejor atención a los clientes y mejorar las ventas de la organización. A su vez, se desea que este cambio sea percibido por los clientes y se pueda generar Fidelidad a la marca.

En el Capítulo I, podemos encontrar la Descripción del Problema, en la cual se determinan los puntos a tratar durante la investigación.

En el Capítulo II, podemos encontrar el Marco histórico, legal, teórico y conceptual de la Investigación. También el detalle del Análisis del entorno competitivo de “Verdades Peruanas”.

En el Capítulo III, podemos encontrar las hipótesis planteadas en base a la investigación y qué queremos encontrar.

En el Capítulo IV, podemos encontrar el tipo y método de investigación, en la cual se utilizó el método inductivo. El tipo de investigación utilizada fue Descriptivo – Concluyente-Correlacional.

En el Capítulo V, podemos encontrar el desarrollo y resultados del cuestionario planteado a los 40 trabajadores.

En el Capítulo VI, podemos encontrar las Conclusiones, Recomendaciones y Plan de Acción a la presente investigación.

Palabras clave: Endomarketing, Marketing Interno, Productividad, Trabajo en equipo, Cumplimiento de Metas, Motivación, Comunicación Interna.

## **Abstract**

The present research work has as title: "Endomarketing and its Incidence in the Satisfaction of the Personnel of the office of" Verdades Peruanas " in 2018."

The purpose is to find out the incidence of the application of Endomarketing on the staff of "Verdades Peruanas" and to verify how their behavior, loyalty, teamwork, productivity, and compliance with goals change internally, in order to provide better care to customers and improve the sales of the organization. At the same time, it is desired that this change be perceived by the clients and that Brand loyalty can be generated.

In Chapter I, we can find the Description of the Problem, in which the points to be treated during the investigation are determined. We can also find the Objectives, the Delimitation, Justification and Importance of its study related to the Research.

In Chapter II, we can find the historical, legal, theoretical and conceptual Framework of the Research.

In Chapter III, we can find the hypotheses raised based on the research and what we want to find.

In Chapter IV, we can find the type and method of investigation, in which the Inductive Method was used. The type of research used was Descriptive - Concluding - Correlational.

In Chapter V, we can find the development and results of the questionnaire proposed to 40 workers.

In Chapter VI, we can find the Conclusions, Recommendations and Action Plan for the present investigation.

Keywords: Endomarketing, Internal Marketing, Productivity, Teamwork, Goal Achievement, Motivation, Internal Communication.

## **Capítulo I: Planteamiento del Estudio**

### **1. Formulación del problema.**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Uno de los inconvenientes que se puede observar y percibir dentro de “Verdades Peruanas”, es el poco interés de atender a los clientes, sobre todo si son pequeños y no significan gran ingreso monetario. En todo negocio, se deben de atender a todos los clientes por igual, debido a que los clientes pequeños pueden tener relaciones laborales con clientes muy grandes y se puede concretar negocios grandes, solamente por tener muy buena atención, es decir, nos puede referir para atender a sus proveedores por ejemplo y la cartera de clientes puede seguir creciendo. Esta “falta” de atención rápida y buena es originada por la poca satisfacción del personal de “Verdades Peruanas” que es lo que queremos demostrar. A ningún cliente actual o potencial cliente no se le puede negar la atención, en la entrega de valor fundamental para todos los clientes. La diferencia de entregar o no un servicio es la forma de brindarlo. Se tienen que definir procedimientos de atención de servicio al cliente: por ejemplo: los clientes estratégicos o VIP atenderlos en 01 día, con Potencial se les puede atender en 02 días y los clientes con un poco más de holgura en 03 días y se les debe comentar a todos los clientes los tiempos de atención o cuando aproximadamente tendrá su respuesta (Servicio SLA (Service Level Agreement) que define un indicador una métrica de medición y comparación). El personal de la organización debe tener muy claro que debe de atender a todos los clientes (potenciales o no), pero si puede asignar tiempos de atención diferenciados. No atenderlos significa Discriminación y puede traer problemas ante INDECOPI, problemas legales en general y puede perjudicar la imagen y reputación de la organización.

Uno de los factores que revisaremos es la Desmotivación al personal, la cual conlleva a no trabajar al 100%, a llegar tarde y la confianza de no llamar la atención si es que el personal

llega tarde a su centro de labores. Esta falta de motivación conlleva a la falta de satisfacción del personal, por lo que la idea es mejorarlo para tener mejores resultados en todos los aspectos y se vea reflejado en las ventas y atención al cliente.

## **1.2 Problema Principal**

¿Cómo incide el Endomarketing en la satisfacción del personal de la oficina de “¿Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018?

## **1.3 Problemas Secundarios**

- ¿Cómo incide el Endomarketing en Productividad de las personas en la oficina de “¿Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018?
- ¿Cómo incide el Endomarketing en el Trabajo en equipo de las personas de la oficina de “¿Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018?
- ¿Cómo incide el Endomarketing en el Cumplimiento de Metas de las personas de la oficina de “¿Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018?

## **2. Objetivos Generales y Específicos**

### **2.1 Objetivo Principal**

Determinar como incide el Endomarketing en la Satisfacción del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar, como incide el Endomarketing en la Productividad de las personas de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.
- Determinar, como incide el Endomarketing en el Trabajo en Equipo de las personas de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.
- Determinar, como incide el Endomarketing en el Cumplimiento de Metas de las personas de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.

## **3. Delimitación de la Investigación**

Esta investigación se realizó bajo la autorización de la Gerencia General de “Verdades Peruanas” puesto que, como toda organización, cuida sus intereses, su forma de trabajar, sus documentos, su know-how, sus políticas, su código de ética y su confidencialidad.

Los nombres de las empresas relacionadas han sido modificados por confidencialidad que surge como delimitación, porque no se pueden revelar indiscriminadamente.

Tampoco se presentaron documentos relacionados con la forma de trabajar de los trabajadores, puesto que, por firmar un Código de Ética y un Acuerdo de Confidencialidad al inicio de la relación laboral, no se pueden incluir a la presente investigación.

Se está incluyendo un documento de confidencialidad con respecto al cambio de los nombres de la organización estudiada y su relación en el mercado.

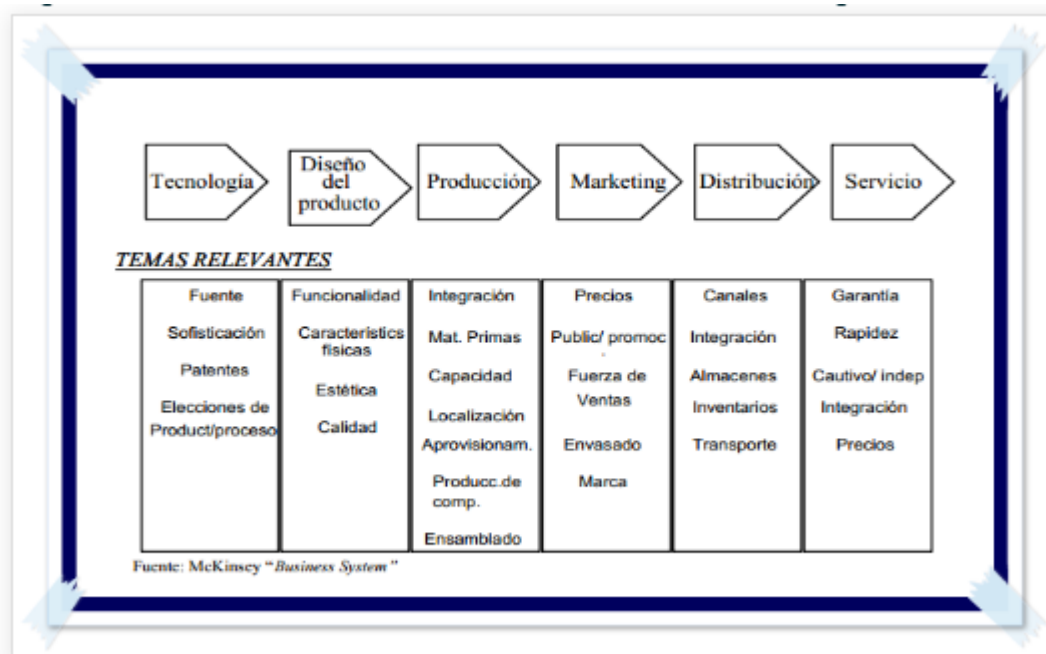
#### **4. Justificación e Importancia del Estudio**

Esta investigación se realiza bajo la preocupación de observar que los clientes de “Verdades Peruanas” no se les siente satisfechos, por las constantes llamadas, quejas, cartas dirigidas a la Gerencia de Área de “SCS” (Área que brinda el servicio que ofrece “Verdades Peruanas”) y a la Gerencia General, reclamando más seriedad en el proceder en su atención hacia ellos. Los clientes siempre solicitan servicio de calidad en todas las Áreas por las que puede pasar un cliente: Comercial (entrega de propuesta clara y aceptación de propuesta), Operaciones (Planificación y Realización del Servicio) y Técnica (Revisión de expediente y entrega de certificado), por lo que la Justificación o importancia de estudio es brindarle las herramientas necesarias al equipo de Ventas, Operaciones y Área Técnica para que pueda relacionarse con sus clientes y atenderlos de la mejor manera.

Es importante mencionar la Cadena de Valor de McKinsey, la cual nos explica la Secuencia de Procesos estratégicos, de apoyo y gerenciales, los cuales deben de ayudar a que el core business de la organización pueda desarrollarse de manera integrada y sin problemas. Podemos ver en el siguiente mapa de procesos de atención hacia el cliente se muestra en detalle y cada proceso tiene un orden de atención: Primero inicial el contacto con el Área Comercial (recojo de información para elaborar la propuesta técnica – económica, aprobación de días / auditor, elaboración de propuestas, recepción de aceptación por parte del cliente), luego continua el proceso con el Área de Operaciones (revisión de contrato interno: días auditor, códigos, equipo auditor, especialistas técnicos, gabinete para elaborar plan de auditoria, planificación del servicio, revisión de requisitos para el ingreso a las instalaciones del cliente, envío de información al equipo auditor, recepción de reporte de no conformidades y reporte de auditoria completo para enviar al cliente) y como último paso la revisión con el Área Técnica (revisión

del expediente completo del cliente, envío al centro de competencias, recepción de soportes para envío de certificados aprobados y envío del certificado en físico al cliente).

Gráfico 01: Cadena de Valor de McKinsey



Fuente: <http://negocioselectronicos2tics.blogspot.com/2014/04/unidad-3-32-concepto-de-cadena-de-valor.html> <sup>(1)</sup>

#### 4. Alcance y Limitaciones

##### Alcance

El proyecto se desarrolla en la Organización de "Verdades Peruanas", en la oficina de Lima, Perú, la cual cuenta con 44 personas. La oficina principal está ubicada en el distrito de San Isidro.

Gerencias: 04 personas (Entrevistas)

Área Comercial de Certificación: 03 personas (Encuesta)

Área de Operaciones de Certificación: 03 personas (Encuesta)

Homologación: 04 personas (Encuesta)

Capacitación: 02 personas (Encuesta)

Técnica: 08 personas (Encuesta)

Apoyo: Facturación: 01 persona para Certificación y 01 persona para Capacitación (Encuesta)

Recursos Humanos: 05 personas (Encuesta)

Contabilidad: 04 personas (Encuesta)

Finanzas: 08 personas (Encuesta)

Sistemas: 01 personas (Encuesta)

### **Limitaciones:**

Se podrían presentar las siguientes limitaciones dentro del estudio:

- Que el personal quiera cumplir con su horario de trabajo y no desee quedarse más de la hora de trabajo. El horario de trabajo del personal de “Verdades Peruanas” es de lunes a viernes desde las 09 am hasta las 18 horas. Muchos de los trabajadores que pertenecen al Área de “SCS”, no cumplen con este horario, la mayoría llega tarde o se retira antes de la hora límite. Esto permite que no se puedan organizar con sus tareas y se les acumule el trabajo y por ende las respuestas oportunas al cliente externo e interno. No hay una supervisión de la jefatura con respecto a este lineamiento. Agregar que el marcador de asistencia no funciona hace más de un año y no existe un control de asistencia. Todos los trabajadores deben de cumplir con sus obligaciones: horario de trabajo y funciones asignadas.
- Que el personal no le pueda interesar el motivarse en su centro de labores. Esta labor, muchas veces, la realiza el mismo personal de la oficina de “Verdades Peruanas”, entre ellos, porque no hay un interés directo de las Jefaturas. Entre los mismos miembros de equipo, se motivan para sacar adelante un proyecto en especial, en buscar conjuntamente



a un especialista determinado, en buscar fechas en programa para un cliente en especial. Otro motivo por el cual el personal de “Verdades Peruanas” no se encuentra motivado son los sueldos bajos, que muchas veces está por debajo del mercado y el aumento tiene que ser aprobado por la Gerencia. Desde hace más de 6 años no se tiene aumentos de sueldo considerables al personal y ese es uno de los principales motivos para no ayudar con la aplicación del Endomarketing que se piensa realizar.

- También podemos mencionar que la parte emocional es muy importante, puesto que todos los trabajadores conviven en una oficina con muchos compañeros de trabajo, para lo cual el ambiente de trabajo, las capacitaciones que se brinden, la flexibilidad horaria, los reconocimientos por logros individuales y grupales, premiaciones, entre otros son factores importantes para mejorar la parte emocional.

## Capítulo II: Marco Teórico y Conceptual

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Podemos comentar que el Endomarketing o Marketing Interno, a pesar de que varias empresas lo aplican con mucho éxito, no llega aún a un porcentaje considerable por tratarse de un tema poco explorado por lo que se piensa que implementar Endomarketing es muy costoso.

El Endomarketing ayudará a la construcción de confianza y relación a largo plazo entre la Organización (personal) y los clientes, en la cual ambos saldrán beneficiados de acuerdo a las situaciones que se presenten, analizando siempre lo mejor para cada parte y lo adecuado de acuerdo a las políticas y límites permitidos, marcando una diferencia entre las empresas que realicen la misma tarea, para que haya diferenciación.

El Endomarketing es una herramienta que se aplicará de forma interna y que se necesita más que nunca porque el personal mejorará su satisfacción personal y los clientes identifican a la empresa con la que trabajan con la persona que los atiende, se sienten más cómodos porque ya los conocen, saben cómo piensan o que esperan de “Verdades Peruanas”.

Es importante el compartir experiencias con los clientes y proveedores, sino también con el recurso humano que comparte las mismas inquietudes, habilidades, conocimiento y mismas tareas. El rodearte de personas que tengan los mismos objetivos, intereses, motivaciones, ganas de hacer las cosas bien para ganar siempre entre todos los involucrados: personal o colaboradores (Interno), proveedores o intermediarios y clientes potenciales y finales (externos). La organización debe llegar a un nivel de maduración en la cual todas las partes involucradas deberían de engranarse para que el nivel de atención hacia el cliente sea de primera.

La Fidelización es una estrategia de Marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, productos o servicios los cuales los hace favoritos a sus gustos y

preferencias manteniendo el primer lugar de preferencia en la mente de los clientes. Un cliente satisfecho y fiel, conocer con mayor detalle sus gustos y preferencias, mejorar su nivel de expectativa es muy provechoso para las empresas debido a que el cliente nunca se irá y traerá nuevos clientes, debido a la receptividad y atención que recibe. En esta parte entra a tallar el Endomarketing, debido a que satisfacer mejor, conocer con mayor detalle sus gustos y preferencias, mejorar y mantener su nivel de expectativa de los clientes hace que arme un nivel de armonía, confraternidad, trabajo en equipo y se lleguen a cumplir las metas y mejore la productividad.

## **2.2 Marco Histórico**

¿De dónde proviene el Endomarketing? Esencialmente esta noción proviene del campo de los servicios. Sasser y Arbeit (1976) mencionan que “el personal es el primer mercado de una empresa de servicios”. Berry (1981) sostiene que “el alcance del mercadeo tradicionalmente se ha restringido a las transacciones que tienen lugar entre clientes y empresas” pero que “también es aplicable a los intercambios que se dan entre el personal y estas mismas organizaciones” y por lo tanto se puede considerar a los empleados como clientes. Más recientemente otros expertos, siempre en el campo de los servicios, manifiestan que “el mercadeo interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de *productos de trabajo* que satisfagan sus necesidades. El mercadeo interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes.... y es la estrategia de conformar los *productos de trabajo* para satisfacer las necesidades humanas” (Berry y Parasuraman, 1991). Desde su origen se entendía entonces que todo trabajo es un “bien o producto” que es “adquirido” por los empleados y que por lo tanto lo que se les vende son aquellos valores y actitudes necesarios para hacer que los planes de la empresa funcionen. Desde un punto de vista más táctico, el producto podría incluir nuevas medidas de desempeño, nuevas formas de manejar a los clientes o nuevos métodos de trabajo,

pero también se puede referir a servicios y cursos de entrenamiento proporcionados por el área de recursos humanos. En esencia, el producto es el trabajo como tal. <sup>(2)</sup>

Normalmente las empresas que iniciaron a utilizarlo y lo aplican con éxito son empresas que están ubicadas en otro continente como: Asia, Europa, Oceanía y aquí en América, encontramos a Estados Unidos. Estas empresas top que ya están implementando y ejecutando Endomarketing en sus organizaciones como: Google, Apple, Microsoft, Coca Cola, entre otras.

En Perú, son las empresas top o líderes quienes han optado por aplicar el Endomarketing, porque ya alcanzaron el primer nivel, el vender más de lo que ellos piensan. El segundo nivel es llevar a establecer un vínculo laboral único entre los trabajadores y la organización, para que puedan llegar juntos a alcanzar las metas de la organización en todos los sentidos: ventas de las diferentes divisiones, eficiencia en los costos, clima laboral óptimo, entre otros. Dentro de las empresas que están aplicando Endomarketing en el Perú son: Grupo Interbank, Hapag-Lloyd, entre otras.

Podemos encontrar a uno de los pioneros en implementar y ejecutar Endomarketing o Marketing Interno en el Perú, se llama Julio Chirinos, quien es experto en Endomarketing en el Perú, quien es Director General de Stefanini Perú. El comentar que las 4 “C”s del Endomarketing: Compañía, Costo, Coordinadores y Comunicación Interna.

El Endomarketing es una rama del Marketing Relacional, puesto que viene del tratamiento del Marketing Interno generando valor a los trabajadores. El concepto de Marketing Interno o Endomarketing se refiere a todas aquellas actividades comunicativas dedicadas a la promoción del valor de marca y la identidad e imagen corporativa de una empresa entre sus propios empleados. Este tipo de marketing, íntimamente relacionado con la dirección de recursos humanos y gestionado por el equipo directivo y los altos mandos en conjunto con este departamento puede ser la clave para mejorar el rendimiento de tu empresa.

## 2.3 Marco Legal

Con respecto a la base legal que pueda respaldar al Endomarketing, no existe una base legal definida, debido a que el Endomarketing es una rama del Marketing Relacional, la cual viene del Marketing en general. También podemos agregar que el Endomarketing, como es implementado y ejecutado de manera interna, debe de basarse acorde a las políticas, valores, misión y visión de la organización, las cuales son los pilares de la existencia de cada organización.

Pero si comentamos acerca de la base legal de Marketing que afecta la creación, y gestión de las páginas web, generación de contenidos y atracción del tráfico, captación de registros y campañas de emailing.

Entre ellas tenemos:

- Propiedad y Registro de dominios: en el mundo de la digitalización, es el equivalente a la dirección donde reside una persona o la dirección de la oficina donde desempeña sus labores. Con la concesión del dominio (válida por un año, renovable si se mantiene el pago y renovable cuantas veces desee el dueño del dominio actual) se determinan 03 contactos:
  - o Contacto administrativo: se asigna una cuenta de correo electrónico de la empresa que este activa y que cuente con el respaldo de la organización, que sea genérico y que no sea cambiado a corto plazo.
  - o Contacto de facturación: se debe de facilitar una cuenta de correo electrónico por el que se gestione las facturas.
  - o Contacto técnico: se puede asignar a un contacto de la organización o un contacto externo. Este mail es el único que puede ser externo.
- Ley del Consumidor: en la cual el objeto de ley indica que “tiene el objeto de garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales, previsto en

el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú, a través de su adecuado tratamiento, en un marco de respeto de los demás derechos fundamentales que en ella se reconocen.”<sup>(3)</sup>

No se tiene una ley específica que salvaguarde el bienestar del Endomarketing, pero si se puede proteger al consumidor, es decir, a los trabajadores, como personas que se desarrollan en un territorio peruano.

## **2.4 Marco Teórico**

“Verdades Peruanas”, es creada en 1828. “Verdades Peruanas” es líder mundial en ensayos, inspección y certificación (TIC), facilita servicios de alta calidad para ayudar a sus clientes a cumplir los crecientes desafíos de la calidad, seguridad, protección del medio ambiente y la responsabilidad social. Como un socio de confianza, “Verdades Peruanas” ofrece soluciones innovadoras que van más allá del simple cumplimiento de las regulaciones y normas, reducir el riesgo, mejorar el rendimiento y la promoción del desarrollo sostenible. Como valores fundamentales de “Verdades Peruanas”, están la integridad y la ética, el consejo y la validación imparcial, la orientación al cliente y la seguridad en el trabajo.

“Verdades Peruanas” está reconocida y acreditada por las principales organizaciones nacionales e internacionales, tales como: INACAL (Perú), UKAS (Reino Unido), ONAC (Colombia), INMETRO (Brasil), entre otros.

Puesto que su organización está comprometida con la transparencia y la eficacia de sus procedimientos, la seguridad de sus productos y sistemas, y el cuidado del medio ambiente, seguramente es consciente de que la certificación le puede aportar el reconocimiento de sus clientes y colaboradores, e involucrarle en un proceso de mejora constante.

“Verdades Peruanas” está acreditado en multitud de ámbitos para comprobar y otorgar el reconocimiento oficial (con un certificado) de que un sistema, producto, persona o activo cumple con un determinado requisito para el cual se exija dicha certificación.

La certificación suele incluir auditorías en la empresa, inspecciones y análisis estándar, así como auditorías de control durante el periodo de certificación de validez. Asimismo, puede incluir, cuando fuera necesario, una fase de estudio del diseño.

Organización de “Verdades Peruanas” tiene 8 negocios globales / divisiones:

- Marina
- Industria
- Construcción
- Seguridad Industrial y Medio Ambiente
- Certificación
- Commodities
- Productos de Consumo
- Contratos de Gobierno y Comercio Internacional.

## **2.5 Marco Conceptual**

Pudimos encontrar algunas Tesis Internacionales que abordaron el tema de “Endomarketing” con éxito. Por ejemplo, tenemos la siguiente tesis llamada “La Satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing”. Esta tesis es de enero 2013, presentado por 02 estudiantes de la Universidad EAN, de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Las estudiantes de Administración y Finanzas coinciden conmigo en muchos factores debido a que el común denominador es la “falta de identidad con la organización”, no existe empoderamiento de los trabajadores, no existe fidelización hacia la marca sin seguir

procedimientos, se desconoce el core business de la organización y no existe motivación hacia sus trabajadores. Ellas sugieren el incluir al Endomarketing como herramienta de acción, para volver a construir la reputación de la organización (4)

Pudimos revisar otra tesis relacionada con Endomarketing, llamada “Diseño de un Plan de Endomarketing como estrategia de Fidelización y de Reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Importe S.A.S.”, de noviembre 2014, de la Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas, en la cual se comenta que era necesario el establecer estrategias para atraer y retener a sus clientes internos, el buscar una relación más directa con el colaborador, lograr una fluida comunicación, mejorar aún más el clima laboral, generar confianza en el factor humano y aprovechar cualquier oportunidad del entorno (4)

Coincidió plenamente con ambas tesis para el grado de titulación sobre Endomarketing, debido a que hay que cuidar mucho al activo importante que son nuestros colaboradores, quienes llevan todo el conocimiento, toda la experiencia y quienes pueden ser un gran apoyo para alcanzar las ventas esperadas en la organización.

## **2.6 Análisis del entorno Competitivo**

### **2.6.1. Competencia Directa:**

En el mercado peruano existen varias empresas que se dedican a realizar las mismas tareas que “Verdades Peruanas”, en el sector de Certificación de Procesos; tenemos:

- SSG: “La Asociación Londinense para el Comercio del Maíz se funda en 1878 por comerciantes internacionales de Francia, Alemania y los Países Bajos, el Mar Báltico, Hungría, el Mar Mediterráneo y los Estados Unidos, para estandarizar los documentos



de embarque para las naciones exportadoras y para aclarar los procedimientos y discusiones relativas a la calidad del grano importado.

En ese mismo año, SSG es fundado en Rouen, Francia, por un joven inmigrante letón que habiéndose dado cuenta de las oportunidades que se presentaban en uno de los puertos más grandes del mundo, comenzó a inspeccionar los cargamentos de grano franceses. Para comenzar con las inspecciones de estos cargamentos que llegaban a Rouen solicitó dinero a un amigo austriaco y vio que durante el viaje el volumen de grano disminuía debido a los robos. El servicio defendía los derechos de los exportadores al inspeccionar y verificar la cantidad y calidad del grano a la llegada con el importador.

El negocio creció rápidamente, los dos empresarios establecieron su sociedad en diciembre de 1878 y en sólo un año habían abierto ya oficinas en Le Havre, Dunkirk y Marseilles. Como novedad que todavía siguen proporcionando se creó la Garantía de Devolución Completa (FOG), servicio que reembolsa al exportador por cualquier pérdida durante el embarque siempre que SSG pueda inspeccionar la carga durante los procesos de carga y descarga.

En 1913 la compañía es ya una de las líderes en el sector de la inspección de grano, inspeccionando 21 millones de toneladas de grano por año, gracias a su red de 45 oficinas repartidas por toda Europa. En 1915, durante la Primera Guerra Mundial, la sede de la empresa es trasladada desde París a Ginebra, Suiza para poder continuar sus operaciones en un país neutral, y el 19 de julio de 1919 la compañía adopta su nombre actual, Société Générale de Surveillance.

Durante la segunda mitad del siglo XX, SSG comienza a diversificar sus actividades y empieza a ofrecer servicios de inspección, ensayos y verificación para una gran variedad de sectores, incluyendo el industrial, el mineral y el del gas, petróleo y productos químicos, entre otros. En 1981 la compañía sale a bolsa y en 2001 se establece la

estructura actual de SSG, consistente en diez segmentos de negocio distribuidos por diez regiones geográficas.

SSG inició operaciones en Perú en el año 2002”.<sup>(5)</sup>

- “Aeropuerto”: “La Asociación Española de Normalización y Certificación es una entidad privada sin fines lucrativos que se creó en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios.

“Aeropuerto”, a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios, de esta forma ayuda a las organizaciones a generar uno de los valores más apreciados en la economía actual: la confianza.

“Aeropuerto inició operaciones en Perú en el año 2007”.<sup>(6)</sup>

- “Tuvo”: “es un organismo de certificación e inspección de origen alemán y presencia internacional, que garantiza el cumplimiento de las normas de inspección aplicables a productos, procesos y servicios.

“Tuvo” está presente en Perú desde junio de 2005, ofreciendo servicios técnicos independientes para la calidad, la seguridad y el medio ambiente. Con más de 17 200 colaboradores expertos en las diferentes disciplinas en todo el mundo, ofrecemos nuestros servicios a través de más de 500 oficinas distribuidas en 65 países.

Nuestro principal objetivo es conservar y proporcionar credibilidad a todas las partes interesadas, así como los productos que, en la concesión de un permiso, utilizan nuestra marca”.<sup>(7)</sup>

- “Certificación Perú”: es una empresa privada con una trayectoria de cuatro décadas, dedicada a ofrecer servicios de inspección, muestreo, ensayos, certificación de productos y de sistemas de gestión.

Servicios que brinda como organismo de tercera parte con el respaldo técnico de su Organismo de Inspección (OI), Laboratorio de Ensayos (LE) y Organismo de Certificación de Sistemas (OCS).

Desde su origen “Certificación Perú” estuvo ligada al sector hidrobiológico, específicamente harina de pescado, producto con el cual fue pionero en el campo de la certificación y ensayo.

Posteriormente amplió su campo de acción a otros sectores económicos en los que participa y cuenta con las siguientes divisiones, que representan sus unidades de negocios más importantes:

- Pesca
  - Ambiental
  - Agro Industrial
  - Agrícola
  - Aviar <sup>(8)</sup>
- “Aduanas Perú”: es el capítulo peruano de la Organización Mundial BASC (World BASC Organization - WBO por sus siglas en inglés), fundada en el año 1997, con el propósito de promover prácticas seguras y mecanismos de simplificación en la cadena de suministro del comercio exterior peruano, en cooperación con autoridades del sector público, privado y organismos internacionales.

Las actividades a nivel nacional de “Aduanas Perú” comprenden diversas acciones de prevención dirigidas al personal de las empresas, tarea para la cual cuenta con el apoyo

de diversas instituciones públicas y organismos internacionales; entre las que destacan la Oficina de Aduanas y Protección de Fronteras de los EE.UU. (CBP), la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú (DIRANDRO); La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), La Fiscalía de la Nación, La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) de la SBS, Poder Judicial del Perú, Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), Autoridad Portuaria Nacional (APN), La Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú (DICAPI), Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO).<sup>(9)</sup>

Desde hace pocos años, “ADUANAS PERU” ha iniciado la Certificación de Sistemas de Gestión, además de la Certificación Base: ISO 9001 e ISO 37001.

### 2.6.2. Comparación de factores de la competencia

De esta lista de competidores de “Verdades Peruanas”, elegiremos solamente 03: una extranjera y una nacional: SSG y Aduanas Perú.

Tabla 01: *Comparación de factores de la competencia*

<b>Criterios</b>	<b>Verdades Peruanas</b>	<b>SSG</b>	<b>Aduanas Peru</b>
Calidad de Servicio	X		
Precio costoso	X		
Cumplimiento de plazo de entrega	X	X	X
Servicio Post Venta y durante la mantención	X	X	X
Acreditado con INACAL en ISO 9001	X		X
Acreditación con INACAL en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	X		X (*)
Competencia de Equipo Auditor	X		
Ventaja competitiva	X	X	X
Página Web	X	X	X

(\*) Solamente 01 código nace

Fuente Elaboración propia

### 2.6.2.1 Desarrollo de cada criterio

- Calidad de Servicio: “En primer lugar, es importante, antes de comenzar con los distintos modelos, revisar los significados que ha ido adquiriendo este término, de acuerdo con Reeves y Bednar (1994, p.419) se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:
  - **Calidad como excelencia:** De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.
  - **Calidad como ajuste a las especificaciones:** Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, desde la que se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.
  - **Calidad como valor:** En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.
  - **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores:** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los

juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores.

- Los diferentes escenarios de globalización de los mercados van acompañados de evoluciones tecnológicas y un nuevo rol con el cliente. Este elemento principal ha ido creando así una necesidad imperiosa a nivel de las industrias de servicios que deben ser capaces de proponer soluciones que satisfagan a los clientes. Según Kotler & Armstrong. (2007).

Señala que, ante la generación de profundos cambios en los valores **básicos** característicos de la sociedad industrial, en términos generales, se genera la nueva era de los servicios globales, la que ha tomado fuerza, existe una interacción cada vez más estrecha del cliente en las decisiones estratégicas de los negocios, los productos están cada vez más orientados hacia el mercado, estos a su vez responden de manera eficiente a los cambios que se genera en la oferta y demanda; la instauración de nuevas tecnologías permiten tener empleados y clientes comprometidos hacia los servicios. Esto ha hecho que los servicios deban combinar de manera apropiada aspectos tangibles e intangibles de los productos.

En los últimos años se ha advertido una clara evolución y sensibilización de las empresas respecto a los conceptos “servicio” y “servicios”. Donde la importancia de la “calidad de servicio” es cada día mayor, entendiendo la calidad siempre desde el punto de vista de los Clientes, la percepción que tiene el Cliente de la prestación, la diferencia entre el servicio prestado y sus expectativas previas al consumo. Como consecuencia de todo esto nuestra economía es, desde algún tiempo, una economía de servicios.

Para Michael Porter, las razones que provocan esta evolución son las siguientes: mayores niveles de ingresos de la población, deseos de una mejor calidad de vida, más tiempo libre, acelerado proceso de urbanización, cambios demográficos (crecimiento de los grupos dependientes), cambios socio-económicos (por ejemplo, parejas en las que ambos trabajan), sofisticación de los consumidores, cambios tecnológicos (teléfonos móviles, más y mejor tecnología médica, mayor automatización de los servicios, etc.), ventajas relativas de los países (por ejemplo, España y turismo)”<sup>(10)</sup>

En estos últimos años, podemos apreciar que la población desea pagar un poco más de dinero a cambio de tener calidad en el producto o servicio recibido. El motivo es que la población tiene una mejor posición económica y desea brindar lo mejor a su familia. Por el lado laboral y profesional, las organizaciones desean también tener un producto o servicio de mejor calidad y pagar un poco más a cambio de un excelente servicio, tiempos cortos, simplicidad en los procesos, detallistas con la propuesta, planeación del servicio, entrega del reporte, entrega del certificado, comunicación constante y comunicación con back office ante cualquier eventualidad, consulta o inconveniente que pueda tener el cliente. El cubrir todas esas aristas es brindar un Servicio de Calidad.

- Precio costoso: de las 03 empresas mencionadas en el cuadro comparativo, “Verdades Peruanas” siempre es la más costosa, debido a que se exige cierto porcentaje de rentabilidad para que los proyectos y negocio sea rentable. El servicio que brinda “Verdades Peruanas” se posicionó en el mercado muy bien, a pesar de que no realiza publicaciones ni publicidad, solamente con la experiencia de recomendar de “boca a boca”, mayormente entre consultores. Luego, cuando viven la experiencia de tener contacto con “Verdades Peruanas” el cliente ve la diferencia, sobre todo en la calidad de

los auditores, nivel de presión, nivel de hallazgos, los entregables entre otros. El valor agregado que “Verdades Peruanas” ofrece a sus clientes es tener un back office preparado, con alto nivel de detalle para ayudar a los clientes con problemas durante el mantenimiento del sistema de gestión, disposición de reuniones con los clientes, un Área Técnica dispuesta a analizar y responder ante cualquier eventualidad. Con respecto a los certificados que se entregan, tiene igual valor que los certificados de otros entes certificadores, no hay mayor valor por ser de “Verdades Peruanas”, lo que vale es el servicio ante, durante y post a la auditoría.

SSG normalmente, cotiza solamente días auditor, sin gabinete, sin tiempos de viaje, sin tiempos adicionales. Muchas veces el precio para SSG es su ventaja competitiva y es atractiva para el mercado que busca el certificado, como ventaja comercial.

- Cumplimiento de plazo de entrega:

“Verdades Peruanas” cuenta con tiempos de entrega en cada una de sus etapas:

Área Comercial:

- Entrega de Propuestas aprobadas: entre 03 y 07 días hábiles (la entrega de la propuesta aprobada incluye la aprobación por parte del centro de competencias ubicada en Colombia del contrato interno de cálculo de días auditor, alcance elegido, códigos nace relacionados con el alcance a certificar, descripción de cantidad de sedes y procesos desarrollados en cada una de ellas.

Área de Operaciones:

- Entrega de plan de auditoría aproximadamente 14 días antes de las fechas reservadas.
- Entrega del Reporte de Auditoría 07 días después de haber terminado el servicio

Área Técnica:

- Entrega del Certificado en 90 días calendarios (Acreditación UKAS)
- Entrega del Certificado en 60 días calendarios (Acreditación INACAL)



- Servicio Post Venta y durante la mantención del certificado: el cliente de “Verdades Peruanas” puede consultar, preguntar, tener reuniones con el ente certificador si tuviera alguna duda de cómo manejar el sistema de gestión, de consultar la aplicación correcta del Uso de la marca de certificación,

“Verdades Peruanas” no cuenta con un Call Center para atender a sus clientes, por lo que muchas veces se complica el atenderlos a todos. Las respuestas son lentas por correo electrónico y las llamadas se pueden perder, a pesar de que se queda grabado el número en los anexos o celulares.

SSG si cuenta con un Call Center que apoya a la buena atención de sus clientes.

- Acreditado con Inacal en ISO 9001

“Verdades Peruanas” cuenta con la acreditación Inacal, para la Certificación de Sistemas de Gestión en casi todos los códigos nace. Es una ventaja comparativa muy importante porque “Verdades Peruanas” puede realizar auditorías en casi todos los códigos. En comparación a las 03 empresas que escasamente tienen 10 a menos códigos como máximo.

- Acreditación con Inacal en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

De las 04 empresas que cuentan con Acreditación Inacal, solamente 03 de ellas están acreditadas en las 03 normas: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

- Competencia de Equipo Auditor:

Se ha sabido que los auditores de “Verdades Peruanas” son los temidos, los más exigentes en comparación de los auditores de otros entes certificadores. Es por ese motivo que los clientes antiguos se mantienen con “Verdades Peruanas” por el nivel de exigencia de la calidad de los auditores y manejo de las auditorías.

SSG cuenta con algunos auditores de calidad. La mayoría de ellos son juniors, muy jóvenes y con poca experiencia. Muchas veces asisten a las empresas sin especialistas técnicos.

Aduanas Perú, cuenta con auditores calificados en la Certificación Basc. Además, están reclutando auditores de sistema de gestión para continuar creciendo en sus auditorías de sistema de gestión.

- **Ventaja Competitiva**

“Verdades Peruanas”

La Fortaleza de “Verdades Peruanas” es la competencia de sus auditores, con conocimientos sólidos de las normas internacionales y muy profesionales.

La debilidad de “Verdades Peruanas” es no por responder a tiempo los requerimientos de los clientes.

La Fortaleza de SSG es los precios bajos, por la manera como calculan sus días auditor.

La Debilidad de SSG es la poca calidad de sus auditores, muchas veces los equipos auditores asisten sin especialistas técnicos, los cuales son muy importantes para cubrir lo importante de una auditoría de gestión.

La Fortaleza de “Aduanas Perú” ahora es que la mayoría de las empresas aduaneras de Perú, además de contar con la Certificación Basc, pueden certificar la norma ISO 9001:2015. Muchos de los clientes de Verdades Peruanas y posiblemente de SSG, que cuentan con la certificación ISO 9001, han optado por certificar de manera integrada Basc e ISO 9001 con un solo ente certificador y a un menor costo.

No tiene una Casa Regional. Son Matriz en Sudamérica.

Para entregar una propuesta: máximo 10 días

Para entregar los Reportes: 10 días.

Los Reportes son sencillos.

Tienen Acreditación Internacional de Estados Unidos.

Tiempo de entrega de Certificados después de cerrar la auditoría :10 días

La Debilidad de Aduanas Perú es que aún no es muy conocida, solamente por las empresas de un solo rubro: Aduanas. Además, con la acreditación Inacal solamente cuentan con un código.

- **Página Web:** las páginas web de las organizaciones son una ventana de información muy importante hoy en día, debido a que, si deseas conocer una empresa y revisar información, optan por revisar su página web. Si está completa es lo mejor, puesto que puedes encontrar información que podrías estar buscando. De las páginas web, la más completa es la de la empresa SSG, por la cantidad de información que muestra con respecto a los servicios y cursos diversos.

El Área de SCS de “Verdades Peruanas”, cuenta con 03 divisiones diferenciadas:

- **Certificación:** esta división esta dividida en 03 sectores: Comercial, Operaciones y Técnica. Las tres Áreas están directamente relacionadas entre sí, por cualquier consulta, inconveniente, problema que se pueda presentar con los clientes, con el equipo auditor o con el manejo del servicio.
- **Capacitación o Training:** esta división brinda cursos programados y relacionados a Sistemas de Gestión como: Interpretación de las Normas ISO's, Formación de Auditores Internos, Actualización de las Normas ISO's, IRCAS (The International Register of Certificated Auditors) o (Registro de Certificación Internacional de Auditores) de las normas: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 17025:2015, Gestión de Riesgos, entre otras.

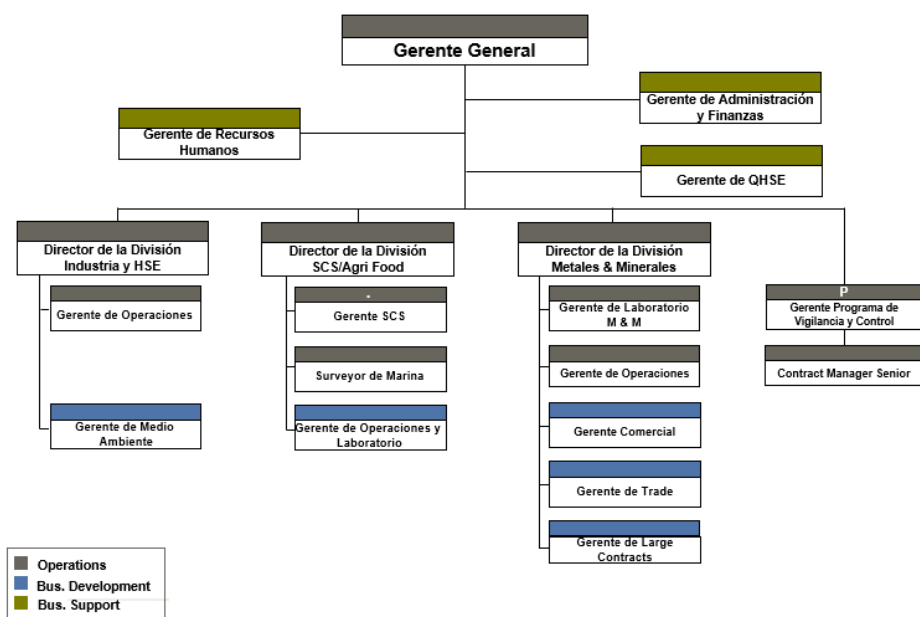
- Homologación o HP: esta división está dividida en 02 sectores: Comercial y Operaciones. Las dos Áreas están directamente relacionadas entre sí por cualquier consulta, inconveniente, problema que se pueda presentar con los clientes, con el equipo auditor o con el manejo del servicio.

Adicionalmente, se cuenta con el Proceso de Apoyo de Facturación, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y QHSE; procesos que interactúan entre sí para sacar adelante el servicio a brindar.

Cada una de ellas está directamente relacionada entre sí, debido a que se tienen clientes en común, por lo que el servicio se hace más estrecho con respecto a la atención especial que se les debe a los clientes.

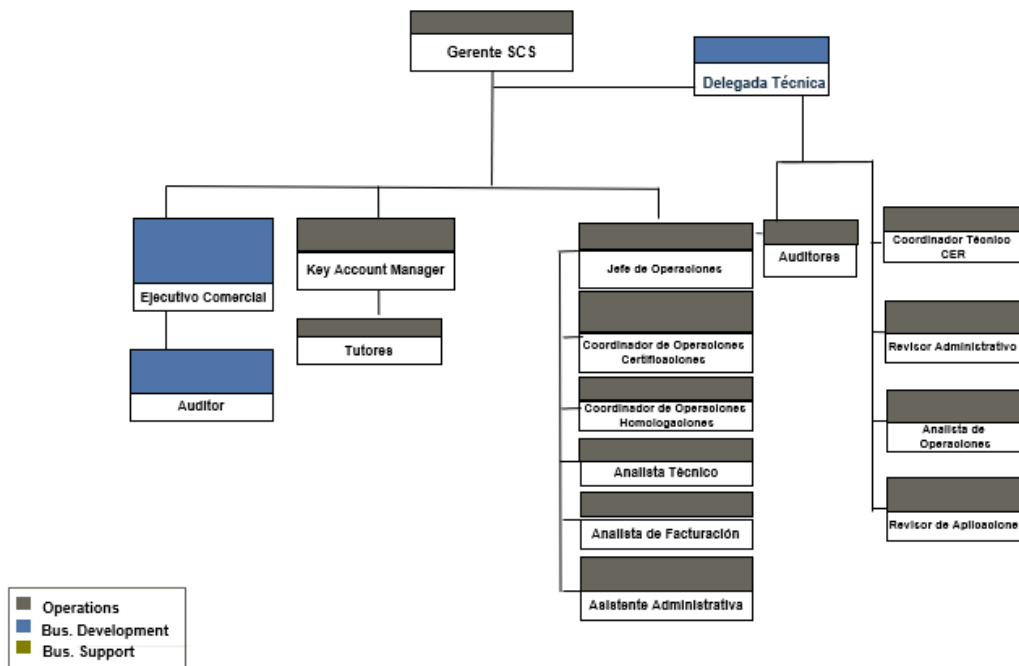
Se muestran los Organigramas de la Organización detallando jerarquía de las áreas involucradas en esta investigación:

Gráfico 02. Organigrama Corporativo de “Verdades Peruanas”



Fuente: Empresa Verdades Peruanas.

Gráfico 03: Organigrama Área SCS de “Verdades Peruanas”



Fuente: Empresa Verdades Peruanas.

**Proveedores**

“Verdades Peruanas”, cuenta con el apoyo de varios proveedores, entre los que cuenta para:

**Personal de Campo**

Epps: cascos, zapatos de seguridad de punta de acero, zapatos dieléctricos, ropa de trabajo pantalón jeans, camisa de algodón celeste de manga larga), casacas térmicas para el frío, casacas cortaviento, lentes de seguridad, porta oídos,

Lap tops

Celulares.

Compañía de Seguros (SCTRs, Seguro de Atención Médica)

Servicios de Taxi: “Verdades Peruanas” ofrece el servicio, por lo que lo demás lo podemos manejar con nuestros clientes: chalecos naranjas con cintas reflectivas, guantes

de seguridad, mamelucos para ingresar a una mina, ropa para ambientes calientes (ropa ignifuga), entre otras.

### **Personal de Oficina**

Lap tops

Celulares

Eps (Seguro de Atención Médica)

Servicios de Taxi para el Área Comercial

El Área de Logística se encarga de revisar la calidad del producto, precio y abastecimiento que “Verdades Peruanas” adquirirá para nuestros auditores, supervisores y tutores.

### **Bases Teóricas – Científicas**

#### **La Jerarquía de las Necesidades según Maslow (1943)**

Un concepto básico y simple de “motivación” es el siguiente: cada individuo es un universo, cada uno busca satisfacer sus propias necesidades desde la más básica hasta la más infinita.

El propósito es entender más al ser humano, cómo se desenvuelve en la organización y porque motivo lo hace de esa manera, conocer las causas de su comportamiento porque son ante todo seres humanos.

Abraham Maslow planteó en su libro “Motivation and Personality” (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, el desarrollo de la escuela humanista en Administración y que permite entrar a entender más profundamente las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que afectan a todo ser y que se encuentran organizadas en forma estructurada (forma de pirámide) de acuerdo a la determinación biológica causada por la constitución genética de cada individuo.

El individuo tiene que ir cubriendo sus necesidades básicas primero, de acuerdo a lo que va necesitando y requiriendo. Por ejemplo, el bebé, cuando nace, solamente necesita comer, jugar y descansar. Su mamá se encargará de cubrir esas necesidades básicas para que el bebé pueda crecer. Luego tenemos los otros niveles, los cuales se presentarán cuando sean niños y adultos: Seguridad, Afiliación, Reconocimiento que interactúan entre sí a medida que el niño / adulto va creciendo. La Autorrealización se presenta cuando el individuo cubrió todos los niveles y llega a su tope máximo de desarrollo. Eso sucede muy a menudo cuando el individuo está muchos años en una organización y llega a su tope máximo de aprendizaje. Puede suceder que este individuo no llegue a ascender y no continúe descubriendo experiencias más altas.

Gráfico 04. Jerarquía de las Necesidades según Maslow



Fuente: <http://blog-de-maria-calderon.blogspot.com/2016/04/la-jerarquia-de-las-necesidades-de.html> (10)

## **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Teoría elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento de las personas varía en función del nivel de satisfacción.

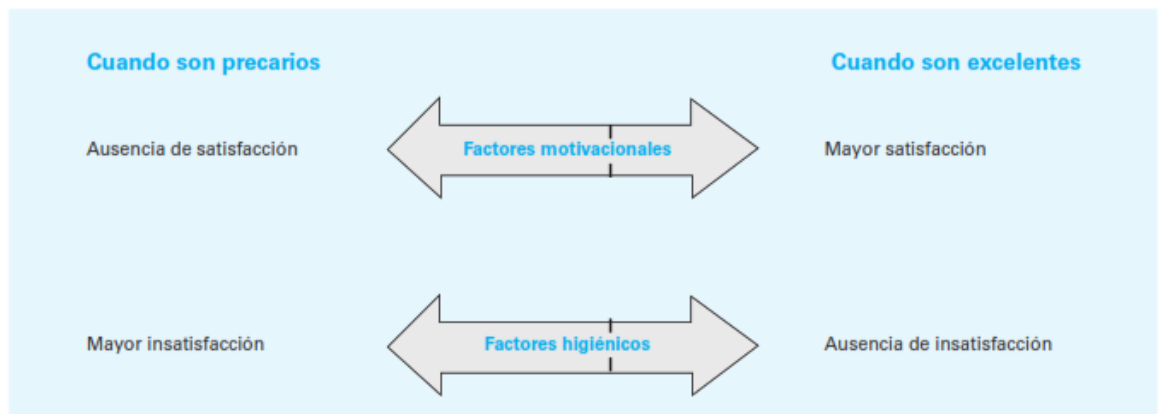
Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la personal en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, entre otros. Corresponde la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los trabajadores. <sup>(11)</sup>
- b) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. <sup>(11)</sup>

Se refiere a que el individuo se desarrolla en 02 ámbitos dentro de su crecimiento que comprenden los Factores higiénicos, que se refieren a los factores que un trabajador desea tener claro cuando ingresa a laborar a una organización, como por ejemplo, condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, que se tiene conocimiento en la primera semana de ingreso. Cuando los factores higiénicos son cubiertos, el individuo revisa los factores motivacionales, que son los factores relacionados a sus labores o actividades dentro del centro de trabajo, y depende de la habilidad de cada individuo puede haber aumento de productividad y subir a un nivel no esperado.



Gráfico 05. Teoría de los dos factores – Herzberg



<sup>1</sup> Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F. México. Editorial: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. *Teoría de los Factores de Herzberg*. D.F. México. (pag. 246) <sup>(12)</sup>

### El Modelo de contingencia de motivación de Vroom

La teoría de Víctor Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferentes individuales. Las personas se comportan de manera diferente según la recompensa que va a obtener, para un determinado comportamiento.

Se necesita definir primero que es “Expectativa”. Una expectativa es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo procederá a la realización de una tarea.

Es una teoría más amplia, en comparación a las teorías de Maslow y Herzberg.

De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su “motivación para producir”:

- a) Esfuerzo – Desempeño: Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar los objetivos.
- b) Desempeño – Recompensa: La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- c) Desempeño – Meta: La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

La instrumentalidad tiene valores que van desde  $-1.0$  hasta  $+1.0$  (como en el caso del coeficiente de correlación), lo cual depende de si está directamente relacionada con el logro de los resultados finales o no. <sup>(13)</sup>

### **Definición de Términos Básicos**

Podemos señalar el significado de términos importantes relacionados a esta investigación, como: “Satisfacción laboral”, “motivación”, “compromiso organizacional”, “moral laboral” o “calidad de vida laboral”, Productividad, Trabajo en Equipo, Cumplimiento de Metas, Fidelización, que facilitarán el entendimiento y nos mostrará que cada término es diferente.

Adicionalmente, revisaremos literatura específica publicada donde se identifican algunos factores motivadores del trabajo en general y se repasarán brevemente las teorías de motivación más utilizadas por los investigadores del campo de estudio de gestión en general. Podemos revisar las siguientes teorías: La Teoría de Necesidades de Maslow (1943), Alderfer (1969) y MacClelland (1961); la teoría bifactorial de Herzberg, las teorías X e Y de McGregor (1960); el modelo cognitivo de motivación laboral de Vroom (1964), la teoría de la equidad de Adams y la del establecimiento de metas de Locke. La mayoría de estas teorías motivacionales han sido utilizadas para explicar mucho mejor la Satisfacción Laboral.

#### a) Endomarketing o Marketing Interno

El término endomarketing surge en 1990 de mano del autor brasileño Saul Beking, que lo define como la realización de acciones de marketing para el público interno de la empresa (empleados) a fin de promover entre los trabajadores y los departamentos aquellos valores destinados a servir a los clientes externos.

El concepto de endomarketing ese encuentra incluido dentro del marketing interno, ya que como indicó Berry (1981) los empleados deben ser tratados como clientes por parte de la organización para la cual trabajan, por lo que la gerencia debe verlos como si de

clientes se tratase, ya que, sin su participación, compromiso y la colaboración de los mismos, ninguna organización es capaz de implementar medidas efectivas destinadas hacia los clientes externos. <sup>(14)</sup>

Este concepto es la razón de ser de esta investigación. Es buscar y mantener que los colaboradores vendan la imagen de la empresa y ellos estén realmente convencidos que lo que hacen es por compromiso, por amor a la organización, por querer que la organización progrese, se desarrolle y crezca con los colaboradores, es estar felices para dar lo mejor hacia afuera.

#### a) La Motivación

“La palabra motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del Comportamiento Organizacional. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones, La palabra motivación proviene del latín *moveré*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. Cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

En resumen, podemos indicarlo de esta forma:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.

- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación”<sup>(15)</sup>

En propias palabras: Es tener el impulso positivo de parte de un tercero (persona) o motivo, para que se pueda realizar un hecho y alcanzar una meta u objetivo que favorecerá en un futuro y está relacionada por tres elementos: Necesidades, Impulsos e incentivos.

#### b) Satisfacción Laboral

“Del latín satisfactio, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito”<sup>(16)</sup>

En propias palabras, es sentirse a gusto y contento con las labores que se realizan en el trabajo a cambio de un premio o sueldo a su trabajo bien hecho.

#### c) Compromiso Organizacional

“Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia”

“Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y

aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización”

“Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo”<sup>(17)</sup>

En propias palabras, es tener la promesa de mantener los lineamientos, políticas y reglamentos presentes y dar la mejor imagen de la Organización ante cualquier eventualidad que se pueda presentar, es identificarse con la empresa y mostrar la conformidad de trabajar en ella.

#### d) Moral laboral

“La **moral laboral** es la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades”<sup>(18)</sup>

En propias palabras, es el sentimiento personal de un trabajador de pertenecer a un grupo de trabajo que tienen trazada una meta en común en la cual todos están de acuerdo.

#### e) Calidad de Vida laboral

“La Calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización,

ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros similares” (19)

En propias palabras: es cubrir necesidades afectivas y personales como el sueldo, relaciones humanas, libertad para opinar, ambiente amigable, reconocimiento del desempeño laboral, que ayudan al trabajador a sentirse parte de la Organización y lo motivará a sugerir mejoras para el bienestar de la empresa y trabajadores.

f) Productividad:

“La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida” (20)

Otro concepto: “Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos.

La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia.

Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.” (21)

En palabras propias: La Productividad es el aprovechamiento del tiempo laborar entre la mayor cantidad de las actividades que se puedan realizan en una jornada laboral, para el sector servicios”. La Productividad es el aprovechamiento del tiempo laborar, eficiencia de utilización de materia prima, utilización efectiva de equipo o maquinaria, entre la mayor cantidad de las actividades que se puedan realizan en una jornada laboral, para el sector industria.

Esta mayor productividad sucede cuando el personal está capacitado (conocimiento del proceso y/o manejo de maquinaria) y es capaz de responder rápidamente ante un inconveniente.

La menor productividad sucede cuando el personal no está capacitado, es impuntual, se ausenta de sus labores, abandono de puesto de trabajo, accidentes, incluso la muerte.

#### g) Trabajo en Equipo

“Diversos autores, de la talla de Robert Kaplan, Peter Drucker, Kenneth Blanchard, Jon Katzenbach, Tom Peters, Michael Hammer, o Robert Blake, mencionan que el factor esencial para el éxito de una organización es la participación completa de todos sus miembros, sean estos de los niveles superiores o de nivel operativo. Kaplan refuerza el concepto al decir que las metas por conseguir son: más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global y propone que las empresas desarrollen principalmente el trabajo en equipo.

Según el reconocido especialista Jon Katzenbach, el trabajo en equipo puede considerarse al "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Desde luego, la de Katzenbach no es la única definición válida, pero los aspectos más relevantes de ésta pueden encontrarse en otros autores, de modo que, en forma general al referirse sobre el trabajo en equipo, puede considerarse como un grupo de gente bien

organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido.

De este modo, el aspecto clave para el trabajo en equipo es lograr la participación de las personas. Para ello, es necesario que previamente las personas se sientan que "forman parte" de la organización, lo cual las induce a "tomar parte" en las misma, a través de su presencia en las decisiones y en las acciones que se emprenden.

Así, el aprovechamiento de la contribución individual en beneficio del equipo genera un sentimiento de realización personal y mayor motivación para el trabajo.”<sup>(22)</sup>

En propias palabras: el Trabajo en equipo es lograr y mantener un equipo de trabajo que vaya en la misma dirección, que se apoyen unos a otros ante cualquier dificultad, que salga adelante ante cualquier eventualidad o inconveniente, que el engranaje del proceso no se destruya.

#### h) Cumplimiento de Metas:

Primero, tenemos que definir que es “Meta”.

“Meta: es un término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general una persona se plantea en la vida cotidiana. Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa. En un área de trabajo, es necesario trazar un rumbo, cuyos objetivos serán el producto final o plan de prestación de servicio determinado por la empresa. Además de un sistema jerárquico, también para los empleados es diseñado un programa de metas, en el



que, por medio de incentivos, penitencias o bonos, se ven atraídos por el propósito de cumplir la meta colocada por el jefe o supervisor” (23)

En propias palabras: la meta o las metas son propósitos o motivos que se planea cualquier persona o cualquier organización para el cumplimiento de un plan determinado y lograr la satisfacción de ambas partes: trabajadores y clientes.

Cumplimiento de metas: es la acción de lograr la meta planeada y lograr la satisfacción por haberla alcanzado.

#### i) Fidelización

“La Fidelización es el acto y la consecuencia de fidelizar: lograr que los clientes o los trabajadores de una compañía mantengan la fidelidad hacia ella. Este concepto se utiliza con frecuencia en el terreno del marketing. La fidelización es un objetivo que persiguen las empresas para que sus clientes compren sus productos de manera periódica. El cliente fidelizado, por lo tanto, es un comprador habitual. Cuando una venta supone el punto de partida para la venta siguiente, comienza a lograrse la fidelización, que consiste en el establecimiento de un vínculo sólido que se sostiene en el tiempo. Las empresas, en este marco, primero deben captar al cliente o comprador, luego convencerlo y finalmente conservarlo” (24)

En propias palabras: la fidelización es mantener contentos y satisfechos a los clientes fieles y a los trabajadores de igual manera a la marca de una organización determinada, la cual no debe de ser por obligación, sino porque está convencido que es el mejor producto o servicio ante los de la competencia.

#### j) Necesidades de Aprecio:

“son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y

reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias “(25)

Este concepto nos muestra que las personas que trabajan en una organización necesitan muestras de aprecio para con su trabajo, desempeño, y saber que están haciendo las cosas bien o mal. Siempre un supervisor debe de supervisar, aunque suene redundante, las labores de todos sus trabajadores, para poder hacer una retroalimentación efectiva y así mantener el equilibrio de clima laboral interno.

#### k) Comunicación Interna

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizaciones “(26)

La comunicación interna entre los miembros de una organización es muy importante y necesaria, debido a que, gracias a esta comunicación interna, las labores y tareas encomendadas serán mejor elaboradas, desarrolladas y presentadas, con las ideas que puedan tener los involucrados. Muchas veces dos cabezas piensan mejor que una, y compartir ideas resulta muchas veces, una mejor idea, incluso de la que ideó el supervisor.

#### l) Necesidades sociales

“surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación,

participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa “<sup>(27)</sup>

Los trabajadores tienen derecho al esparcimiento, además de trabajar toda la jornada. En la mayoría de los casos, el día a día de un trabajador es realmente agotador, por lo que el ser humano, como tal, debe de tener momentos de paz, de relajación, de esparcimiento, de compartir con sus compañeros de trabajo.

## Capítulo III: Hipótesis y Variables

### 3. Hipótesis y/o Supuestos Básicos

#### 3.1 Hipótesis de la Investigación

Las Hipótesis permiten centralizar las variables que facilitarán una mejor posición de análisis de las partes que respondan para solucionar el problema de una manera científica y eficaz, de esta manera pasamos a exponer las Hipótesis siguientes:

##### 3.1.1 Hipótesis General

El Endomarketing incide en la Satisfacción del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.

##### 3.1.2 Hipótesis Específicas

- El Endomarketing incide en la Productividad del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.
- El Endomarketing incide en el Trabajo en Equipo del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.
- El Endomarketing incide en el Cumplimiento de Metas del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018.

#### 3.2 Identificación de Variables o Unidades de Análisis

Las variables que se pudieron identificar son:

Variable Independiente: Endomarketing

Variable Dependiente: Satisfacción del Personal

### 3.3 Matriz de Consistencia

## **Capítulo IV: Método**

### **4. Tipo y método de investigación**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

En el trabajo de investigación se utilizará el Método Inductivo, ya que a partir de las conclusiones muestrales inferiremos comportamientos de la población en general.

El tipo de investigación será – Descriptivo – Concluyente – Correlacional.

Descriptivo, porque se va a describir las condiciones que se van a ir descubriendo a lo largo de la investigación.

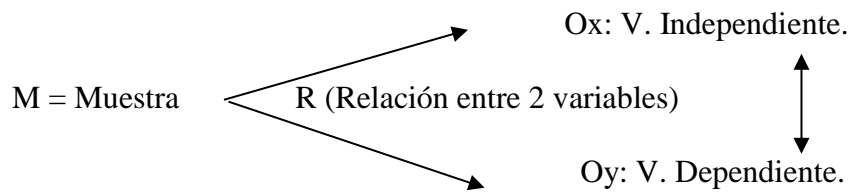
Concluyente, porque se refiere a investigación basada en resultados de cuestionarios y entrevistas.

Correlacional, porque se va a detallar los hallazgos que iremos descubriendo durante todo el proceso de nuestro trabajo de investigación. Observaremos la causalidad que hay entre la variable dependiente y la variable independiente.

#### **4.2 Diseño Especifico de investigación**

##### **4.2.1 Tipo de Diseño de Investigación**

El estudio es No Experimental de Corte Transversal, ya que trata de describir las características del objeto de estudio; de corte transversal ya que permite presentar los hallazgos de las investigaciones y descubrimientos de diferentes aspectos descritos en nuestro proyecto tal y como se obtuvieron en un tiempo y espacio determinado.



Donde:

$M$  = Es la muestra de los encuestados.

$Ox = V. I.$ , es la observación de la variable independiente (Impacto del Endpmarketing)

$Oy = V.D.$ , es la observación de la variable dependiente (Satisfacción del Personal de la Oficina de “Verdades Peruanas” en Perú, en el 2018)

En este caso, se buscó determinar el desempeño de los trabajadores para cumplir las metas, objetivos de la Organización, sin Motivación de parte de los Gerentes de Área, llegando a saber si el personal de “Verdades Peruanas” está satisfecho o no con su trabajo. Podemos agregar que en base a los resultados de la muestra, la cual arrojó un número de 28 personas, nos pareció poca la representatividad de la misma, para lo cual, para tener un margen de error mucho más bajo se decidió realizar el 100% de la muestra, para lo cual se tiene 44 personas.

#### 4.2.2 Metodología del Proceso No Experimental

Se realizó la investigación en las instalaciones de la Organización “Verdades Peruanas”, en la cual se tuvo el apoyo de los trabajadores (40 personas) y de 04 Gerentes de Área, por lo cual, esta investigación es “No Experimental”, porque se utilizaron criterios propios de los trabajadores y gerentes de la Organización, sin ser manipulados, tomando como instrumento al Cuestionario, para el caso de los trabajadores y las Entrevistas, para el caso de los Gerentes. Adicionalmente, se ha utilizado la “Observación” la cual nos permite tener opiniones propias de los hechos que suceden dentro de la Organización “Verdades Peruanas”. No es ética la manipulación de datos, se tomaron en consideración la opinión de los trabajadores y gerentes.

Se pudo observar, una situación interna y en base a la simple “Observación” se pudo hallar un problema, para lo cual es necesaria una solución pronta para poder elevar el nivel de ventas, de atención al cliente y por ende elevar la Satisfacción del Personal de “Verdades Peruanas”.

#### **4.3 Diseño de las Variables Dependientes e Independientes:**

Se determinaron 02 Variables dentro de la investigación:

Variable Independiente: Endomarketing y Variable Dependiente: Satisfacción de Personal.

Como Variable Independiente, el “Endomarketing” es conocer a los trabajadores, empoderarlos, motivarlos, darles fuerza para vender más de lo que la organización esta acostumbrada. Es importante reconocer que el cliente interno es la fuerza de ventas, el que conoce la organización, el que sabrá vender lo mejor posible y podrá lograr muchas cosas buenas si está motivado.

Para el caso de la Variable Dependiente: “Satisfacción del Personal”, se ha desagregado en 03 sub variables para manejar mejor el término y poder llegar a nuestros objetivos directamente: Productividad, Trabajo en Equipo y Cumplimiento de Metas. Estas tres sub variables, nos ayudarán a manejar nuestras hipótesis y preguntas de nuestra encuesta para los trabajadores.

#### **Población, Muestra o Participantes**

**Población**, es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, para mi proyecto, la población serían todos los trabajadores de la oficina de “Verdades Peruanas”, en Lima que tiene 44 trabajadores (04 Gerentes y 40 Trabajadores)



**Muestra**, la selección de una muestra específica me permitirá reducir la heterogeneidad de la población de la oficina de “Verdades Peruanas” en Perú al indicar los criterios de inclusión y/o exclusión, el método que utilizaré será el probabilístico de tipo aleatorio simple, ya que voy a considerar una población finita.

Como la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Muestra.

N = Total de la población = 44

Z = Probabilidad de confianza en el estudio, es decir 95% de probabilidad (1.96)

p = Probabilidad de que resulte positivo lo que queremos obtener (en nuestro caso 5%=0.05)

q = 1 – p. Probabilidad de que no resulte positivo lo que queremos obtener

(en nuestro caso 1 – 0.05 = 0.95)

e = error estadístico (en nuestro caso 5% de error)

Parámetro	Valor
N	44
Z	1.96
p	0.05
q	0.95
e	5%

$$n = \frac{45 \times (1.96 \times 1.96) \times 0.05 \times 0.95}{0.05 \times (45-1) + ((1.96 \times 1.96) \times 0.05 \times 0.95)}$$

$$n = 28.0755344 = 28 \text{ personas}$$

A pesar de que la muestra nos arrojó el resultado de 28 personas para encuestar, preferimos tomar el 100% de la población para que el nivel de confianza sea el mayor posible y el margen de error sea el menor posible.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos de la presente investigación se eligieron las siguientes técnicas:

La entrevista: es una técnica muy efectiva que se da mediante una conversación entre dos personas, basándose en un listado de preguntas relacionadas al tema a investigar.

Las entrevistas fueron realizadas a 04 gerentes de la organización, los cuales nos ayudaron con muchas interrogantes, modos de pensar, de actuar y con sugerencias para mejorar la cuestión de estudio.

La encuesta: es una técnica de recabar información mediante un instrumento previamente elaborado, la cual ha sido diseñado para responder en masa (grandes cantidades) y saber el pensar de las personas de un mismo nivel. En este caso, las personas a las cuales se encuestaron son trabajadores de la organización, las cuales dieron su opinión acerca de los modos de trabajar, métodos de motivación y temas relacionados con la investigación.

Observación: esta técnica consiste en simplemente observar atentamente y con mucho detalle la información que se puede presentar sin necesidad de los instrumentos anteriormente mencionados, para lo cual ayuda mucho a complementar la información que se obtiene a través de las entrevistas y encuestas.

Internet: es otra de las técnicas utilizadas actualmente debido a que existe mucha información precisa, pero en muchos del caso poco confiable. De igual forma se consulta para definir ciertos conceptos.

Con respecto a los instrumentos utilizados, tenemos los siguientes:

Cuestionario: es un instrumento usualmente utilizado para recolección de información, para lo cual, en esta investigación se realizó a los trabajadores, para lo cual se tomó al 100% de los mismos.

Se elaboraron 02 tipos de cuestionarios de acuerdo a los niveles de recolección de información: para la entrevista a los gerentes de área y para los trabajadores.

La información fue muy enriquecedora y ayudó a cerrar el círculo de la investigación.

### **Procedimiento de Ejecución del Estudio**

Teniendo en consideración lo comentado anteriormente, se cumplieron los siguientes pasos:

Elaboración de instrumentos: de acuerdo a los problemas e hipótesis que queremos encontrar se elaboraron 02 tipos de cuestionarios: para los gerentes (entrevistas) y para los trabajadores (cuestionarios), para lo cual se establecieron 36 preguntas para la entrevista y 30 preguntas para el cuestionario. Se tomaron en consideración el desagregado de la Variable independiente: Productividad, Cumplimiento de Metas y Trabajo en Equipo para el desarrollo de ambos instrumentos.

Aplicación de los cuestionarios a los trabajadores: se desarrolló en una semana (05 días útiles) poder tomar la información a través de los cuestionarios a los 40 trabajadores. Este cuestionario cuenta con 30 preguntas relacionadas con el tema a investigar.

Aplicación de las entrevistas a los gerentes: en esta segunda toma de información, se pudo entrevistar a cuatro gerentes de la organización de distintas áreas (03 de Operaciones y Comercial y 01 de proceso de apoyo). Las entrevistas se dieron de forma individual, solicitando citas para poder realizar la grabación de éstas. Las entrevistas cuentan con 36 preguntas relacionadas con el tema a investigar.

Observaciones complementarias: luego de la realización de las encuestas y entrevistas se pudo observar las labores de los trabajadores, los métodos aplicados por los trabajadores, las reacciones, las respuestas, entre otras actitudes, para complementar la información que se recabó.

## Capítulo V: Resultados y Discusión

### 5. Resultados de las Encuestas

De acuerdo a los resultados de las encuestas, para nuestra muestra de 40 personas, tenemos los siguientes resultados para las 30 preguntas:

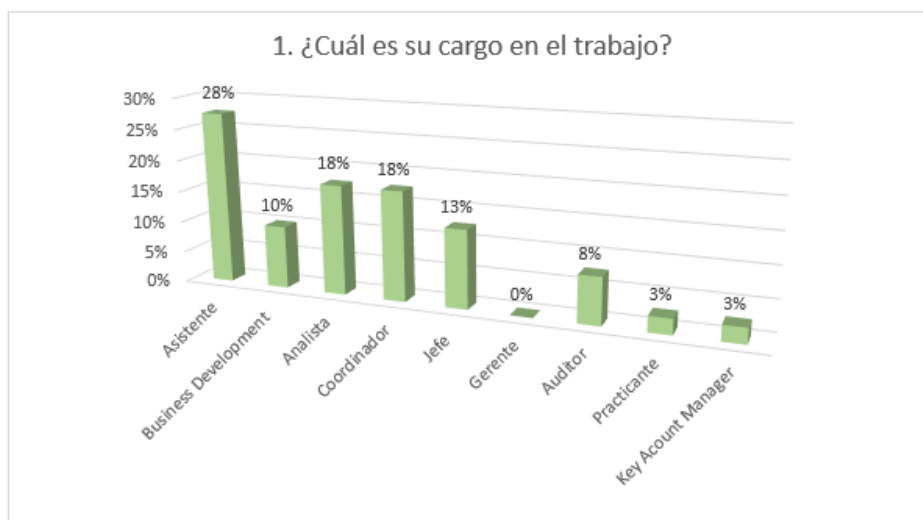
*Tabla 02: ¿Cuál es su cargo en el trabajo?*

Pregunta 01: ¿Cuál es su cargo en el trabajo?

Asistente	28%
Business Development	10%
Analista	18%
Coordinador	18%
Jefe	13%
Gerente	0%
Auditor	8%
Practicante	3%
Key Account Manager	3%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 06: ¿Cuál es su cargo en el trabajo?*



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, el cargo que más se repite es de las Asistentes, debido a que todas las áreas siempre cuentan con el apoyo de las Asistentes, en esta oportunidad tenemos el 28% de participación para los encuestados.

En segundo lugar, tenemos a los Analistas y Coordinadores con un 18% cada uno. Ambos puestos son clave para las Operaciones de la Organización.

En tercer lugar, tenemos a los jefes, con un 13% de participación. Ellos tienen poder de decisión.

Luego, en cuarto lugar, tenemos a los Business Development, quienes son del Área de Ventas, del Área Comercial con un 10% de participación.

Luego, en quinto lugar, tenemos a los auditores quienes actualmente están en entrenamiento y apoyando al Área Técnica y se encuentran en oficina, con un 8% de participación.

Asimismo, tenemos a 01 practicante y a 01 Key Account Manager, con un 3% de participación para cada uno.

De acuerdo con el personal encuestado y entrevistado, tenemos que gran parte de él, se dedica a atender a los clientes de manera directa, entre ellos tenemos:

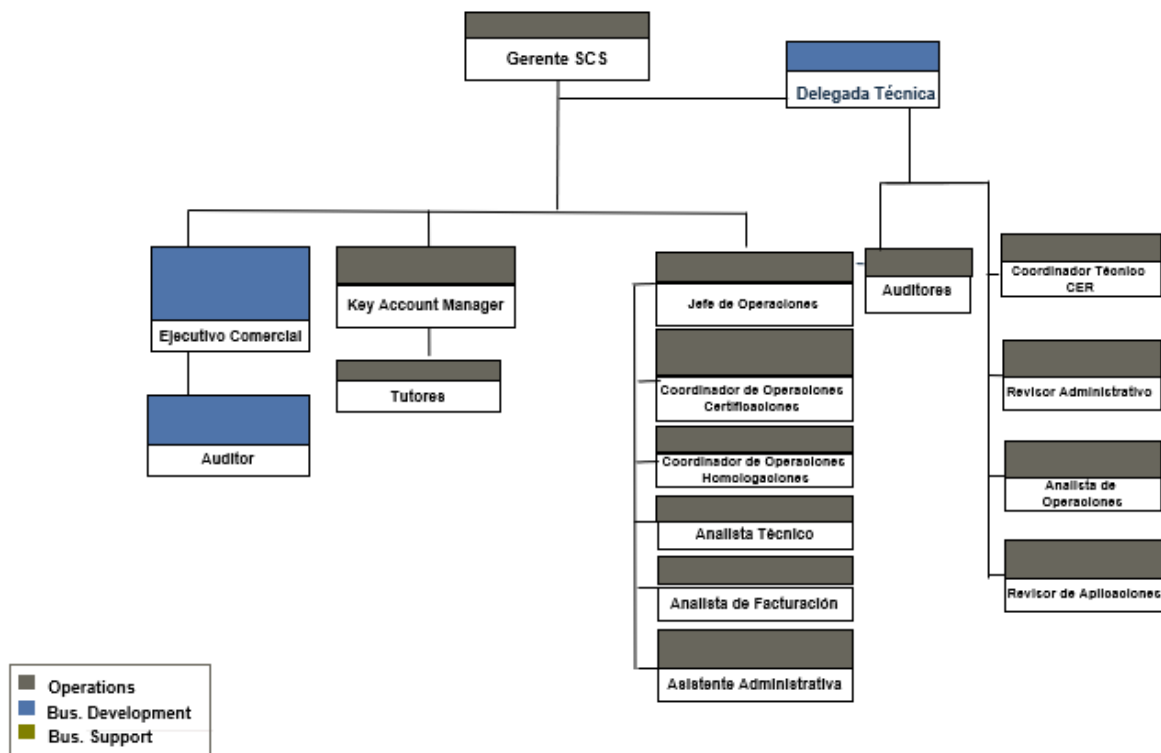
*El Área de SCS:*

- Gerente de SCS (01)
- Business Development (04)
- Asistente Comercial (01)
- Key Account Manager (01)
- Tutores (varios)
- Jefe de Operaciones (01)
- Coordinadoras de Operaciones (04)
- Analista Técnico (01)
- Analistas de Facturación (02)

- Delegada Técnica (01)
- Coordinadora Técnica (01)
- Revisora Técnica (01)
- Auditores (varios)

Mostramos el organigrama del Área de SCS, para lo cual todos los incluidos en él participan directamente en la Atención al cliente.

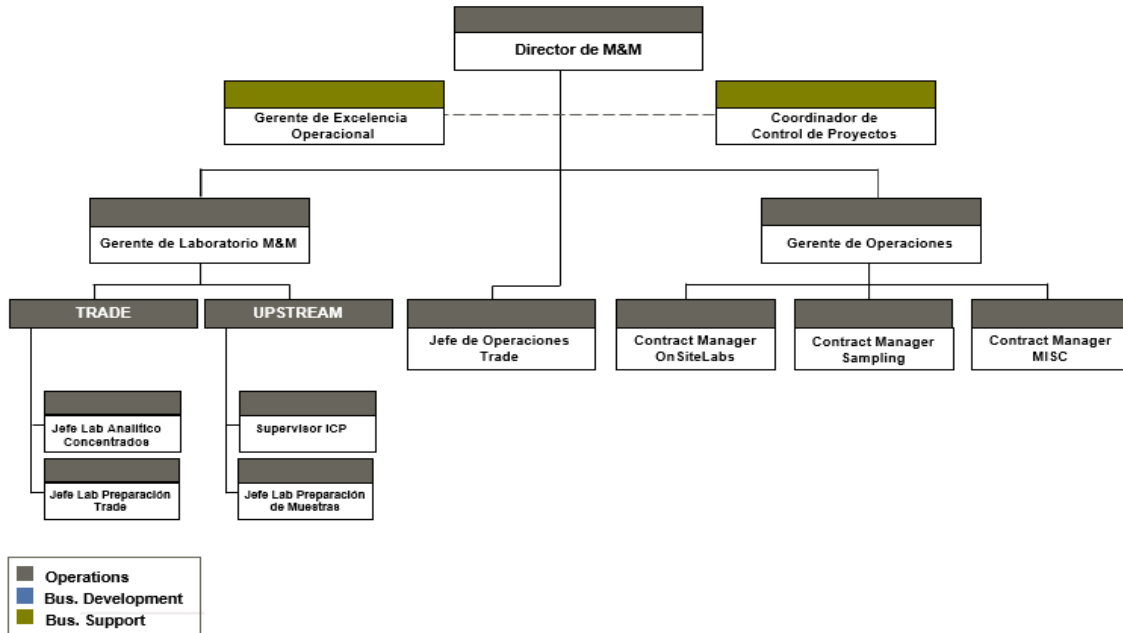
Gráfico 07: Organigrama Área SCS Empresa “Verdades Peruanas”



Fuente: Empresa Verdades Peruanas.

Se cuenta con otra división que también directamente atiende a clientes, es la División de Metales y Minerales.

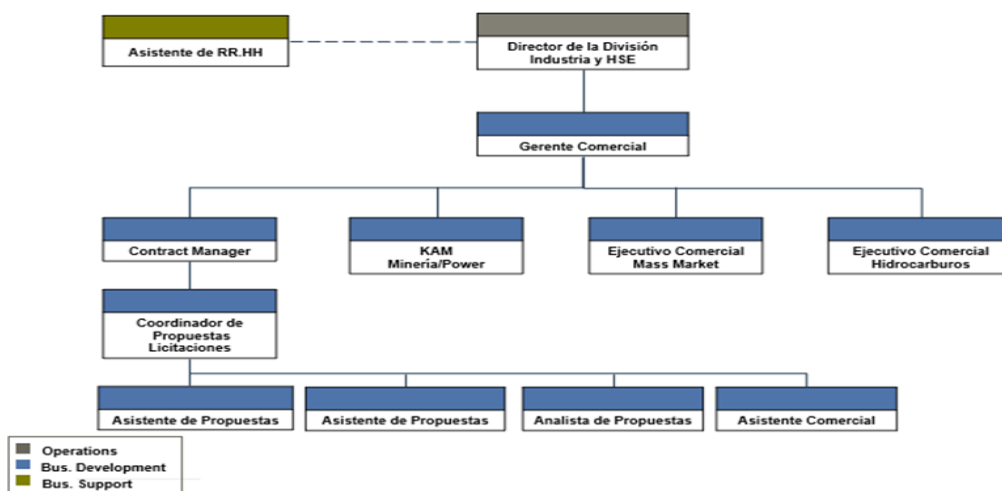
Gráfico 08: Organigrama Área de Metales y Minerales Empresa “Verdades Peruanas”



Fuente: Empresa Verdades Peruanas.

Se cuenta con otra División que también desarrolla servicios y atención directa a los clientes. Es el Área de Industria es sus diferentes sub áreas de atención. Se muestra el organigrama del Área Comercial.

Gráfico 09: Organigrama Área de Industria Comercial Empresa “Verdades Peruanas”

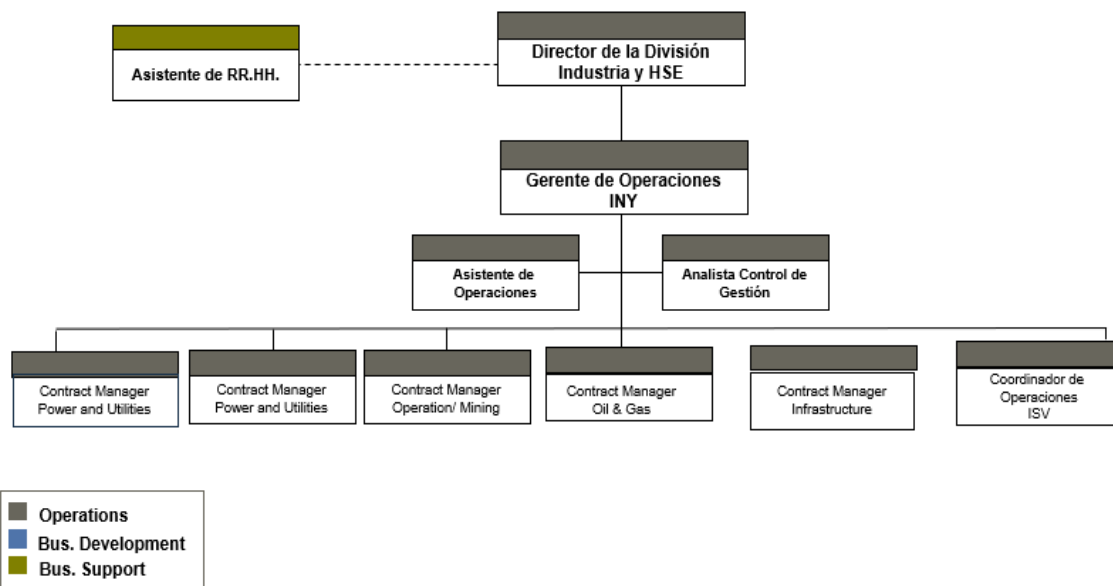


Fuente: Empresa Verdades Peruanas.



Se muestra el organigrama del Área de Operaciones de la División de Industria, los cuales también tienen relación directa con la atención al cliente:

Gráfico 10: Organigrama Área de Industria Operaciones Empresa “Verdades Peruanas”



Fuente: Empresa Verdades Peruanas.

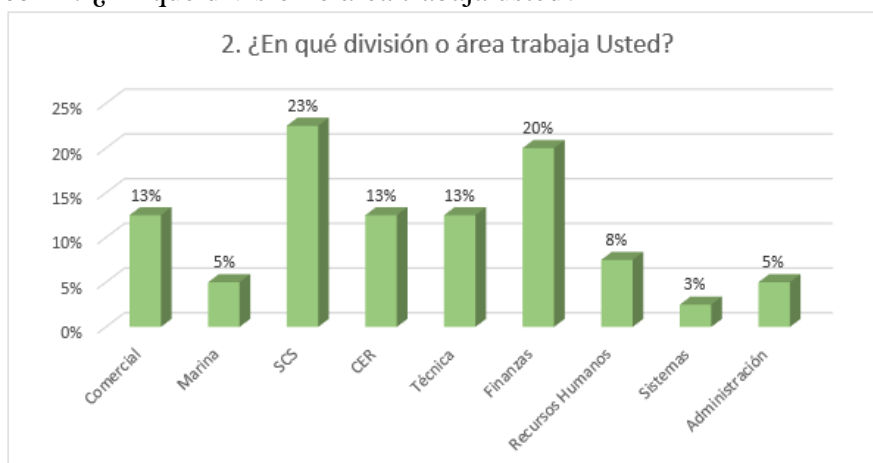
Tabla 03: ¿En qué división o área trabaja usted?

Pregunta 02: ¿En qué división o área trabaja usted?

Comercial	13%
Marina	5%
SCS	23%
CER	13%
Técnica	13%
Finanzas	20%
Recursos Humanos	8%
Sistemas	3%
Administración	5%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: ¿En qué división o área trabaja usted?



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, el mayor porcentaje trabaja en el Área de SCS, que es el Área de Certificaciones con un 23%, es el corazón de la organización, luego tenemos un 20% que apoya en el área de Finanzas y Contabilidad. Tenemos también un 13% que es compartido por el Área Comercial, el Área de Operaciones de Certificaciones y el Área Técnica. Luego podemos mencionar que el Área de Recursos Humanos cuenta con el 8% de participación.

Podemos mencionar también que tenemos 02 áreas que comparten el 5%: Marina y Administración. Y, para terminar, un 3% para el Área de Sistemas.

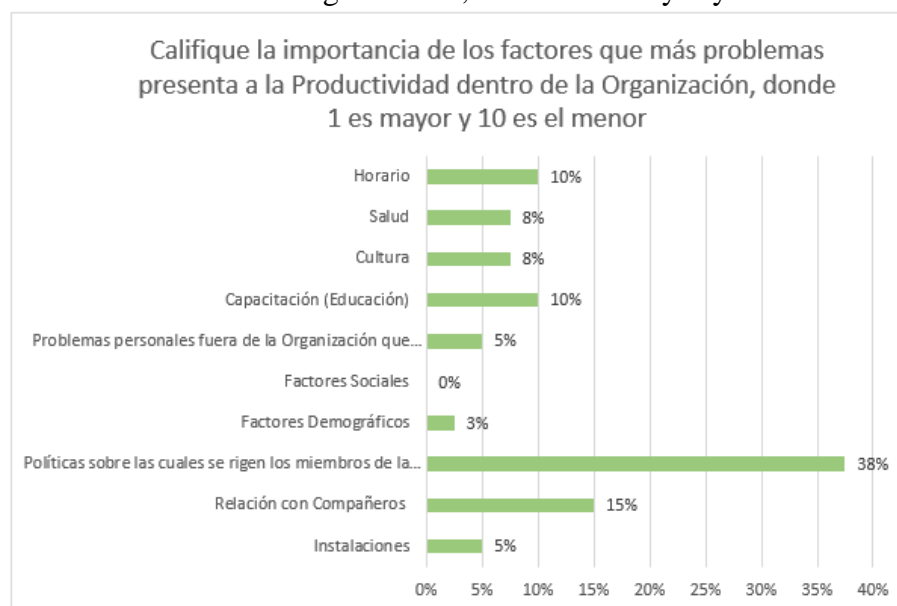
Tabla 04: Califique la importancia de los factores que más problemas presenta a la Productividad dentro de la Organización, donde 1 es mayor y 10 es el menor

Pregunta 03: Califique la importancia de los factores que más problemas presenta a la Productividad dentro de la Organización, donde 1 es mayor y 10 es el menor

Instalaciones	5%
Relación con Compañeros	15%
Políticas sobre las cuales se rigen los miembros de la Organización	38%
Factores Demográficos	3%
Factores Sociales	0%
Problemas personales fuera de la Organización que afectan su desempeño	5%
Capacitación (Educación)	10%
Cultura	8%
Salud	8%
Horario	10%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: Califique la importancia de los factores que más problemas presenta a la Productividad dentro de la Organización, donde 1 es mayor y 10 es el menor



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esta pregunta, como primera opción para cada alternativa, tenemos los siguientes resultados:

El problema principal que los trabajadores encuentran son las Políticas sobre los cuales rigen los miembros de la Organización, con un 38%, por lo cual la organización cuenta con muchas políticas y permisos para poder ejecutar una actividad.

El segundo problema que se encuentra es la Relación con los compañeros, con un 15%, por lo que podemos apreciar que a muchos de los trabajadores les interesa tener una relación buena con sus compañeros de trabajo, porque así el día a día se lleva mucho mejor.

El tercer problema que los trabajadores encuentran es la Capacitación y el Horario, compartiendo el tercer lugar con un 10%. No hay mucha motivación para que los trabajadores se capaciten en cursos fuera de la organización, asumiendo el costo en un porcentaje considerable y así animarlo a seguir adelante, a seguir creciendo. Existen convenios con algunas instituciones, pero nada que ayude a tomarlo. Deberían de hacer un análisis de cuantas personas han tomado esos convenios.

Para el caso del horario, por no haber una política de descuento cuando el personal llega tarde, el personal sigue llegando tarde, pasado el horario establecido por la organización: 09 am y muchas veces las cosas se retrasan por esta demora.

Continuando con los inconvenientes, tenemos que el 8% de los trabajadores que piensan que la salud y la cultura organizacional está en las últimas posiciones, puesto que todos los trabajadores cuentan con un seguro privado y hay cultura organizacional muy fuerte. La mayoría de los trabajadores se adecuan a la cultura organizacional de la empresa y lo llevan bien con el equipo.

Como una de las dos últimas opciones tenemos con un 5% a los Problemas fuera de la organización y a las Instalaciones. Aquí podemos describir al tráfico, problemas en casa entre otros, como Problemas fuera de la Organización; y con respecto a las instalaciones, las oficinas de la organización hace mucho que pueden ser renovadas en mobiliario y alfombras, eso también elevaría la motivación y las ganas de trabajar del personal.

Y como última opción tenemos a los factores demográficos, que está en último lugar, con un 3% por lo que podemos comentar que los trabajadores consideran en último lugar estos factores por tratarse de poco relevantes para el desempeño de sus labores.

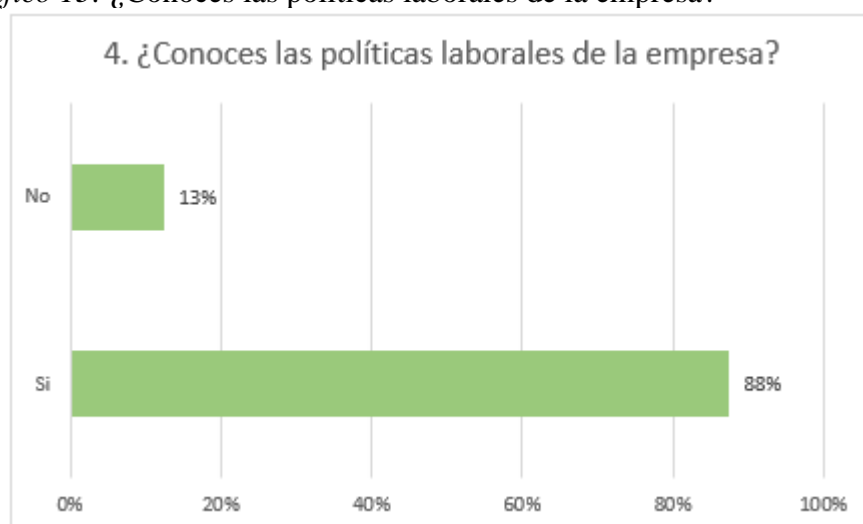
*Tabla 05: ¿Conoces las políticas laborales de la empresa?*

Pregunta 04: ¿Conoces las políticas laborales de la empresa?

Si	88%
No	13%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 13: ¿Conoces las políticas laborales de la empresa?*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo que podemos observar, el 88% de los trabajadores si conocen las Políticas de la empresa, pero si preocupa que un 13% no las conoce o de repente no las recuerda. Las Políticas de la empresa tienen que ser recordadas siempre para poder trabajar bajo los lineamientos de la organización. Sería bueno reforzar nuevamente las políticas de la empresa a todos los trabajadores.

Tabla 06: ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

Pregunta 05: ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

Si	30%
No	70%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a esta pregunta, el 70% del personal piensa que su productividad no está reflejada en su sueldo debido a que las actividades que se presentan en el día a día demanda de las habilidades de los trabajadores para resolver situaciones lo más rápido posible sin perjudicar al cliente (Operaciones y Técnica y algunos de Finanzas). Para el caso del 30% que su sueldo si refleja su productividad es por la parte de Ventas, porque obviamente si no se esfuerzan, su productividad ni se verá reflejada y no habrá comisiones de venta.

Tabla 07: ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?

Pregunta 06: ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?

Excelente	10%
Muy Buena	40%
Buena	48%
Regular	3%
Mala	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?



Fuente: Elaboración propia.

Aquí podemos observar el nivel de compenetración que tiene el equipo de trabajo con sus compañeros de trabajo. Podemos ver que los mayores porcentajes se encuentran en las opciones “Buena” y “Muy Buena” los cuales se llevan el 48% y 40%, es decir, un 88% de participación. También tenemos un 10% que indica que su relación con sus compañeros de trabajo es “Excelente”. Lamentablemente existe un 3% que tiene una relación “Regular” con sus compañeros de trabajo. Hay que destacar que nadie eligió la opción de “Mala”, por lo que todos desean tener buena relación con sus compañeros de trabajo.

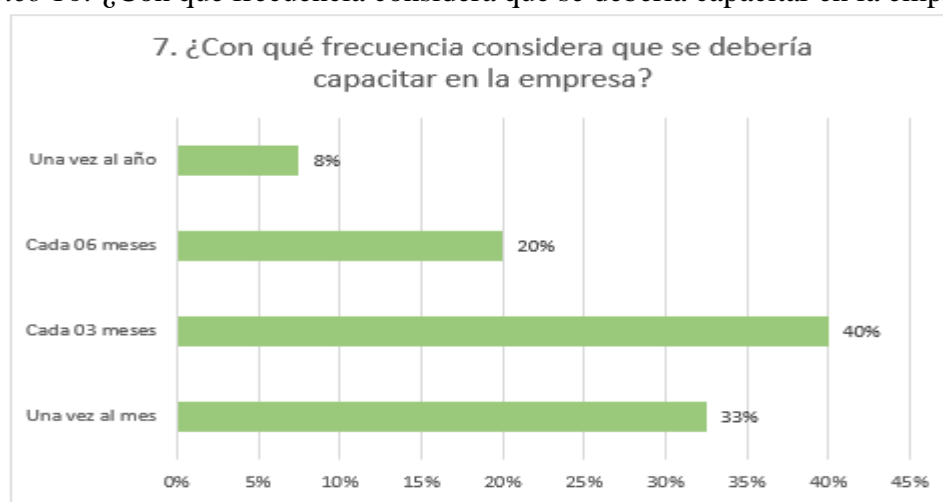
Tabla 08: ¿Con qué frecuencia considera que se debería capacitar en la empresa?

Pregunta 07: ¿Con qué frecuencia considera que se debería capacitar en la empresa?

Una vez al mes	33%
Cada 03 meses	40%
Cada 06 meses	20%
Una vez al año	8%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: ¿Con qué frecuencia considera que se debería capacitar en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, podemos observar que un 33% de los encuestados desean tener capacitaciones mensuales, lo que ayudaría a mejorar sus conocimientos. Luego tenemos que un 40% de los encuestados respondieron que consideran que deberían de capacitarse cada 03 meses. Es importante estas 02 respuestas debido a que se lleva la mayoría de la participación: 73% de los encuestados desean capacitarse entre 03 y 01 mes.

Luego podemos observar que el 20% de los encuestados consideran que deberían de capacitarse cada 06 meses, por lo que el personal de “Verdades Peruanas” desea capacitarse y estar capacitado.

Luego, en último lugar, tenemos que un 8% desea capacitarse una vez al año. Puede deberse a las actividades que realizan en la organización, que demandan tiempo.



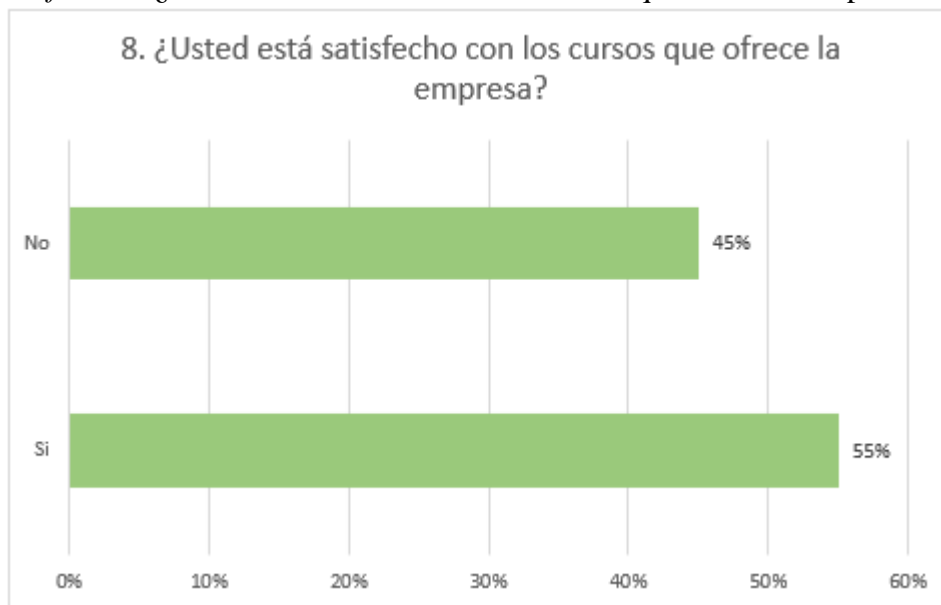
Tabla 09: ¿Usted está satisfecho con los cursos que ofrece la empresa?

Pregunta 08: ¿Usted está satisfecho con los cursos que ofrece la empresa?

Si	55%
No	45%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: ¿Usted está satisfecho con los cursos que ofrece la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, tenemos una respuesta casi dividida, debido a que la Organización que estamos estudiando ofrece cursos para un core específico dirigido a un nicho específico de mercado “Sistemas de Gestión” y no todos están interesados en llevar esos cursos. Podemos resaltar que un 55% si está satisfecho con los cursos que ofrece la Organización. Pero existe un 45% que no está satisfecho con los cursos que realiza la organización, esperando cursos más adecuados a su actividad dentro de la organización, como, por ejemplo: Finanzas, Contabilidad, Costos, Sistemas, entre otros.

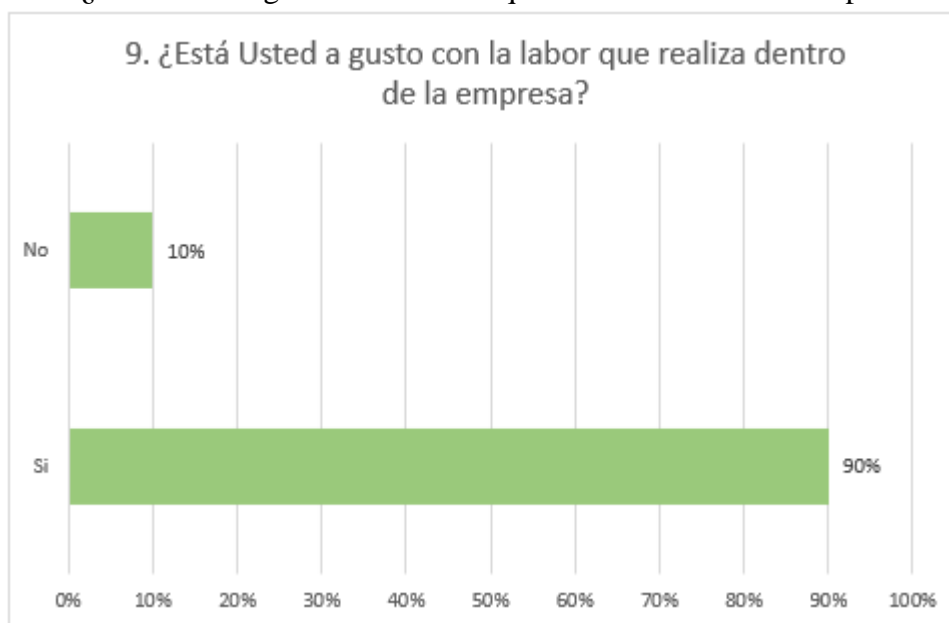
Tabla 10: ¿Está Usted a gusto con la labor que realiza dentro de la empresa?

Pregunta 09: ¿Está Usted a gusto con la labor que realiza dentro de la empresa?

Si	90%
No	10%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: ¿Está Usted a gusto con la labor que realiza dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, podemos confirmar que una gran mayoría está a gusto con las labores que realiza en la Organización, lo que lleva a que los trabajadores están contentos con sus actividades. Tenemos un 10% que no está a gusto con sus labores.

Se podría entender que están en un área a la que no pertenecen de acuerdo con los estudios que realizaron o están realizando.

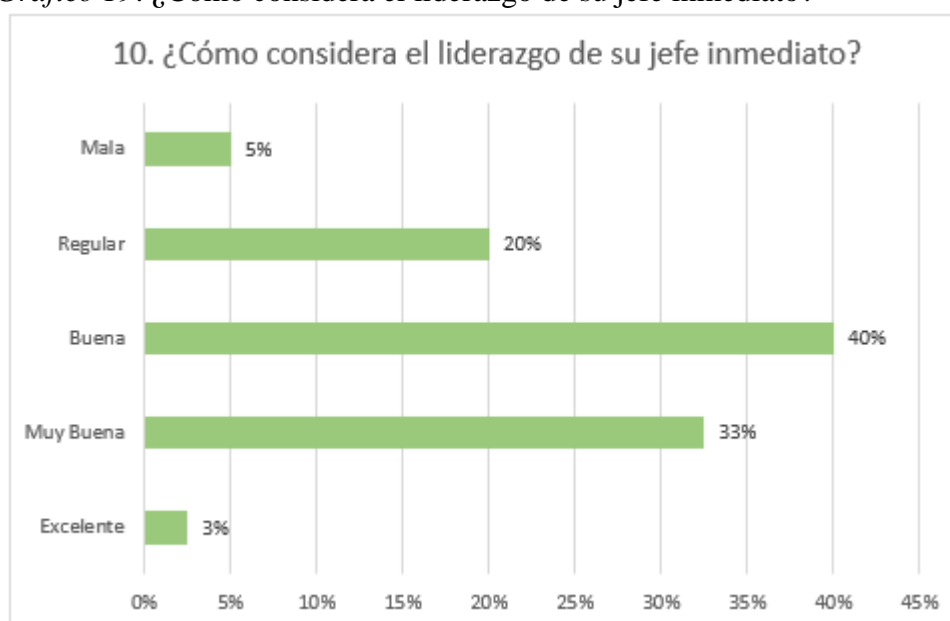
Tabla 11: ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Pregunta 10: ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Excelente	3%
Muy Buena	33%
Buena	40%
Regular	20%
Mala	5%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, tenemos que la mayoría de los encuestados indicaron que el liderazgo de su jefe inmediato es de un 33% como “Muy Buena” y de un 40% como “Buena”, teniendo una participación mayoritaria de 73% que acepta que el liderazgo de su jefe inmediato es aceptable. Tenemos también un 3% que considera que el liderazgo de su jefe inmediato es “Excelente”, esta super conforme con su jefe inmediato.

Con respecto a las opciones de Regular y Mala, tenemos que un 20% considera que el liderazgo de su jefe inmediato es “Regular” y un 5% que el liderazgo de su jefe inmediato es

“Mala”. Es un porcentaje importante, puesto que el 25% del personal encuestado considera que el liderazgo de su jefe inmediato es Malo o Regular.

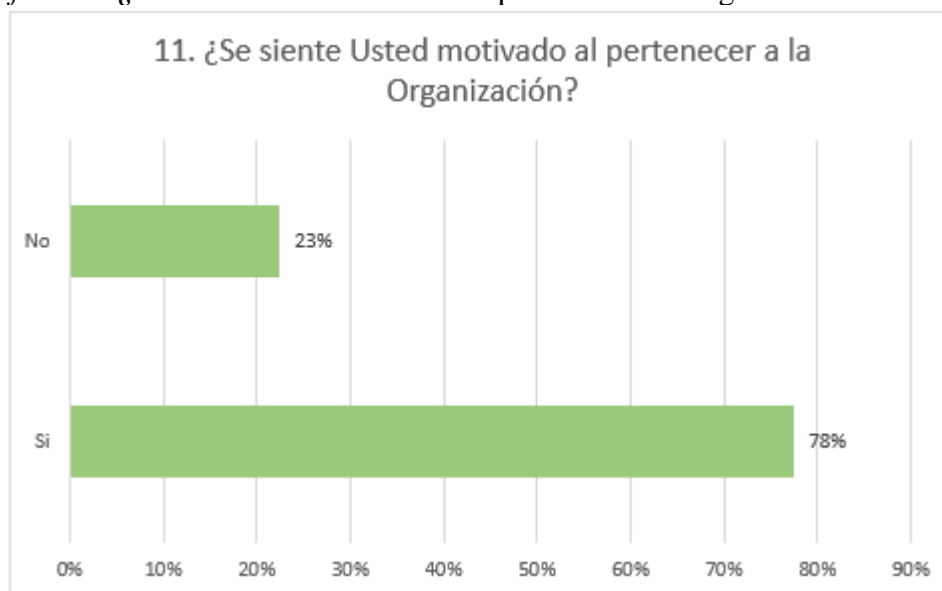
*Tabla 12: ¿Se siente Usted motivado al pertenecer a la organización?*

*Pregunta 11: ¿Se siente Usted motivado al pertenecer a la organización?*

Si	78%
No	23%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 20: ¿Se siente Usted motivado al pertenecer a la organización?*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, podemos observar que el 78% de los encuestados están motivados al pertenecer a la Organización, lo que nos muestra que tienen o encuentran la motivación al pertenecer a una empresa transnacional y con prestigio que les ayudará en su hoja de vida como experiencia y conocimientos.

Tabla 13: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización?

Pregunta 12: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización?

Económico	68%
Trabajo en Equipo	33%
Motivación	25%
Otros	28%

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta calculamos la “Moda” de las respuestas para obtener el 100% y poder tabular.

Gráfico 21: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Aplicando la Moda: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización?

4 opciones	2	5%
3 opciones	4	10%
2 opciones	8	20%
1 opción	25	63%
0 opciones	1	3%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: ¿Qué considera para mejorar la Motivación de la Organización?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, podemos considerar 04 tipos de respuesta en los cuales el 5% de los encuestados eligieron las 04 opciones presentadas.

El 10% de los encuestados, eligieron 03 de las opciones presentadas, considerando todas las opciones válidas.

El 20% de los encuestados, eligieron 02 de las opciones presentadas.

El 62% de los encuestados, eligieron 01 de las opciones presentadas.

De las opciones la que mayor votación tuvo es la Opción “Económico”, la cual se mezcla con las otras opciones.

En segundo lugar, se eligió la opción de “Trabajo en Equipo”.

En tercer lugar, se eligió la opción de “Motivación” y en cuarto lugar, tenemos la opción “Otros”, para lo cual tenemos las siguientes opiniones de acuerdo con las encuestas:

- Crecimiento Profesional.
- Mayor Integración
- Difusión de Políticas y Valores
- Seminario de Motivación
- Capacitaciones, Cursos de Ventas, Cursos de Inglés
- Reconocimientos, integración, cursos de mejora continua
- Trabajo en equipo, aceptando los cambios para minimizar el tiempo perdido, sobre todo intentar y dejar la negatividad
- Bonificaciones, Asignación en programas de estudio de grupo

*Tabla 15:* Selecciones en orden de importancia lo que Usted considere que influye en su Productividad, donde 1 es mayor y 7 es el menor

*Pregunta 13:* Selecciones en orden de importancia lo que Usted considere que influye en su Productividad, donde 1 es mayor y 7 es el menor

Ambiente de Trabajo	35%
Recursos en el Trabajo	20%
Relación con los compañeros	3%
Edad	0%
Experiencia	25%
Estándares de Trabajo	13%
Capacitaciones por parte de la empresa	5%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 23:* Selecciones en orden de importancia lo que Usted considere que influye en su Productividad, donde 1 es mayor y 7 es el menor



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados para esta pregunta tenemos que el Ambiente de Trabajo tiene una participación del 35% colocándose en primer lugar, puesto que es mucho mejor trabajar en un ambiente de trabajo saludable y armonioso.

Luego tenemos que la Experiencia tiene una participación del 25% en los encuestados, puesto que se necesita la experiencia de conocer los servicios que ofrece la organización para mejorar los sistemas de gestión de las empresas y así poder venderles más servicios.

En tercer lugar, de participación, tenemos a los Recursos en el Trabajo, con un 20% de elección de los encuestados, indicando que el tener las personas ideales e idóneas para cada área y poder hacer un engranaje del proceso de atención hacia el cliente.

En cuarto lugar, tenemos a los Estándares de Trabajo con un 13% de participación, puesto que siempre es bueno tener ciertos lineamientos de trabajo para poder cumplir con las políticas de la empresa.



En quinto lugar, tenemos que las Capacitaciones por parte de la empresa, tiene un 5% de participación, siendo super importantes tenerlas, puesto que en la organización se dan muchos cambios internos, sobre todo cuando las normas cambian.

En último lugar, tenemos que la Relación con los compañeros, con un 3% de participación, lo que interesa es trabajar bien y sin inconvenientes entre todos.

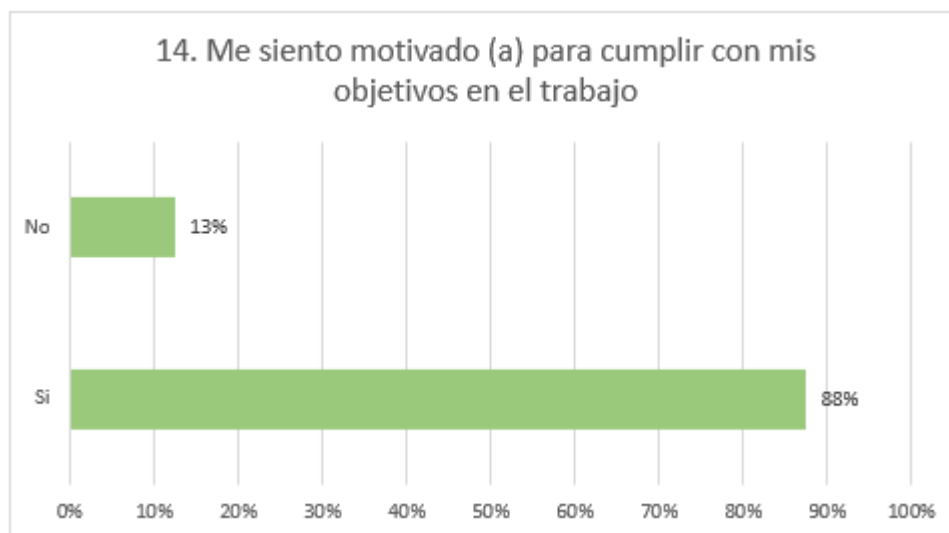
*Tabla 16: Me siento motivado (a) para cumplir con mis objetivos en el trabajo*

*Pregunta 14: Me siento motivado (a) para cumplir con mis objetivos en el trabajo*

Si	88%
No	13%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 24: Me siento motivado (a) para cumplir con mis objetivos en el trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, el 88% de los encuestados se sienten motivados para cumplir con sus objetivos en el trabajo, puesto que son personas responsables a pesar de todo lo que pueda estar ocurriendo.

Tenemos además un 13%, que no se siente motivado para el cumplimiento de sus objetivos en el trabajo. Aquí hay que trabajar.

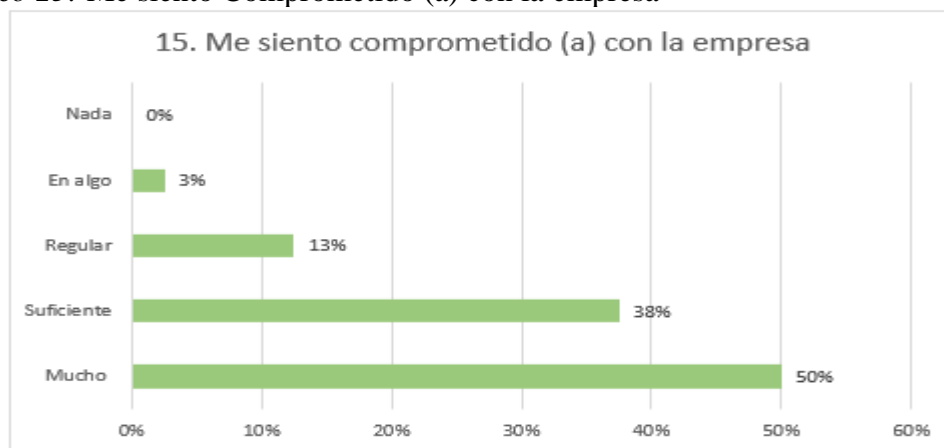
Tabla 17: Me siento Comprometido (a) con la empresa

Pregunta 15: Me siento Comprometido (a) con la empresa

Mucho	50%
Suficiente	38%
Regular	13%
En algo	3%
Nada	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25: Me siento Comprometido (a) con la empresa



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, tenemos que el 50% de los encuestados contestaron “Mucho” a esta pregunta, debido a que se sienten “Mucho comprometidos con la Organización. Este nicho es que ya está ganado y que no se debe de perder.

En segundo lugar, tenemos que el 38% eligió “Suficiente”, puesto que este personal va a cumplir con sus labores y nada más. Este nicho de importante porcentaje, hay que convertirlo en “Mucho” para que las actividades diarias se desarrollen mejor y que el personal este comprometido con la Organización. Este nicho hay que trabajarlo.

En tercer lugar, tenemos que el 13% de los encuestados se sienten “Regular” comprometido con la Organización. Este nicho hay que trabajarlo.

En cuarto lugar, tenemos que el 3% eligió “En algo” comprometido, siempre hay un pequeño porcentaje que no se siente del todo satisfecho en la Organización. Este nicho hay que trabajarlo.

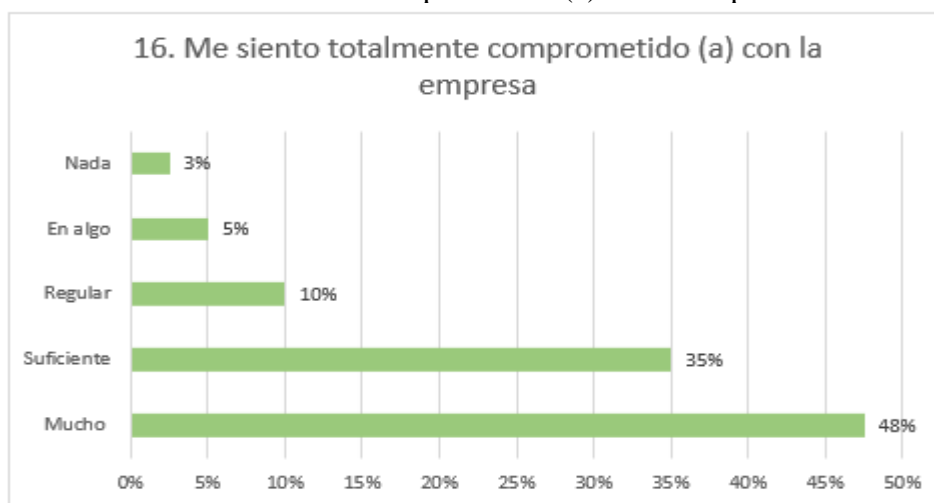
Tabla 18: Me siento totalmente comprometido (a) con la empresa

Pregunta 16: Me siento totalmente comprometido (a) con la empresa

Mucho	48%
Suficiente	35%
Regular	10%
En algo	5%
Nada	3%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26: Me siento totalmente comprometido (a) con la empresa



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, en comparación con la pregunta anterior, tenemos un cambio del 2% a otro sector, puesto que los totalmente comprometidos son el 48% de los encuestados, remarcando su compromiso con la Organización.

Tenemos que el 35% de los encuestados, indican que su total compromiso con la Organización es “Suficiente”, puesto que se mantiene casi el % de la pregunta anterior, de ir a trabajar y solamente cumplir.

Luego, tenemos el 10% de participación con la opción de respuesta “Regular”. Aquí bajo un poco, puesto que se mantiene el % de la pregunta anterior.

Luego, tenemos que el 5% contestó que está totalmente comprometido “En algo”, esta opción aumentó, con respecto a la pregunta anterior.

Para terminar con el análisis, tenemos que el 3% no está “Nada” totalmente comprometido, lo cual determinamos que el 3% es una persona, pero es igual de importante, porque puede influenciar la opinión de sus compañeros.

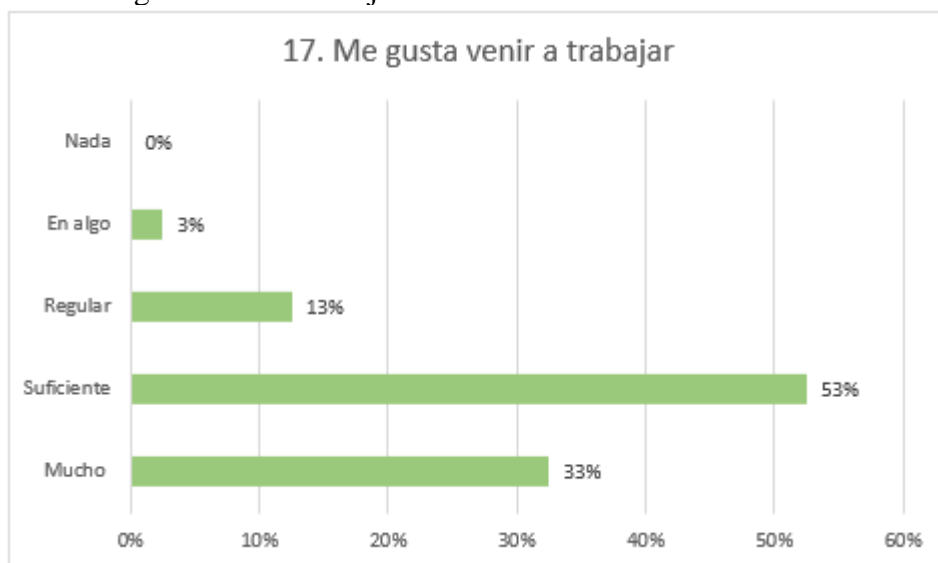
*Tabla 19: Me gusta venir a trabajar*

*Pregunta 17: Me gusta venir a trabajar*

Mucho	33%
Suficiente	53%
Regular	13%
En algo	3%
Nada	0%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 27: Me gusta venir a trabajar*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, tenemos que el 33% de los encuestados, les gusta “Mucho” ir a trabajar, puesto que están comprometidos con la Organización, les gusta su trabajo e intentan en lo posible de realizar sus labores.

Luego, tenemos que el 53% de los encuestados, les gusta “Suficiente” ir a trabajar, por lo que resalta el conformismo y el poco compromiso.

Luego, tenemos que el 13% de los encuestados, les gusta “Regular” ir a trabajar, por lo que se mantiene el % de inconformidad en el trabajo.

Para terminar con el análisis, tenemos que el 3% de los encuestados, le gusta “En algo” ir a trabajar, puesto que tenemos este % permanentemente remarcado.

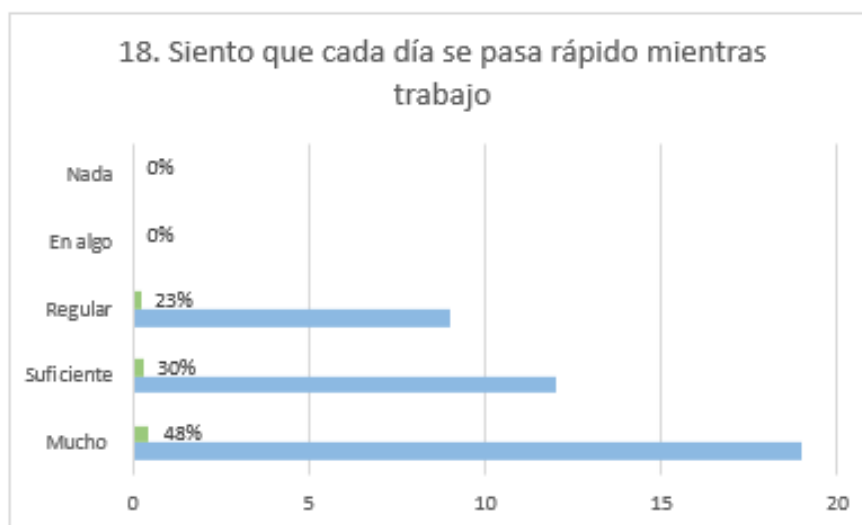
*Tabla 20:* Siento que cada día se pasa rápido mientras trabajo

*Pregunta 18:* Siento que cada día se pasa rápido mientras trabajo

Mucho	19	48%
Suficiente	12	30%
Regular	9	23%
En algo	0	0%
Nada	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 28:* Siento que cada día se pasa rápido mientras trabajo



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, tenemos que el 48% de los trabajadores encuestados siente que se les pasa muy rápido el tiempo mientras trabajan, porque siempre están haciendo alguna tarea o actividad relacionada a las labores. Esto sucede cuando se está concentrada (o) en las labores en cada puesto. Este grupo normalmente llega antes de la hora de ingreso y en la mayoría de los casos se va luego de la hora de salida porque prefieren terminar la labor y no dejarla para el día siguiente.

Luego, tenemos que el 30% de los trabajadores encuestados sienten que pasa rápido de forma “suficiente”. Esto sucede cuando los trabajadores están conformes con sus labores y esperan la hora de salida para irse. Normalmente este grupo también llega tarde o a la hora de entrada.

Luego tenemos que el 23% de los trabajadores encuestados siente que pasa rápido de forma “regular”. Este grupo normalmente llega tarde, no le ve el interés de cumplir con el horario de trabajo y con sus labores. No hay compromiso con la organización ni con sus labores.

*Tabla 21:* Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones

*Pregunta 19:* Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones

Mucho	40%
Suficiente	48%
Regular	13%
En algo	0%
Nada	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 29: Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones



Fuente: Elaboración propia.

Para esta pregunta, tenemos que el 40% de los encuestados, se concentran por completo en sus obligaciones, para cumplir con sus objetivos y poder entregar su trabajo a tiempo y sin demoras.

Tenemos un % importante en la opción de “Suficiente”, con un 48% de encuestados, mostrándonos que casi la mitad de los encuestados, se concentran lo suficiente para cumplir con sus obligaciones, no habiendo un compromiso con la Organización ni con sus labores.

Tenemos que el 13% de los encuestados, se concentran en sus labores de forma “Regular” teniendo un % importante que no intenta concentrarse en sus labores.

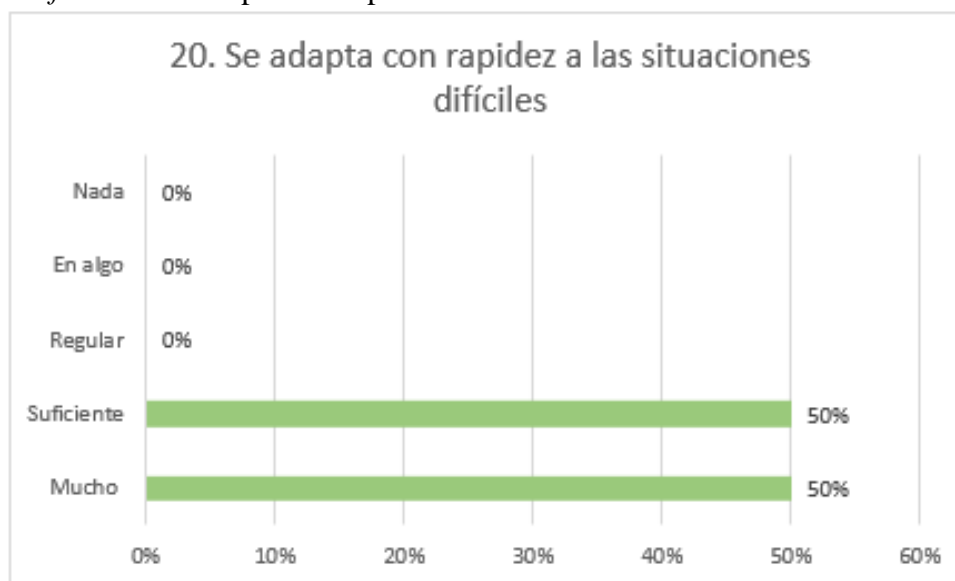
Tabla 22: Se adapta con rapidez a situaciones difíciles

Pregunta 20: Se adapta con rapidez a situaciones difíciles

Mucho	50%
Suficiente	50%
Regular	0%
En algo	0%
Nada	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 30: Se adapta con rapidez a situaciones difíciles



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, tenemos un empate para dos opciones de respuesta: 50% para los que se adaptan “Mucho” con rapidez a las situaciones difíciles y 50% para los que se adaptan “Suficiente” con rapidez a las situaciones difíciles. Aquí tenemos que la mitad de los encuestados tiene toda la voluntad y hacen lo posible para actuar con mucha rapidez, lo cual les ayuda mucho la experiencia. Luego tenemos el otro 50% que no se adapta o no quiere adaptarse por diversas circunstancias.

Tabla 23: ¿Cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas?

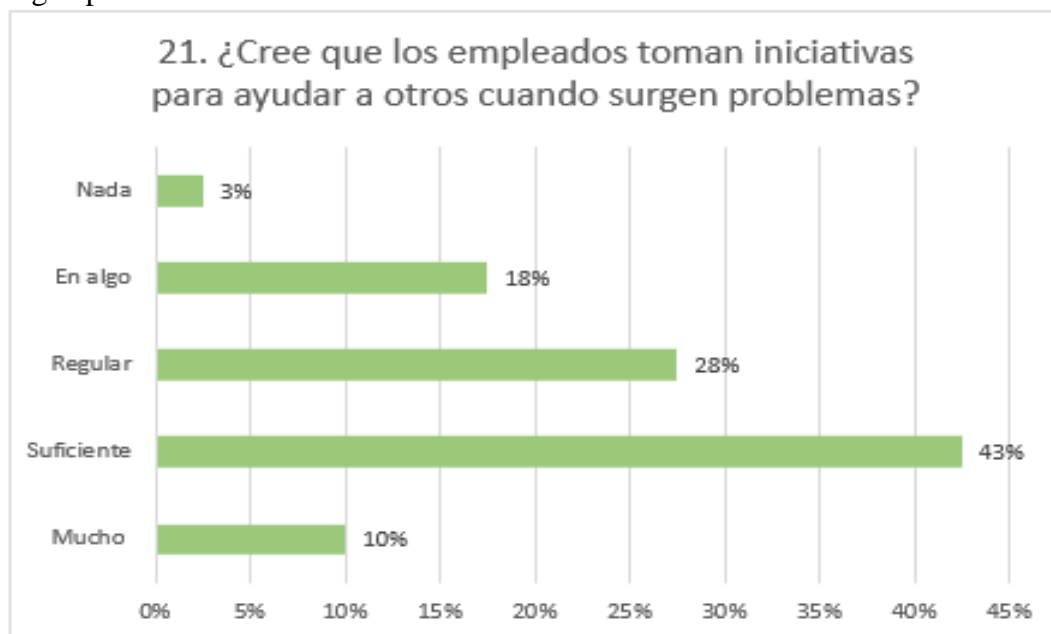
Pregunta 21: ¿Cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas?

Mucho	10%
Suficiente	43%
Regular	28%
En algo	18%
Nada	3%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 31: ¿Cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esta pregunta, tenemos que el 10% de los encuestados creen que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas. Este % debería de ser más alto, puesto que todos los trabajadores se vuelven expertos en lo que hacen y podrían apoyar a sus compañeros, uno de los temas puede ser la Motivación.

Luego, tenemos que el 43% de los encuestados, respondieron que “Suficiente” para esta opción de respuesta. Es lamentable, que, habiendo tantos expertos, los compañeros de trabajo no ayuden a sus compañeros y por el otro lado, no acudan a sus compañeros, por falta de confianza o por falta de voluntad.

Luego, tenemos que el 28% de los encuestados, respondieron que “Regular”, convirtiéndose en un porcentaje importante; mostrando que los trabajadores no confían en sus compañeros de trabajo para hacer consultas o si se ve una dificultad no acudir a ayudar.

Luego, tenemos que el 18% de los encuestados, respondieron que “En algo”, lo cual aumenta esta falta de confianza en los compañeros de trabajo.

Y seguimos manteniendo el 3% de encuestados para la opción negativa de las preguntas, la cual indica que “Nada” cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas.

En total tenemos que el 89% de encuestados, que no perciben la ayuda de sus compañeros, la cual no es saludable en un ambiente de trabajo.

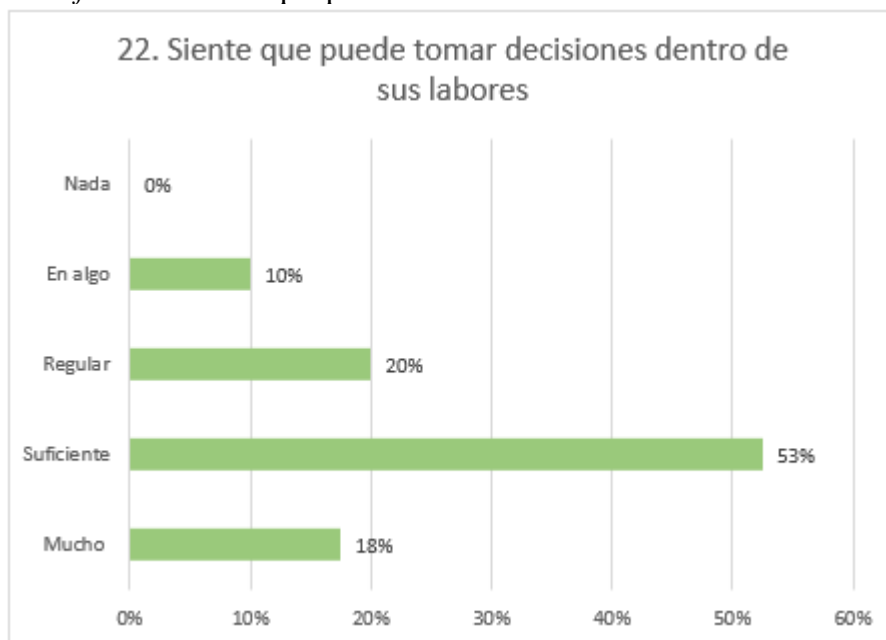
*Tabla 24:* Siente que puede tomar decisiones dentro de sus labores

*Pregunta 22:* Siente que puede tomar decisiones dentro de sus labores

Mucho	18%
Suficiente	53%
Regular	20%
En algo	10%
Nada	0%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 32:* Siente que puede tomar decisiones dentro de sus labores



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, tenemos que el 18% puede tomar decisiones dentro de sus labores, puesto que tienen muchos años en el puesto y no necesitan acudir a solicitar autorización o permiso especial, a menos que tenga que estar escrito por el Supervisor.

Tenemos un gran porcentaje para opción de “Suficiente”, con un 53% de encuestados, que por falta de experiencia y poca confianza, necesitan tener la autorización de un superior para poder actuar. Esta decisión final, puede durar muchos días, para poder tomar la decisión final, luego de haber analizado el problema, por lo que se tiene un cuello de botella con las respuestas de parte de la Gerencia o Área Técnica para poder responder a los clientes.

Tenemos un porcentaje importante con la opción de respuesta “Regular” con un 20% de encuestados, por lo que se suma la toma de decisión de parte de la Gerencia del Área o del Área Técnica para actuar y responder a los clientes.

Por último, tenemos que el 10% de los encuestados, respondió que “En algo” pueden tomar decisiones dentro de sus labores, lo que puede limitarse solamente a esperar respuesta de sus supervisores para poder contestar a los clientes.

*Tabla 25:* Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización

*Pregunta 23:* Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización

Mucho	0%
Suficiente	33%
Regular	48%
En algo	8%
Nada	13%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 33: Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la pregunta, tenemos que el 33% de los encuestados, opinan que hay suficiente comunicación entre los altos directivos y los empleados de la Organización, puesto que la Organización es “vertical” y se espera que los jefes sean los que solucionen los inconvenientes.

Luego, tenemos que el 48% de los encuestados, opinan que la comunicación entre los altos directivos y los empleados de la Organización es “Regular”, repitiendo la comunicación vertical que existe entre los trabajadores y los Altos Directivos.

Luego, tenemos que el 13% de los encuestados, opinan que no hay “nada” de comunicación entre los altos directivos y los empleados de la Organización. Hay que trabajar este grupo.

Para terminar, tenemos que el 8% de los encuestados, opinan que “En algo” esta la comunicación entre los altos directivos y los empleados de la Organización. Hay que trabajar este grupo.

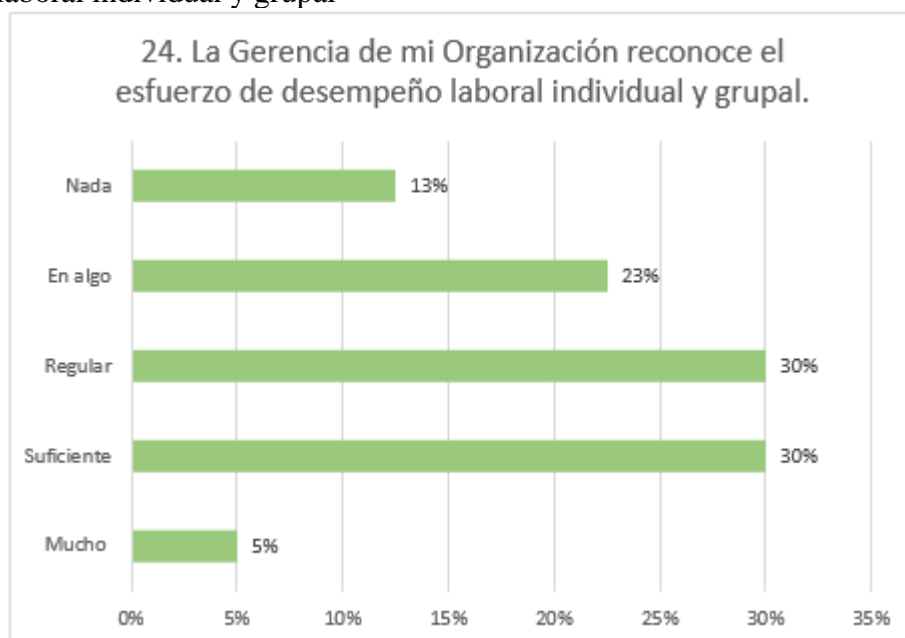
*Tabla 26:* La Gerencia de mi Organización reconoce el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal

*Pregunta 24:* La Gerencia de mi Organización reconoce el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal

<b>Mucho</b>	<b>5%</b>
<b>Suficiente</b>	<b>30%</b>
<b>Regular</b>	<b>30%</b>
<b>En algo</b>	<b>23%</b>
<b>Nada</b>	<b>13%</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 34:* La Gerencia de mi Organización reconoce el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal



Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta es interesante, puesto que el mayor porcentaje se encuentra en las respuestas medias. Revisamos el análisis:

Tenemos que el 5% de los encuestados, respondieron que la Gerencia de la Organización reconoce “Mucho” el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal.

Luego, tenemos que el 30% de los encuestados, respondieron que la Gerencia de la Organización reconoce de forma “Suficiente” el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal.

Luego tenemos con el mismo porcentaje anterior, el 30%, respondieron que la Gerencia de la Organización reconoce de forma “Regular” el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal.

Aquí revisaremos que el 60% (que es la mayoría de los encuestados) opina que la Gerencia reconoce en mediana medida el esfuerzo laboral individual y grupal.

Para terminar, tenemos que el 13% (que es más del 5%) opina que la Gerencia no reconoce “Nada” el esfuerzo laboral individual y grupal.

*Tabla 27: Tengo una buena relación laboral con mi supervisor*

*Pregunta 25: Tengo una buena relación laboral con mi supervisor*

<b>Mucho</b>	<b>33%</b>
<b>Suficiente</b>	<b>58%</b>
<b>Regular</b>	<b>8%</b>
<b>En algo</b>	<b>3%</b>
<b>Nada</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 35: Tengo una buena relación laboral con mi supervisor



Fuente: Elaboración propia.

A raíz de la respuesta anterior, podemos observar que el 33% de los encuestados, opinaron que tienen una “Mucha” Relación laboral con su Supervisor. Es la tercera parte.

Luego, tenemos que el 58% (más de la mitad), opina que tiene una “Suficiente” Relación laboral con su Supervisor.

Luego, tenemos que el 8% de los encuestados, opinan que tiene una “Regular” Relación laboral con su Supervisor.

Para terminar, tenemos como cuarta respuesta, el 3% de los encuestados, opina que tiene “En algo” Relación laboral con su Supervisor.

Podemos observar que el mayor porcentaje lo lleva “Suficiente”, queriendo decir, “al margen”, que no se tiene confianza con el Supervisor.

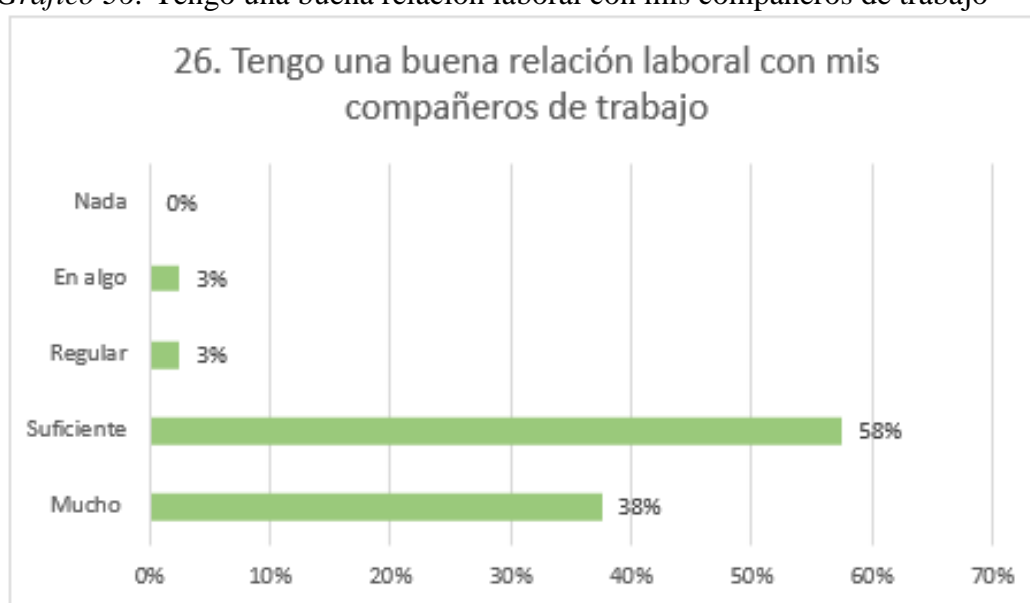
Tabla 28: Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo

Pregunta 26: Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo

Mucho	38%
Suficiente	58%
Regular	3%
En algo	3%
Nada	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 36: Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esta pregunta, tenemos que el 38% de los encuestados, opina que tiene “Muy” buena relación laboral con mis compañeros de trabajo.

Luego, tenemos que el 58% de los encuestados, opinan que es “Suficiente” la relación laboral con los compañeros de trabajo. Más de la mitad, puesto que este grupo no tiene mucha confianza con sus compañeros de trabajo y se forman grupos pequeños.

Luego, tenemos que el 3% de los encuestados, opinan que es “Regular” la relación laboral con los compañeros de trabajo.



Para terminar, tenemos el 3% de los encuestados, opinan que es “En algo” la relación laboral con los compañeros de trabajo.

Podemos observar que más del 60% de los trabajadores tiene una relación netamente laboral con sus compañeros de trabajo, más no tan amical. Llegan a hacer sus labores, consultan lo necesario y se van a su hora. No participan mucho en los eventos de la empresa, ni en las actividades de navidad o de integración. Muchos de ellos viven muy lejos de la empresa y prefieren ir a sus casas y no lidiar tanto con el tráfico y no generan una relación de amistad con sus compañeros de trabajo, más de lo necesario.

*Tabla 29:* Estoy satisfecho (a) con mis oportunidades de crecimiento profesional

*Pregunta 27:* Estoy satisfecho (a) con mis oportunidades de crecimiento profesional

Mucho	13%
Suficiente	45%
Regular	25%
En algo	8%
Nada	10%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 37: Estoy satisfecho (a) con mis oportunidades de crecimiento profesional



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados para esta pregunta, tenemos que el 13% opina que están “mucho” satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional que la organización les brinda.

El 45% de los encuestados, respondieron que están “Suficiente” satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional que la organización les brinda.

El 25% de los encuestados, respondieron que están “Regular” Satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional que la organización les brinda.

El 8% de los encuestados, respondieron que están “En algo” satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional que la organización les brinda.

El 10% de los encuestados, respondieron que están “En Nada” satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional que la organización les brinda.

Cabe resaltar que las opciones negativas suman el 88% de los encuestados, considerando que sienten que no hay mucha o nada de oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

*Tabla 30:* Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrecen

*Pregunta 28:* Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrecen

Mucho	15%
Suficiente	33%
Regular	30%
En algo	15%
Nada	8%

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 38:* Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrecen



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta tenemos que el 15% de los encuestados eligieron que “Mucho” están satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional que les ofrece la organización.

El 33% de los encuestados eligieron que es “Suficiente” las oportunidades de desarrollo profesional que les ofrece la organización.

El 30% de los encuestados eligieron que es “Regular” las oportunidades de desarrollo profesional que les ofrece la organización.

El 15% de los encuestados eligieron que está “En Algo” las oportunidades de desarrollo profesional que les ofrece la organización.

El 8% de los encuestados eligieron que está “En Nada” las oportunidades de desarrollo profesional que les ofrece la organización.

Cabe resaltar que las opciones negativas suman el 85% de los encuestados, considerando que sienten que no hay mucha o nada de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

*Tabla 31: Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional*

*Pregunta 29: Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional*

<b>Mucho</b>	<b>8%</b>
<b>Suficiente</b>	<b>23%</b>
<b>Regular</b>	<b>43%</b>
<b>En algo</b>	<b>15%</b>
<b>Nada</b>	<b>13%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 39: Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de esta pregunta, tenemos que el 8% de los encuestados siente que “Mucho” la organización está comprometida con el desarrollo profesional de los trabajadores.

El 23% de los encuestados contestaron que sienten que “Suficiente” la organización está comprometida con el desarrollo profesional de los trabajadores.

El 43% de los encuestados contestaron que sienten que “Regular” la organización está comprometida con el desarrollo profesional de los trabajadores.

El 15% de los encuestados contestaron que sienten que “En Algo” la organización está comprometida con el desarrollo profesional de los trabajadores.

El 13% de los encuestados contestaron que sienten que “Regular” la organización está comprometida con el desarrollo profesional de los trabajadores.

Cabe resaltar que el 82% de los encuestados sienten que la Organización está comprometida con el desarrollo como “Suficiente”, “Regular”, “En Algo” y “En Nada”, es una gran mayoría de los encuestados.

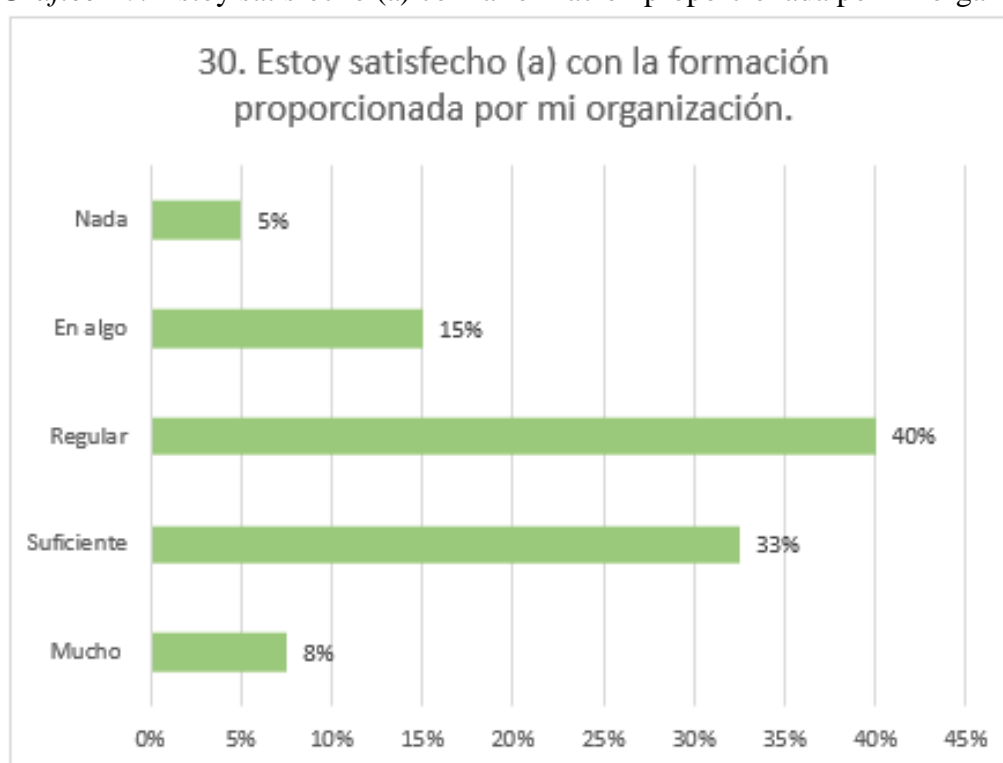
Tabla 32: Estoy satisfecho (a) con la formación proporcionada por mi organización

Pregunta 30: Estoy satisfecho (a) con la formación proporcionada por mi organización

Mucho	8%
Suficiente	33%
Regular	40%
En algo	15%
Nada	5%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 40: Estoy satisfecho (a) con la formación proporcionada por mi organización



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la pregunta, tenemos que el 8% de los encuestados eligieron la respuesta de estar “Mucho” satisfechos con la formación proporcionada por la organización.

El 33% de los encuestados, contestaron que sienten que están “Suficiente” satisfechos con la formación proporcionada por la organización.

El 40% de los encuestados, contestaron que sienten que están “Regular” satisfechos con la formación proporcionada por la organización.

El 15% de los encuestados, contestaron que sienten que están “En Algo” satisfechos con la formación proporcionada por la organización.

El 5% de los encuestados, contestaron que sienten que están “En Nada” satisfechos con la formación proporcionada por la organización.

Cabe resaltar que el 82% de los encuestados sienten que son “Suficiente”, “Regular”, “En Algo” y “En Nada” satisfechos con la formación proporcionada por la organización, que es una gran mayoría de los encuestados.

## Entrevistas de los Gerentes

Se realizaron entrevistas a 04 Gerentes de la Organización, aquí los detalles por cada una:

### 2.1 Guía de Entrevista para Gerente 01

1. ¿De qué forma trata los problemas de su personal?

Abriendo la comunicación para entender mejor la causa real y asegurar que la solución sea efectiva.

2. ¿De los elementos que le proponemos, indique en orden de importancia los que indiquen

“Incremento de la productividad de sus empleados?

a) Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.). (3)

b) La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.). (1)

c) Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores. (2)

d) Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.). (4)

3. ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?

a) Capacidad de Control (x)

b) Capacidad analítica (x)

c) Capacidad operativa (x)

d) Capacidad de Liderazgo (x)

e) Compromiso con la empresa (x)

f) Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas (x)

g) Compromiso con uno mismo (x)



## h) Cumplimiento de Metas (x)

## 4. ¿Tiene algún plan de motivación para su personal?

Desarrollo de actividades orientadas al empoderamiento del equipo, incluye: herramientas para solución de problemas, prácticas de comunicación abierta, alineamiento de objetivos, encontrar valor en lo que hacemos.

## 5. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

Siendo conscientes de la trascendencia de nuestras acciones, mediante el desarrollo un ambiente de trabajo en el que cada integrante perciba y sienta que su aporte impacta a su desarrollo personal y a los resultados del equipo.

## 6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

## 7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

## 8. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?

Mi personalidad encantadora. Enfoque al cliente, apertura a la escucha, orientación a la innovación.

## 9. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar?

Asegurar que los resultados se den tomando acciones correctivas oportunamente.

Materializar las propuestas de mejora.

10. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja.

Confidencial. En un escenario de cambios en la organización, definir y persistir en el proyecto de orden, se tuvo que trabajar uno a uno desde cero en re-establecer la visión y cultura de la empresa.

11. ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?

Un buen café. Información acorde de las diferentes partes, identificar la necesidad y comprender el contexto para aportar a la solución.

12. Le resulta muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo.

No, la comunicación debe darse en un contexto profesional y de respeto, dejando de lado subjetividades.

13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza comúnmente?

Prefiero la comunicación Verbal, directa. Muchas veces los mails no reflejan lo que uno quiere decir.

14. ¿Cómo calificarías su habilidad para escuchar?

Buena.

15. Deme un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización ¿Cómo evolucionó la idea?

Desarrollo de la plataforma HP.

16. Coménteme sobre algún cliente interno/externo conflictivo con el que hayas tenido que lidiar.

Lo más difícil ha sido dar cara para responder a quejas de clientes.

17. ¿Cómo identifica el grado de satisfacción de sus clientes? (internos y externos)

De forma verbal, mediante consultas directas.

18. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Parcialmente, aún resta cumplir con 2 necesidades de mejora.

19. ¿El personal de su equipo es el adecuado?

Considero que es el ideal.

20. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?

Parcialmente alcanzado, aún en desarrollo.

21. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Los recursos actuales nos permiten mantener el negocio, el empoderamiento del equipo y la mejora de herramientas informáticas nos permitirá crecer sobre el objetivo de resultados.

22. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita en las cantidades y tiempos necesarios?

Los procesos están definidos sin embargo constantemente estamos trabajando en mejorarlos.

23. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Si, el orden financiero mantiene la salud del negocio.

24. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

Si.

25. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Necesitan mantenerse abiertos para oportunidades de mejora.

26. ¿La empresa es eficiente?

Siempre hay oportunidades de mejora

27. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

Si, contamos con encuestas de satisfacción.

28. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

A través de diferentes indicadores financieros (REV y OP) y de desempeño (KPIs / proceso)

29. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

A través del aporte para lograr los objetivos de la empresa logrando los objetivos establecidos para cada responsabilidad.

30. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa y porque es así?

La cultura de la empresa define nuestro accionar y refiere un perfil de personal autónomo en el desempeño y proactivo en la búsqueda de soluciones.

31. La empresa realiza investigación de:

- Tamaño y características de sus mercados objetivos (x)
- Consumidor y características
- Canales de distribución
- Competidores

32. ¿Cree que los servicios de la empresa son competitivos?

Si, son diferenciales y de valor para el cliente.

33. Se conoce la información de la competencia respecto a:

- Margen de Utilidad
- Canales de Mercadeo
- Precios (x)
- Condiciones de Venta (x)
- Gastos no incluidos (x)

34. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios?

Desarrollamos proyectos de mejora bajo la metodología LEAN.

35. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?

Confidencial.

36. ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades?

- Transmitiendo la cultura de la empresa externa/interna
- Innovando en las plataformas operativas
- Desarrollando servicios para las nuevas necesidades del mercado.

## **2.2 Guía de Entrevista para Gerente 02**

1. ¿De qué forma trata los problemas de su personal?

Lo que hago primero es informarme, acerca del problema, es decir, cuáles son las causas, los orígenes, porque se ha dado el problema, porque se ha generado el problema; y después de informarme junto a las partes; y en esa reunión normalmente los resolvemos; es esa la forma que yo manejo los problemas al interno cuando se trata de dos personas. Y ahora si es un problema, hacia afuera, con un cliente, hago el mismo ejercicio: primero me informo acerca del problema, me reúno con el equipo de trabajo, con las personas vinculadas del problema. Hace poco hemos tenido una situación complicada con un cliente importante, yo me he enterado algo tarde del problema, pero me he informado al detalle: he revisado el contrato, he revisado el informe nuestro, he revisado el alcance, he revisado todo, y me he juntado aquí con tres personas del equipo de trabajo, hemos consensuado una forma de responder al cliente y nos hemos ido a una reunión convocada por el cliente, sin embargo, antes que el cliente convocara a la reunión, le di la instrucción al Gerente de Operaciones que tomara la iniciativa. Llama al cliente y convoca a una reunión y coméntale que estamos interesados en ver esta situación, porque es importante 1) Mostrar el interés y 2) Evitar que te llamen antes que el problema explote. El tema es que nos llamaron por insistencia y en la reunión de nos propuso su punto de vista, que era más o menos lo que habíamos visto, se sumaron algunos elementos que al menos no teníamos nosotros identificados, y lo que hemos hecho es

preparar una respuesta para deslindar responsabilidades y cerrar el problema a este nivel. Lo que toca en este problema es evitar que el problema escale, que llegue más arriba, porque es lo que no quiero. Yo creo que al nivel que estamos vamos a terminar de solucionar el problema, hemos encontrado solución, vamos a tener que asumir en parte la responsabilidad, porque hay una co - responsabilidad con el cliente, pero vamos a resolverlo en el nivel que corresponde.

2. ¿De los elementos que le proponemos, indique en orden de importancia los que indiquen “Incremento de la productividad de sus empleados?”
  - a. Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.). (2)
  - b. La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.). (1)
  - c. Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores. (3)
  - d. Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.). (4)
3. ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?
  - e. Capacidad de Control ( )
  - f. Capacidad analítica (x)
  - g. Capacidad operativa (x)
  - h. Capacidad de Liderazgo (x)
  - i. Compromiso con la empresa (x)
  - j. Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas (x)
  - k. Compromiso con uno mismo ( )
  - l. Cumplimiento de Metas (x)

4. ¿Tiene algún plan de motivación para su personal?

Reconocimiento y visibilidad por logros;

Incentivos y comisiones

Capacitaciones específicas con periodo de permanencia

Reuniones de camaradería

5. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

- Lograr que todos entiendan el impacto de su trabajo en los objetivos comunes
- Alcanzar sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo
- Visibilidad y reconocimiento de logros y decisiones acertadas
- Trato igualitario y respeto a todos los individuos

6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

8. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?

Liderazgo, buen trato, empatía, enfoque en resultados, perseverancia, disciplina.

9. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar?

Comunicación oportuna.

10. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja.

La decisión para desvincular a un trabajador no es fácil tomarla, sin embargo, hay casos o situaciones que te facilitan el proceso de toma de decisión. Cuando se trata de un trabajo, de una condición deshonesto de una persona que está haciendo un trabajo deshonesto

no hay mucho que decir, simplemente esa persona se va. Yo he tenido un caso el año pasado, de un trabajador de mi confianza y con implicancia en los resultados. A raíz de un problema con uno de sus contratos, enviamos a una tercera persona para que le diera el apoyo. Esta tercera persona se involucró y se metió de lleno al fondo del contrato el servicio, y encontró cosas que no estaban bien manejadas. Entonces comenzamos a investigar, más que investigar, a recabar más información, y nos dimos cuenta de que quien administraba estaba sacando provecho económico del contrato. Entonces juntamos algunas evidencias, le dije: “hasta aquí llegamos, la compañía no tolera los actos deshonestos, y te vas de la compañía”. El trató de argumentar cosas que no eran correctas lo que demostró claramente que era una persona que no estaba alineada con el valor de la compañía, así que lo despedimos. Nos ha iniciado una demanda laboral, que se le va a caer, seguramente, tenemos toda la evidencia; en realidad creo que está gastando tiempo y dinero por gusto. Fue una decisión que no ha sido fácil de tomar, porque es una persona con la que trabajas permanentemente años, con la que tienes confianza, con la que tienes cierto grado de amistad, y de pronto la situación se da. Ese es un caso. El otro es decisiones complejas por ejemplo con un contrato igual. Tenemos un contrato muy duro que ahorita nos está generando muchas dificultades, y lo que hemos hecho es cambiar toda la estructura del contrato. ¿Y porque hemos tenido que tomar esa decisión? Porque la persona que estaba administrando el contrato desconoce el alcance del servicio, es una persona nueva y es un servicio nuevo para nosotros. Hemos tenido que contratar alguien que tiene experiencia en el negocio, al Coordinador del servicio lo hemos sacado, hemos traído a otra persona, es una especie de cirugía, entra un enfermo rápido y si no tomas una decisión rápida, el enfermo se te muere. Entonces, tienes que tomar decisiones rápidas y efectivas lógicamente como digo, de la manera más informada posible. Y el problema se ha



resuelto en un ámbito del alcance del contrato, todavía tenemos otro problema que estamos justo ahí, en 20 minutos tengo esa reunión para eso, para ver el plan de acción por el lado operativo en la parte de calidad. Decisiones de esa índole es más o menos el día a día aquí, de mayor o menor escala, pero son así. Yo creo que la parte importante para tomar decisiones Pame, es estar adecuadamente informado. El día a día y el estrés hacen que a veces tengas una reacción, nuestra labor como cabezas de área es tratar de calmarnos, tomar distancia, tomar un respiro y clarificar la mente, porque tomar una decisión en un momento de estrés puede ser un error. Así lo que yo hago cuando normalmente tengo mucho estrés, mucha presión, me salgo de la oficina un minuto, me voy a caminar, regreso, clarifico un poco las cosas, me meto nuevamente en el problema, reviso la información, sino tengo la suficiente, la vuelvo a pedir, que se complemente, traigo a personas, consulto y cuando tengo más información y me siento más digamos completo, puedo intentar tomar una decisión. Me ha sucedido varias veces que me ha costado tomar una decisión, lo que hecho es consultarla, yo también recurro mucho a mi equipo de trabajo, porque no lo sabemos todo y no lo podemos manejar todo y hay que saber que también somos seres humanos, y que tenemos limitaciones. Entonces me apoyo mucho en mi equipo de trabajo, sobre todo en este tipo de decisiones que son duras y me ha funcionado. Errores he cometido, por supuesto.

11. ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?

Información precisa y completa; tiempo para analizar y meditar; ayuda de miembros de mi equipo de trabajo u otras áreas.

12. Le resulta muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo.

No.

13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza comúnmente?

Verbal directa.

14. ¿Cómo calificarías su habilidad para escuchar?

Adecuada.

15. Deme un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización ¿Cómo evolucionó la idea?

Uso de aplicaciones web en procesos repetitivos y masivos; evolución favorable reduciendo tiempos y costos en procesos, logrando enfocar a los trabajadores en las actividades de mayor contribución.

16. Coménteme sobre algún cliente interno/externo conflictivo con el que hayas tenido que lidiar.

Justamente este contrato que te comento, no solamente la dificultad, de iniciar un servicio nuevo para nosotros. Cliente (llámese la persona que representa a la empresa), el cliente es la persona y la empresa.

La empresa tiene un estándar altísimo, en términos de eficiencia como resultado, espera una expectativa alta de resultados en general. Como tiene un estándar alto, nosotros no estamos alineando a ese estándar tan alto, nos está costando esfuerzo y dinero, por decir inversión; y lo segundo, el interlocutor del cliente, es una persona bien difícil, pero ya lo estamos conociendo, me dejó entender, ya lo estamos identificando como piensa y como actúa, entonces estoy tratando de adelantarme a eso. Él tiene un tiempo en el que nos mide o mide a su proveedor, y una vez que para “su tiempo” las cosas no funcionan, te pide cambios, pero no cambios de procesos, sino cambios de gente, te da nombres y apellidos, entonces es difícil lidiar con una persona así.

Entonces, en el primer momento, en la primera etapa de los problemas, hemos hecho caso, porque coincidíamos, coincidía yo y que efectivamente había que cambiar a la gente y la hemos cambiado. Y ahora lo que toca ya no es cambiar a la gente, creo que lo que toca es mejorar el proceso, y lograr que el cliente (la persona que representa a

nuestro cliente), acepte que parte del problema y la solución la tienen ellos, es muy sencillo. Justamente la reunión que tengo ahora es para eso. Quiero que me demuestre, mi equipo de trabajo, lo que estamos obteniendo en campo, respecto de que, parte del problema y la solución la tiene el cliente. Es muy sencillo, completamente medible, completamente demostrable, pero necesito las evidencias. Yo voy a ser ahí el “abogado del diablo”, voy a cuestionar todo lo que me ponga adelante, y si ese cuestionamiento es superado, creo que estamos listos para decirle: como proveedores tenemos este problema; hemos tomado estas acciones, estos problemas, estamos implementando; pero esta parte de aquí, que no me corresponde, tú tienes que mejorarla. Y el impacto que tiene esta parte que te corresponde a ti, en mi negocio y en tu negocio es esta. Si acá no ajustas las tuercas vamos a llegar a un límite. Entonces, esta es una sociedad: yo te proveo y a ti te funciona, sino te proveo, porque pare de lo que tu tienes que mejorar no está funcionando no vamos a cumplir el objetivo. Ya me he adelantado que se le ha mencionado sobre esta dificultad, ya le he dicho, nosotros estamos proveyendo lo que necesitan, en tiempo y forma, estaba un poco cerrado. Ha habido si algunos ajustes, pero el ajuste que se necesita es mayor, va a tocar trabajar con esta persona esta semana.

17. ¿Cómo identifica el grado de satisfacción de sus clientes? (internos y externos)

Visitas y reuniones con clientes para conocerla de primera fuente.

18. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Si.

19. ¿El personal de su equipo es el adecuado?

Si.

20. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?

Si.

21. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Si.

22. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita en las cantidades y tiempos necesarios?

Necesitamos mejorar tiempos de respuesta de nuestras áreas de soporte  
(compras/logística/servicios generales)

23. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Si

24. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

Si

25. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Los procesos deben ser revisados periódicamente en busca de mejoras o redefinición

26. ¿La empresa es eficiente?

Si

27. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

Si.

28. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Mediante KPIs de calidad, seguridad, financieros y contables

29. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

Mediante KPIs de horas trabajadas sin accidentes y contribución económica

30. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa y porque es así?

Es amigable y cómodo porque desde la GG se practican estas maneras.

31. La empresa realiza investigación de:

- Tamaño y características de sus mercados objetivos - SI
- Consumidor y características - NO

- Canales de distribución – N/A
- Competidores – SI

32. ¿Cree que los servicios de la empresa son competitivos?

Si.

33. Se conoce la información de la competencia respecto a:

Margen de Utilidad - NO

Canales de Mercadeo - SI

Precios – SI

Condiciones de Venta - SI

Gastos no incluidos – SI

34. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios?

No.

35. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?

12.

36. ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades?

La actividad de la compañía es muy amplia, nosotros podemos hacer muchas más cosas de las que hacemos hoy, en mercados, inclusive, en donde no participamos, pero eso hay que medirlo, a que voy, estamos nosotros impulsando el desarrollo de actividades que antes no hacíamos, justo te mencionaba el contrato que tenemos con esta empresa, nos está costando muchísimo, pero es lo que estamos haciendo: Diversificando. Desde ha ce casi 02 años, en este proceso de salir de lo tradicional, haciendo prospección de negocios en clientes de otros sectores en actividades o servicios que antes no hacíamos y enfocándonos mucho en desarrollar, contratos o servicios o prospectar negocios en el Área de OPEX. Durante muchos años hemos estado metidos en al CAPEX: Proyectos

de inversión, grandes inversiones mineras, petroleras, energía e infraestructura. Si, está bien eso que no lo hemos dejado, eso ya ha pasado a segundo nivel como foco de atención, porque el CAPEX te da una venta muy grande, por un periodo corto y que se acaba rápido en cambio el OPEX no. Hoy día construyes una fábrica, una planta, y ese previo de construcción, que tiene una inversión como 100, se termina en 24 meses, y después de 24 meses que hago yo como compañía, como proveedor, me voy a mi casa, no. En cambio, si yo visualizo como un negocio largo plazo, entonces arranca la fábrica a producir, que le puedo vender a la fábrica en periodo de producción, porque esa fábrica va a operar los próximos 30 años, y todos necesitan cosas y todos necesitan servicios que nosotros proveemos. Entonces nos hemos enfocado mucho en el área de CAPEX tan es así que hoy nuestro negocio en industria, más o menos el 70% de nuestro ingreso proviene de OPEX y el 30% de CAPEX. Ha cambiado drástica nuestra composición del negocio, estamos menos expuestos a los cambios del mercado sobre todo en el CAPEX, que es más volátil que el OPEX. EL OPEX cae precio internacional de los metales, siguen produciendo minerales, te ajustan el costo, reducen, pero sigues; en cambio el CAPEX, se acaba y se acabó todo y no hay proyectos para los próximos 3, 4 y 5 años. Eso es lo que estamos haciendo, es una mezcla entre Diversificar el portafolio de servicios, que lo estamos haciendo y enfocarnos más en el OPEX, actividades de operación, comerciales de operación y producción.

### **2.3 Guía de Entrevista para Gerente 03**

1. ¿De qué forma trata los problemas de su personal?

Normalmente, tengo bastante cercanía con el personal de sistemas, las puertas están abiertas, conversamos de manera directa con cada uno de ellos, y les hago seguimiento

si tienen algún problema, los llamo de manera directa a cada uno de ellos, por teléfono, por chat, no hay ninguna traba para poder comunicarnos con ellos.

2. ¿De los elementos que le proponemos, indique en orden de importancia los que indiquen “Incremento de la productividad de sus empleados?”

e) Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.). (3)

f) La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.). (2)

g) Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores. (1)

h) Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.). (4)

3. ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?

i) Capacidad de Control (x)

j) Capacidad analítica (x)

k) Capacidad operativa (x)

l) Capacidad de Liderazgo (x)

m) Compromiso con la empresa (x)

n) Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas (x)

o) Compromiso con uno mismo (x)

p) Cumplimiento de Metas (x)

4. ¿Tiene algún plan de motivación para su personal?

Siempre lo que hacemos es, regularmente, cada tres meses en promedio, intentamos hacerles una capacitación o entrenamiento en alguna herramienta en algún skill para su trabajo, por ejemplo: Manejo de Proyectos, o el Curso de SCRUM, para desarrollar los proyectos, básicamente eso es lo que hemos logrado.

Por la parte de desarrollo, les damos capacitación, y por la parte de personal, nosotros nos reunimos para el cumpleaños de cada uno de nosotros, salimos almorzar, y con cierta frecuencia, cada tres meses, más o menos, hacemos algo como una Reunión de Integración. La última vez fue en mi casa, hicimos una parrillada, pusimos una cuota cada uno.

4.1 ¿Cómo se siente los chicos con estas reuniones?

Están contentos, ves respuesta cómo trabajan, porque creo que es un poco el reflejo de lo que quieres mostrar con estas actitudes.

Se les ve que se juntan más, se unen más, trabajan en equipo, son más naturales, eso los integra mucho más entre ellos y conmigo.

Nosotros trabajamos con 02 grupos de gente: 07 en planilla y entre 5 y 8 personas que son externos que también participan con nosotros en estas reuniones.

5. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

Acompañarlos y escucharlos, creo que básicamente eso. Escucharlos en sus necesidades, en su desarrollo personal, en desarrollo de su perfil de profesionales que necesitan si quieren crecer y acompañarlos en lo que se pueda, todos son profesionales y cada uno tiene su forma de pensar, pero igual, si es que se les puede aportar algo como un consejo se les pueda dar.

6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5



8. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?

Yo creo que principalmente, el Liderazgo se da por el tema del Conocimiento y la integración que tenemos con los muchachos.

9. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar?

Yo creo que más disponibilidad de tiempo. Yo creo que uno de los factores podría ser, en esta compañía que tiene tantas necesidades, tener la capacidad de decir que “NO”, creo que es uno de los aspectos que habría que mejorar y también no sobrecargarles el trabajo a los chicos, trabajan hartas horas, trabajan 10, 11, 12 de la noche, sábados, domingos, hemos estado en dos implementaciones, entonces, eso los estresa y llegan a enfermarse, yo creo que hay que aprender a decir que no.

9.1. Ustedes, yo sé que lo hacen, priorizan un poco las tareas, depende de lo más urgente a lo menos urgente, y obviamente, para todos es urgente, ¿cómo hacen ese tema? ¿Lo conversan...?

Recientemente, el Área de Sistemas ha logrado participar en unas reuniones con los directores, en forma mensual. Hemos empezado recién hace un par de meses, para marcar las prioridades; porque, anterior a esto, todos tenían cuello rojo, todos los directores eran temas urgentes, eso demandaba que de amanecida o de un momento a otro teníamos que responder; entonces yo creo que ese momento, que este punto de quiebre, de tener reuniones con los directores, mensuales, eso ha bajado un poco la presión, porque en esas reuniones se manejan los ítems y los hechos que ellos quieren darle prioridad, y queda todo planificado.

10. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja.

El tema de siempre despedir personal es un tema complejo, pero no es un tema que no se pueda manejar. Cuando yo entre, tuve que sacar a 02 personas: uno que tenía una costumbre de trabajo, no se adecuaba al ritmo, trabajaba en horarios de la noche, venía

por la noche y no venía durante el día, cosas de ese tipo, tenía malas costumbres; personas que en realidad no cumplía con los objetivos de la compañía, hay que sacarlos de la mejor forma, conversando sin llegar a la agresión, de manera normal.

11. ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?

Recursos, básicamente “Información”, información de los proyectos, fechas calendarios. Nosotros manejamos proyectos de implementación de sistemas y soporte, entonces necesitamos tener la mayor cantidad de información. Para eso, los mismo involucrados, que están haciendo la labor, son de quienes yo me nutro, a través de una llamada, o tenemos programada información que tienen que entregar y si estoy disponible simplemente lo conversamos y en función a eso, tomamos decisiones y replanteamos el proyecto.

12. Le resulta muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo.

No, para nada. Todos son chicos muy buenos y dispuestos a escuchar, y a dar sus opiniones directamente, si es que alguna cosa no lo pueden hacer, lo avisan, levantan la mano y lo reprogramamos.

13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza comúnmente?

Conversarlo directamente en su mismo sitio, donde se encuentran. Por ejemplo, tenemos gente que está en Miller (sede Callao), en Faucett (sede 2 Callao) y aquí en este edificio (Sede principal: San Isidro), yo voy hasta el sitio donde están ellos o los llamo, hacemos algunas veces call conference, muchas veces para ponernos de acuerdo y ni es que tengan que estar programadas esas actividades, por ejemplo, si viene alguna persona con un problema y requiere de la participación de todos, levantamos el teléfono, nos ponemos en comunicación y abiertamente todos dan sus opiniones, en función a eso decidimos como distribuimos el trabajo y es abierta la comunicación.

14. ¿Cómo calificarías su habilidad para escuchar?

Yo creo que bastante buena. Si me gusta escuchar lo que piensan las personas que hacen el trabajo, y quizás, si estoy equivocado en algún tema, lo reformulo, no tengo ningún problema en estar equivocado.

15. Deme un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización ¿Cómo evolucionó la idea?

Mejora de procesos, si, tenemos varias mejoras de procesos, no solamente dentro del área de sistemas sino también para la organización. Por ejemplo, temas de telefonía, tema de celulares, tema de la implementación del Data Center, llevarlo a otro lugar, y así. En realidad, muchos de los procesos, tenemos 02 que hemos ahí, el Data Center y la Telefonía, son dos proyectos diferentes, son proyectos que han logrado ahorros en la compañía, pero lo más importante han ahorrado procedimientos, procesos de trabajo que para nosotros es muy engorroso. Nosotros estamos trabajando ahora para mejorar los procesos, tercerizando mucho los servicios. Por ejemplo, “Verdades Peruanas” en general, tienes muchos servicios de manera interna, de las cuatro divisiones, también estos servicios de manera interna, demandan de servicios externos. Nosotros como Área de TI, nosotros importamos los servicios para los usuarios internos, y también para proyectos de los clientes de estas compañías, entonces, nosotros tenemos que tener fusión flexibles, y esta flexibilidad la hemos logrado con dos equipos: básico de panilla y un equipo de tercerizaciones para ofrecer Helpdesk y para lo que son proyectos, entonces manejamos equipos de recursos humanos de terceros que nos está dando buen resultado, y distribuimos estos costos, para los que el que lo necesita.

16. Coménteme sobre algún cliente interno/externo conflictivo con el que hayas tenido que lidiar.

Mas que conflictivo, yo no lo considero conflictivo, si lidiamos con clientes internos que son demandantes, yo le pondría la palabra “Demandante”, pero básicamente eso se da porque su propia necesidad de atender al mercado y los recursos que tiene genera una mayor demanda y una mayor exigencia, entonces nosotros tenemos que entender bien eso, que no es un conflicto, sino es una demanda por tratar de resolver su problema, y el Área de TI, evidentemente, sobre eso tiene que apoyar y colaborar en la medida que se pueda, y si no se puede con los recursos que tenemos lo proponemos y lo volvemos a discutir, hacemos presentaciones, hacemos power point, hacemos proyectos, para evidenciar que hay alternativas que tomar. Si es cierto, que hemos dejado de atender algunos servicios por falta de recursos o por no haber estado atentos a la necesidad y ahí estamos dando la cara y lo resolvemos, continuamos con la mejora, con la mejora continua.

17. ¿Cómo identifica el grado de satisfacción de sus clientes? (internos y externos)

Directamente manejamos clientes internos. Yo creo que ha ido mejorando. Los servicios de hace 02 años para la fecha estaban bastante débiles digamos, que ofrecíamos, ahora, han mejorado se pueden seguir mejorando, el grado de satisfacción debería de ir incrementando. No hemos hecho un censo, pero yo creo que la marcación debería verse incrementado, dado que el Área de Sistemas es un área de servicio, siempre está dispuesto a mejorar.

18. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Si. Los objetivos del Área de TI eran básicamente, a nivel corporativo son la Digitalización y por el Área, el compromiso de TI era básicamente hacer la transformación de mejorar la parte operativa en temas de Helpdesk, en temas de

infraestructura, en temas de adquisición de computadoras. Yo creo que en los últimos 02 años que estamos trabajando, se han cumplido con esos objetivos.

19. ¿El personal de su equipo es el adecuado?

Si. Yo creo que es el adecuado y tiene que seguir siempre siendo capacitados.

20. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?

No aplica. Proceso interno, de apoyo.

21. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Si, en realidad la operación del negocio demanda más, ahí es lo que te comentaba que nosotros estamos tercerizando los servicios, entonces con recursos propios, no tenemos la capacidad de poder atender 04 divisiones y en crecimiento hemos crecido en personal más del 70 u 80% de hace 02 años para ahora. Nosotros tenemos mucha demanda de servicios, yo creo que la mejor alternativa es tercerizando los servicios especializados y eso es lo que estamos haciendo.

22. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita en las cantidades y tiempos necesarios?

Si, canalizamos los recursos basados en los requerimientos de cada director. Nosotros hacemos reuniones y presentaciones con los directores de los negocios y el recurso y el presupuesto es asignado directamente hacia el servicio que se pide. Hay un servicio básico, mínimo, que damos soporte y si hay un área que necesita un soporte profesional, tenemos los mecanismos, los formatos de contratos, formatos de presupuestos y a los especialistas para que puedan hacer los trabajos, hemos implementado eso modelo.

23. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Si. Nosotros hacemos más o menos en esta época del año, en octubre, un presupuesto de los proyectos que vamos a elaborar para el año 2019, es se lo mandamos a la Casa Matriz, en este caso reportamos a Brasil, en Brasil, ellos lo consolidan y lo envían

directamente y con cierta regularidad cada tres meses o seis meses, ellos hacen una revisión de esos presupuestos, eso por el lado corporativo. Y por el lado regional, es con Colombia, nosotros enviamos nuestros proyectos y presupuestos y mensualmente estamos reportando los avances de estos proyectos. Nosotros tenemos 02 reportes; uno para Brasil Corporativo y uno para Colombia regional y aquí internamente lo revisamos de manera continua con el Área Financiera.

24. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

En realidad, como está cambiando siempre el modelo, tenemos los procesos descritos, y conforme los vamos modificando, los vamos detallando y poniendo el documento corporativo de QHSE.

25. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Si los procesos son los adecuados. Sin embargo. Debido al crecimiento del número de servicios del negocio, y la implementación de nuevas soluciones de transformación digital que está siendo liderada desde la corporación. Es necesario redefinir y adecuar los procesos. Esto debe ser parte de las actividades de mejora continua.

26. ¿La empresa es eficiente?

Podría mejorar mucho más. Yo creo que deberíamos mejorar muchos procesos, automatizando y cambiando. Por ejemplo: las órdenes de compra, las facturas, el sistema de firma y sellos. Hay muchas cosas por mejorar.

27. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

En estas reuniones de dirección o reuniones que tenemos con los gerentes, podemos ir midiendo el grado de satisfacción, utilizando los proyectos que les presentamos, pero, sin embargo, hemos hecho varios intentos de lanzar una encuesta. Ya hemos hecho un pequeño grupo, pero ya no nos hemos animado a mandarla, para determinar los cambios

para enviarla nuevamente, para saber lo que nos tienen que decir. Tenemos un modelo de encuesta, ya sería bueno enviarla directamente.

28. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Nosotros, los resultados del área de sistemas, es en función al cumplimiento de los proyectos dentro de las fechas y el presupuesto asignado; y tenemos otros indicadores como son los tickets atendidos en fechas, tenemos un registro que también lleva el control la corporación, que mensualmente tenemos que reportarlo.

29. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

Tenemos una asignación de los objetivos que baja directamente desde la Gerencia General, Gerencia Financiera, nosotros asignamos algunos indicadores como son básicos, los proyectos asignados para una de las necesidades. Lo hemos separado en 03 grupos de servicios: Helpdesk, parte de infraestructura, desarrollo de proyectos de infraestructura y los proyectos de desarrollo de software. En función a esos proyectos distribuimos esa cantidad de proyectos que tenemos dentro de los recursos y los que se van logrando es la medición de su resultado y es lo que me miden a mí también.

30. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa y porque es así?

Yo creo que está bastante bueno, sin embargo, hay mucha labor operativa que realizamos y la compañía hace algunos eventos de comunicación y preparación con la gente para cumplir con las normas y cada división maneja la motivación dentro de su equipo personal de la mejor manera, pero no tenemos una unidad integrada de motivación, quizás esa sería un factor interesante de trabajar con el Área de Recursos Humanos, una integración total de todas las áreas, que se trata de hacer una vez al año, en esta reunión de integración, pero reuniones donde integren todas las divisiones, entiendo que es por un poco los modelos de negocio que tiene las 04 divisiones y la distancia que existe entre el personal que está en campo, que está en otras sedes y en

esta oficina, pero observo que también hay reuniones de cumpleaños, organizado por la misma compañía en los 03 locales, donde asisten no todo el personal, sino los que se quedan un poco más tarde, hasta las 06 de la tarde, entonces son puntos de encuentro que existen, la compañía si ofrece los puntos de encuentro, y los chicos de sistemas, por ejemplo, si asisten, a todos esos eventos. Hemos propuesto que los chicos de sistemas ya no se deben de quedar más del horario de trabajo, algunas medidas, por ejemplo: que justifiquen el quedarse o bajarles el costo de la cena, eso ya nos le hace tan atractivo quedarse y ya se van y ellos igual pueden hacer el trabajo desde su casa.

31. La empresa realiza investigación de: No aplica.

- Tamaño y características de sus mercados objetivos
- Consumidor y características
- Canales de distribución
- Competidores

32. ¿Cree que los servicios de la empresa son competitivos?

Si, son competitivos, dependiendo de la división, podrían hacer mucho más, claro que sí.

Lo que tiene “Verdades Peruanas” es la marca, es una excelente marca, que el mercado lo reconoce y compra los servicios de “Verdades Peruanas”, tiene respaldo mundial.

Yo creo que “Verdades Peruanas” debería de aprovechar esa carta de presentación, un global corporativa, y lo que está haciendo es mejorar los procesos para hacer más competitivos, como hay mucho desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas, que “Verdades Peruanas” ha iniciado este proceso para poder dar servicios, la competencia ya lo está haciendo, entonces tienes productos competitivos en el mercado, que son mucho más rentables, con menores costos, por fruto de la misma plataforma tecnológica que utilizan otros competidores, entonces, es un reto el hecho que “Verdades Peruanas” inicie también este proceso de mejora. Son 02 retos; de manera interna mejorar los procesos como



ya habíamos hablado de algunos procesos, y eso va redundar cambiar los procesos hacia nuestros clientes.

33. Se conoce la información de la competencia respecto a: No aplica.

- Margen de Utilidad
- Canales de Mercadeo
- Precios
- Condiciones de Venta
- Gastos no incluidos

34. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios (proyectos)?

Lo que sé es que desde Colombia se está impulsando toda un área nueva de Innovación y Desarrollo de nuevos servicios a través de los startups, o una u otro modelo de aplicaciones y servicios nuevos. Nosotros estamos tratando de hacer sinergias con Colombia, para poder hacer esos desarrollos y hemos iniciado acá algunos desarrollos que son mejoras por ejemplo el Sistema de Control de Servicios Generales, tenemos una aplicación, una app, que vamos a lanzarla ya a fin de mes, cualquiera que vea un desperfecto en la parte de servicios, toma foto y lo registra, es una mejora interna, que se puede aplicar a todo tipo de áreas y clientes.

35. ¿De todos los proyectos planteados, en qué porcentaje van el Área de Sistemas en cumplimiento?

Estamos dentro de lo presupuestado, como 15 a 20 proyectos metidos, creo que estaríamos en un 80% de cumplimiento.

36. ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades?

Básicamente nosotros, podríamos mejorar procesos para reducir costos. Por ejemplo, yo te comento tenemos una propuesta interesante , nosotros gastamos en promedio

80,000 soles en celulares mensuales, estamos hablando cerca de 1 millón de soles al año solamente en celulares, hay algunas compañías, nosotros hemos desarrollado una aplicación recientemente, que va a permitir que cada director, cada gerente, pueda ver todos los teléfonos, paquetes y gastos que tenga asignado y quien lo tiene, porque es una aplicación que pueden consultarlo y validarlo, pero ahí no mas no queda la cosa, la cosa es que ellos empiecen a buscar mejoras, pero resulta que compañías en el mercado que te pueden integrar los tres servicios con las operadoras que tenemos, y tienen un precio de mercado de estas operadoras por volumen como de 40,000 líneas, 50,000 líneas, nosotros podríamos reducir eso en un 20 o 30%, entonces estamos hablando de cómo podríamos contribuir en una buena reducción de costos, pero basada en información, con información podemos negociar con un solo proveedor que es integrador que maneja mejores precios y mejores servicios. Hay algunas empresas que son integradoras de soluciones de celulares y ellos pasan todos los teléfonos a nombre de ellos y ellos te manejan una mejor tarifa y una mejor administración. LO que pasa es que si no tenemos esta información en una base de datos difícilmente puedas negociar y saber cómo lo manejamos. Ya levantamos la información, hicimos la propuesta con la empresa, ya hicimos la aplicación que ya funciona, la vamos a entregar y el siguiente paso es lograr esa reducción del costo en un 20 o 30%.

#### **2.4 Guía de Entrevista para Gerente 04**

1. ¿De qué forma trata los problemas de su personal?

Como líder también se puede presentar problemas personales, pero en muchas ocasiones son problemas de la Organización, dentro de sus responsabilidades. Los problemas, procuro no tenerlos, de hecho, no resuelvo problemas, trato de preverlos. Hacemos sobre todo reuniones de Follow up, tratando de prever o anticipar, que pueda

estar ocurriendo algún tema y allí es donde vemos las pequeñas desviaciones. Siempre son un poco incisivo, en una metodología, en una sistematización, siempre trato de llevarlo a qué método estas aplicando, porque se cree que hacer un análisis pequeño de diagnóstico, de causa – raíz, que por que están aplicando eso.

2. ¿De los elementos que le proponemos, indique en orden de importancia los que indiquen “Incremento de la productividad de sus empleados?
  - i) Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.). (2)
  - j) La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.). (1)
  - k) Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores. (3)
  - l) Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.). (4)
3. ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?
  - Capacidad de Control (5)
  - Capacidad analítica (2)
  - Capacidad operativa (7)
  - Capacidad de Liderazgo (1)
  - Compromiso con la empresa (4)
  - Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas (6)
  - Compromiso con uno mismo (3)
  - Cumplimiento de Metas (8)
4. ¿Tiene algún plan de motivación para su personal?

La compañía en la cual trabajo ahora no tiene un programa de desarrollo de líderes, donde se realiza una clasificación por bandas (5 y 6 no está muy clara; en banda 4 está

más estructurado), lo que trato es los que están de banda 5 para abajo, o los que están de banda 4 para abajo es hacer una motivación “persona a persona” en lo que trato de comentarles lo amplia que es la compañía, y lo libre que deberían de sentirse para su desarrollo. Te cuento un par de historias de casos de éxito, lo cual me incluyo, para hacerlo más real, les pongo el cielo a sus pies, el cielo es el límite, por lo menos en la compañía que estoy trabajando. Identifico el perfil del interlocutor, en este caso tengo seis gerentes, y en mi caso cuando estoy conversando con alguno, en una sesión de feedback, lo hago muy protocolar; y dentro de los puntos fuertes que tiene, en esta caso ese gerente, le comento lo que la compañía tiene para desarrollar, en esa parte, según la unidad de negocio, una unidad operativa, o un servicio específico, trato con mi conocimiento de la industria y de la compañía, como la compañía, es aparte que él tiene, como puede impactar dentro de la compañía, con esa habilidad y ese conocimiento que tiene, como que le “pinto la cancha”.

5. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?  
 Conversando, tener esas sesiones de feedback son muy importantes, porque lo primero: te viste con el colaborador, ahí ya ganaste, ya te viste con él. Lo segundo: obtener información de ese cuadrante que tu no ves, que los demás están viendo, y tú no te das cuenta que estás haciendo y tienes información de ese cuadrante, puedes preguntárselo. Y la última, pero no menos importante, de pasar tu mensaje de cómo quisieras que se hagan las cosas y él va a saber cómo te gusta que se hagan las cosas; sería imposible esperar que hagan algo como tu quisieras y nunca se lo has dicho, como a ti te gustaría.
6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

8. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?

No creo que haya llegado a ser fuertes, pero estoy en busca de eso y creo que he mejorado bastante, que es la comunicación. Yo creo que una parte importante de lo que hago es comunico bien mi idea: Comunicación.

9. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar?

Mejorar mi comunicación, seguir en comunicación. Un poquito por encima de mis prioridades, desearía todavía controlar mejor mis emociones, en algunos momentos, no recuerdo en los últimos meses, trato de mejorar mucho, tal vez en mi casa, tal vez no los estoy mejorando del todo en mi casa, tal vez en el trabajo ya aprendí un poquito a mejorarlo, tengo que complementarlo mejor en casa, y una chocolateada de ambos va a ser mejor.

10. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja.

Una de mercado, hacia afuera y otra hacia adentro.

Hacia afuera, cuando un cliente, tuve que ir a hacer toda una estrategia, con un cliente clave para mí, para la compañía en general, que le vendíamos muchos servicios, pero uno de estos servicios, uno de los principales, me estaba trayendo pérdidas, y poder haber hecho una estrategia de salir a buscar otros clientes, traerlos como una cuenta clave, un “key account”, poder generar con ellos un “revenue” mayor del que lo que tenía aquí, y luego tirar un “forecast” perdiendo esto, ha sido para mí, muy duro. Y luego, ir a decírselo, al cliente. Ya no me voy a sorprender, no me va a doler en todo caso, el hecho que yo pierda esta cuenta y haber ido y decirle a un cliente clave, que me ayudó a crecer, de hecho, somos muy leales a ellos, tenemos una muy buena relación,

pero irle a decir que nuestra relación se acabó. Fue difícil, pero fue muy buena, porque si no se lo hubiese dicho, lo sabían, pero querían que se los diga y si no se lo hubiese dicho, no hubiésemos tomado una acción, y estamos por cerrar la nueva negociación en la cual son términos mucho más saludables para nosotros, más sanos, pero no hubiese pasado si es que no hubiésemos ido a decírselo.

Y la segunda que te comentaba, hacia adentro, está asociada, pues si, a una reestructuración organizacional que hice en mi equipo, donde la persona que ocupaba en ese momento la posición de Cheff Operating officer que era Gerente de Operaciones a nivel país ya no satisfacía, él mismo estaba estresándose y cargándose, por “x” motivos, el hombre estaba saturándose y ya no era el talentoso que yo había visto al principio. Así que tomé una decisión traer a otro Gerente de Operaciones con mayor experiencia en el manejo de estas situaciones y generando dos soluciones, prescindía del contrato de mi actual gerente de operaciones o de alguna manera podía buscar un espacio donde él podía generar mayor valor para la compañía. Bueno, al final, generamos un área muy linda que se llama Excelencia Operacional, donde hoy en día estoy viendo I + D, estoy viendo la calidad de los servicios de QHSE, es el primero en Excelencia Operativa en el país. El conoce mucho análisis, es un hombre que tiene competencias para SIX SIGMA. Entonces la decisión compleja, realmente compleja, porque a alguien le dices: ya no estás en ese puesto y dice “uyy me están botando”, pero le hice entender, que, al contrario, vamos a hacer algo mejor aún, fue buenísima. Y hoy día el que vino nuevo, con el que ahora paso a la otra área, tienen una relación buenísima.

11. ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?

Comunicación. Hoy día, las ilusiones lógicas nos han puesto en otro escenario, ya no espero a sentarme en mi escritorio, leer mis correos y poder saber que están pidiendo o comenzar a clasificar en términos de priorizar: importante, Urgente; y comenzar a ver

qué atiando primero. Entonces creo que ya no va por ahí. Siempre una llamada telefónica también es buena, pero gastas muchos minutos hablando con uno, con el otro, con el otro y no alcanzas a todos, entonces hoy en día, la creación de grupos de WhatsApp, ha ayudado muchísimo, entonces tengo, con mis gerentes, estamos los seis; y luego tengo a su vez subgrupos por líneas de negocio, entonces entro, solamente le doy un vistazo al grupo, para saber qué están haciendo porque entre ellos se están comunicando, y ya me doy cuenta en qué estado están. He agregado mi grupo de México, mi grupo de Colombia, mi grupo de Ecuador, entonces entro un ratito, leo el chat, todo está leído y ya sé en qué están. Yo creo que una herramienta o recursos en todo caso para la toma de decisiones, uno es la comunicación, que todos estén conectados, como recurso: CONEXIÓN y la plataforma, en este caso, el WhatsApp. Ya como recurso, recurso, el ambiente laboral, en términos de “facilities”, un buen sillón, una buena ventana y un buen café, son los recursos.

12. Le resulta muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo.

Con todos, pero con unos más que con otros, no hay duda. Con dos, bien, con unos serán menos bien que con los otros. Yo recién estoy utilizando el WhatsApp desde hace unos meses, pensé que era algo informal, para usarlo con amigos. Y rompí el paradigma porque lo vi al Country Cheff Executive de Chile, cuando le fui a pedir un dato, el al toque agarró su WhatsApp, entro a su grupo de Geoquímica, preguntó, y al toque me dio a respuesta y dije, esto está mucho más eficiente, en lugar de estar escribiendo todo el correo, dos palabritas.

Pero si me resulta, en todo caso, menos fácil, con algunos miembros de mi equipo. Que digamos tiene, si pudiera clasificar, en tres perfiles o caracteres diferentes: Los super compatibles conmigo, los medianamente compatibles y los que no son tan compatibles si es que yo soy el “Benchmark”; y el que es menos compatible conmigo, se me hacía

muy difícil comunicarme con él. Bueno, para eso, tuve que pegarme más a él, para conocerlo más, entenderlo, y que él también me entienda a mí y hoy en día tengo una muy buena relación, no es tan fluida, pero todas las comunicaciones son positivas. De 5 conversaciones, 03 andábamos sacando chispas, pero hoy en día nos entendemos mucho más.

13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza comúnmente?

Verbal, siempre ando muy enfocado en el no verbal, y luego plataformas digitales y muy poco correo. Ya cuando quiero decir algo muy formal, y dejarlo evidenciado, documentado. Las formas digitales de mensajería instantánea y finalmente el correo electrónico. Aquí hay una parte interesante, hago muchos “mapas mentales” o “brain maps”, son muchas hojas, para reciclar, que me traigo de la impresora, y detrás de mi escritorio, en mi oficina, tengo un armario y desde que he llegado, debo tener pues unas mil hojitas escritas, y me salen muy bonitas, uso colorcitos, los resaltadores; y muchas veces se los llevan, después que hago el Follow up con alguien, le sacan una fotocopia y me lo devuelven, y en esa hojita le hago el seguimiento. La siguiente vez que me toca follow up, saco mi hojita, le digo a ver, dijimos que íbamos a hacer esto, acá hay un control, ese control que fue, y comienzo a cuadrar por ahí.

14. ¿Cómo calificarías su habilidad para escuchar?

Eso es lo que menos tengo, es lo que sería negativo. Yo entiendo que he ido mejorando, y hoy en día estoy tratando de tomar esas pausas para poder “des - emocionarme un poco” porque soy un hombre muy emocional y con mucha energía, y cuando agarro el hijo, jalo, jalo, jalo y no lo suelto. Es cuestión de manejar esas emociones, con respiraciones mucho, y darle el pase a mi interlocutor, ya lo hago menos, bastante menos, pero si me preguntas, o creo que ahí tengo mucho por mejorar.



15. Deme un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización ¿Cómo evolucionó la idea?

Cuando recién comencé a trabajar, tendría unos 23 años, ya profesionalmente, yo traía un background de base de datos, altamente especializado en bases de datos, y cuando llega una operación minera importante, una de las 05 que tenía, había una forma como estaban organizando la data de geología del control de la calidad del mineral, era descabellado realmente, lo cambié, en ese tiempo era bueno en Microsoft Access, y luego lo llevaron a todas las minas, en México, en Argentina a ponerlas y mientras yo debería de estar haciendo mis prácticas dentro de la empresa, yo hacía un poquito mis prácticas, pero más estaba en la computadora tratando de ver el “big picture” como se estaba moviendo todas las minas a través de ese sistemita.

Después cuando vine aquí, la compañía hacia laboratorios, compramos 02 empresas del mismo rubro, las dos hacían laboratorios on site, yo le añadí servicios, te lo digo a título personal, dentro de la cadena de valor de la minería. Digamos que tienen 08 procesos, y nosotros vendíamos servicios para uno de ellos, y/o que hice es añadir a la misma cadena, en lugar que los hagan en otro sitio, los procesos anteriores, digamos que hacíamos análisis, pero faltaba la preparación, hacíamos la preparación, pero faltaba el muestreo, hacíamos el muestreo, pero faltaba la geología. Identifiqué, que, en otras partes del proceso, que no los veíamos, en todo caso, amplié el alcance, extendí el alcance de nuestros servicios, con un *sui generis*, hacer la geo referenciación de los canales de muestreo para poderlos llevar a un modelamiento en 3D, que era algo super simple, pero suena muy bonito. Los clientes lo compraron y trae un valor increíble porque la ubicación ya va a estar con una precisión altísima, y tu modelo en 3D, hoy día todo lo mueves dentro de un modelo matemático a través de software geológicos mineros, que este en 3D y si no lo tienes en 3D, sacas las muestra, la obtienes, pero

donde está la ubicación espacial de eso que vaya a representar una forma geométrica que es lo que va a tener la mineralización.

16. Coménteme sobre algún cliente interno/externo conflictivo con el que hayas tenido que lidiar.

Externo, ningún cliente es conflictivo, más difíciles de tratar que otros, pero ninguno conflictivo, felizmente, o yo no los considero conflictivos. Bueno al menos buen cliente que he tenido, con transparencia completa y con tal transparencia tienes que ir a tratar con esos conflictivos, esto es lo que tengo, y esto es y que sepan que es de esa forma. Esa es la clave.

Interno, pues siempre las áreas de soporte serán un conflicto. Uno es el cliente interno, va y le pide quiere zapatos que sean cada vez más rojos y que brillen más, y el zapato es rojo es rojo, pero el usuario lo quiere más brillante, pero no te puedo dar más brillante porque es el rojo, y como no era tan brillante me siento mal atendido. Hemos tratado ahí de tener mucha comunicación, canales, y lo más importante hemos tratado de digitalizar el proceso de manera que no quede espacio a la subjetividad, a la calificación de alguien, sino que sea todo muy objetivo, matricial, con calificaciones y para que nadie piense no me quieres a mi porque vivo muy lejos, sistematizar las cosas.

17. ¿Cómo identifica el grado de satisfacción de sus clientes? (internos y externos)

Mis clientes externos, tengo las encuestas, lo identificado a través de las encuestas de satisfacción, que viene asociado a la 9001. Eso es anual, pero nosotros tenemos los scordcards, que me habla de atención al cliente en términos de quejas, cuantas quejas he tenido, cuantas han sido aceptadas, luego de aceptadas o tratadas, en cuanto tiempo hemos respondido al cliente de esas quejas que hemos aceptado o tratado, mensualmente evaluamos eso, y hacemos una comparación con lo que tenemos anualmente. El anual es muy bonito para nosotros, pero creo que el mensual dice mucho

más nuestra satisfacción. El Área de Calidad se encarga de recepcionar y tramitar las encuestas. Hay algo que nos ha ayudado, a dar confiabilidad a nuestros clientes, es el hecho que tenemos un área de calidad, de ser independiente dentro de la división, el comercial da la cara al cliente, es el que tiene el nexo, Operaciones es el que procesa, y Calidad es el tercero que es quien reporta directamente. Entonces, el cliente se queja con el comercial, el comercial pone en copia al operador, y envía la queja a la tercera parte independiente que es Calidad. Según su procedimiento es de 9 días en responder, regresamos con un informe de calidad independiente. Entonces ellos evalúan todo esto y mensualmente me avisan como fue el desempeño de las quejas y todos los indicadores y no hay duda si hay uno que ya llega, que tengo que atenderlo yo, lo tengo que atender, sobre todo cuando nos equivocamos.

18. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Como país si y como división más que sí.

19. ¿El personal de su equipo es el adecuado?

Largamente. Los escogí uno por uno.

20. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?

Si, más que por encima.

21. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Operamos dentro de nuestras limitaciones. No hay duda. Estamos corriendo hoy día. Creo que cuando llegué aquí me hicieron correr, quería que corra “Caminos del Inca” y me dieron un Toyotita Yaris, hoy día ya no tengo un Toyota Yaris, tengo un Mitsubishi Lancer, pero tampoco es que tenga el “Evolution” y mucho menos. Pero han mejorado mis recursos, opero bien, creo que me dan más recursos y mejores.

22. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita en las cantidades y tiempos necesarios?

A veces no se hace de la mejor forma como todavía hay una cabeza muy visible que soy yo necesito que haya audiencia papal, que me expliquen su idea, para yo dar mi venia y decir: “adelante” o sino ser muy incisivo, porque en eso si soy una estrella, quiero más data, quiero mejores números, para poder decidir. Entonces siempre es un problema que el que no llora mucho, no quiere mucho. No es que llore, sino que venga a exponerme mejor su caso. Como no conozco el detalle, o el detalle es a veces tener un ppt gordo y engorroso y que lo abro y ya me mareo. No están canalizando tan bien porque puede ser que alguien necesite algo más y no la está vendiendo bien. Pueden aparecer servicios buenísimos, pero como no los hacemos recurrentemente, o que nunca lo hemos hecho, y digo, no, mejor me voy a lo seguro. Pero si el otro me dice esto tiene el 60% de rentabilidad, es super bueno, entonces me podría comprar mejor el servicio.

23. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

No, pero cada vez lo estamos haciendo mejor. Desde hace 05 años era una vergüenza, y hoy día por lo menos se tiene un presupuesto mucho mejor elaborado.

24. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

Si, largamente. No lo tengo en línea, no tengo el detalle, pero al final del mes lo tenemos todo cargado.

25. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Necesitarán redefinirse siempre. Hoy en día estoy haciendo una reestructuración en una de las divisiones, que siempre fue un poco a la antigua, y hoy día lo estoy reescribiendo todo.

26. ¿La empresa es eficiente?

No, creo que no es eficiente. Por algún lado se nos está escapando, está goteando, por algún lado se está yendo medio punto, esperemos ser más eficientes.

27. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

Si, largamente. Esto se hace no porque es super objetivo o está en central de quejas, o encuestas de satisfacción, yo creo que está más por nuestra filosofía o en el enfoque en el cliente. Somos un “Client Centric Organization”, y yo creo que más está por ahí, como dando con el usuario final tan de su lado, tan junto con él, yo creo que lo mío mejor que con una satisfacción de encuesta.

28. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

A través de un cuadro de Ingresos y gastos.

29. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

No me mide, nada. Si me gustaría hacerlo, pero ahora no es la prioridad. Cuando termine los procesos de digitalización, la productividad será medida apretando un dedo, pero no es que me esté centrando en medirla, lo que estoy haciendo es digitalizando los procesos, en el momento que se los digitalice, una persona se “logea”, trabaja, y al final lo que saco es las horas por procesos “x” que haga.

30. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa y porque es así?

Si me preguntas por la división, es altísimamente bueno. Realmente bueno, altamente bueno. Yo creo que es la libertad, no es anarquía, es mucha libertad para ser muy creativos, sus servicios o solamente el hecho el horario de entrada o de salida o porque nunca decimos que no para salir a buscar algo nuevo, no importa que sea en Londres, no importa que sea en Australia, nos vamos a buscarlo. El clima laboral es bueno y es por la libertad.

31. La empresa realiza investigación de:

- Tamaño y características de sus mercados objetivos (x)
- Consumidor y características (x)
- Canales de distribución
- Competidores (x)

32. ¿Cree que los servicios de la empresa son competitivos?

Si, son competitivos y de alto valor.

33. Se conoce la información de la competencia respecto a:

- Margen de Utilidad
- Canales de Mercadeo (algo)
- Precios (x)
- Condiciones de Venta
- Gastos no incluidos

34. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios?

No lo tengo escrito, presupuestado tampoco, pero si hago I + D. Hemos creado servicios nuevos, por eso hemos crecido tan rápido.

35. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?

Son muchos relacionados para nuestra división y seguiremos creciendo teniendo el Área de I + D, todos relacionados a la minería.

36. ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades?

Con exposición. Esta muy de moda este término, estar expuestos. El mercado está cambiando, las macro tendencias se van viciando por donde se va yendo la economía, y es en ese sentido que tú tienes que pensar medio pasito adelante y tratar de proponer el servicio y la solución a esa tendencia, entonces cuando la tendencia está en auge,

andando, tú tienes la tiendita abierta vendiendo justo lo que esas personas, entonces es la exposición; y para un ejemplo, el ciclo de precios bajos de los minerales, es decir, la crisis, estaba terminando hacia finales del 2016, se veía cierta finalización de esto, decidimos en el 2017, sabiendo que iba a comenzar la nueva ola, caía, caía y luego a caer el máximo y empezó a subir, decidimos invertir y abrir un laboratorio de preparación de uno de los lugares más mineros del país, que es en Arequipa, y abrimos un laboratorio de preparación a mediados del 2017, que hoy ha triplicado la expectativa. Sino estuviéramos abiertos, por ahí pasaban los programas de perforación, de exploración y si no tuviera la tiendita abierta no me dejaban sus muestras.

### **B) Análisis y resultados de las entrevistas**

Luego de haber entrevistado a 04 gerentes de la organización, para diferentes áreas, podemos analizar todas las preguntas, una a una para poder aprovechar la respuesta que pueda beneficiar a la organización. Antes de iniciar el análisis de las respuestas, solamente comentaremos que se ha entrevistado a 01 Gerente de un proceso de apoyo de la organización y a 03 gerentes ligados directamente con la parte comercial y operaciones de la organización.

#### **1. ¿De qué forma trata los problemas de su personal?**

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos 02 tipos de respuesta: primero tenemos a 3 gerentes que opinan que tratar el problema directamente, reuniendo al personal involucrado, informándose del mismo, haciendo seguimiento y revisando con ambas partes la solución.

Luego, tenemos otra opinión, de un gerente que prefiere prevenir los problemas haciendo reuniones de retroalimentación y seguimiento y tratar de averiguar si existe algún problema.

Tenemos 02 formas de pensar, el prevenir y el tratar de solucionar. Ambas razones son válidas, puesto que es importante prevenir, realizando reuniones de todo el personal y luego si el problema se dio, buscar la solución más conveniente para ambas partes, pero con los involucrados en el problema, informarse, revisar contrato, mostrar interés de solución y dar la mejor opción.

2. ¿De los elementos que le proponemos, indique en orden de importancia los que indiquen “Incremento de la productividad de sus empleados?”

- Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.). ( )
- La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.). ( )
- Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores. ( )
- Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.). ( )

En esta pregunta, tenemos 03 coincidencias como primera opción:

**(1) La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.)**

Esta opción es gratuita, debería de venir de parte de los Gerentes y de los jefes de las diferentes divisiones hacia todos sus trabajadores. Revisar el desempeño de sus trabajadores y premiarlos con una felicitación pública para que se vea que supervisan su desempeño y el de todos los trabajadores.

Como segunda opción, tenemos la siguiente alternativa, elección de 02 gerentes:

**(2) Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.)**

02 de los gerentes entrevistados opinan que la retribución e incentivo para las carreras profesionales es la mejor segunda opción. Es importante apoyar a los



trabajadores, puesto que un gran porcentaje de estos opina no sienten ese apoyo en sus carreras profesionales.

Como tercera opción, tenemos la siguiente alternativa, elección de 03 gerentes:

**Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores**

03 de los gerentes entrevistados, opinan que se les brinde a los trabajadores actividades formativas para mejorar y desarrollar formativamente su perfil profesional.

**(3) Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.).**

Esta opción, en cuarta posición, fue la elegida por los cuatro gerentes por igual, debido a que a todos los trabajadores se les brinda confianza para desarrollar sus actividades en el tiempo que estuvieren en la organización, que cumplan con los objetivos, que entreguen información oportuna para la toma de decisiones, entre otros.

3. ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?

- o Capacidad de Control ( )
- o Capacidad analítica ( )
- o Capacidad operativa ( )
- o Capacidad de Liderazgo ( )
- o Compromiso con la empresa ( )
- o Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas ( )
- o Compromiso con uno mismo ( )
- o Cumplimiento de Metas ( )

Los 04 gerentes coinciden en estos factores para evaluar el desempeño del personal. Para ellos es fundamental estos criterios, los cuales deben de prevalecer en todos los trabajadores que laboren en “Verdades Peruanas”

*Tabla 33: ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?*

Capacidad Analítica	1	1	1	1	4
Capacidad Operativa	1	1	1	1	4
Capacidad de Liderazgo	1	1	1	1	4
Compromiso con la Empresa	1	1	1	1	4
Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas	1	1	1	1	4
Cumplimiento de Metas	1	1	1	1	4

Fuente: Elaboración propia

Luego, tenemos que solamente 03 gerentes opinan que además de los criterios anteriores, debería de tener los siguientes, puesto que son criterios muy personales que ayudarán a mejorar el desarrollo de los trabajadores.

*Tabla 34: ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?*

Capacidad de Control	1	0	1	1	3
Compromiso con uno mismo	1	0	1	1	3

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Tiene algún plan de motivación para su personal?

Para esta pregunta, tenemos que los gerentes entrevistados manejan este plan de motivación para su área, con las herramientas con las que cuenta. No existe un plan determinado de Motivación por parte de la Organización. Se piensa en Capacitar a su personal en herramientas importantes para su desempeño en el área en la que trabajan, darle la confianza suficiente para empoderar al personal, darle el cielo para que pueda desarrollar su trabajo, además de reuniones de camaradería que es parte importante para conocer a todo el personal del área. Aquí propondremos una recomendación.

5. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

Para esta pregunta, podemos revisar que los 04 gerentes coinciden en que la mejor forma de motivar a su personal es: escucharlos, conversar, retroalimentarse de las acciones que se realizan en la organización y empoderar al trabajador para que sienta que impacta en su desarrollo personal y en los resultados del equipo. También es importante el trato igualitario, reconocimiento de logros y decisiones acertadas, alcanzar sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo y sobre todo lograr que todos comprendan el impacto de su trabajo en los objetivos comunes.

6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

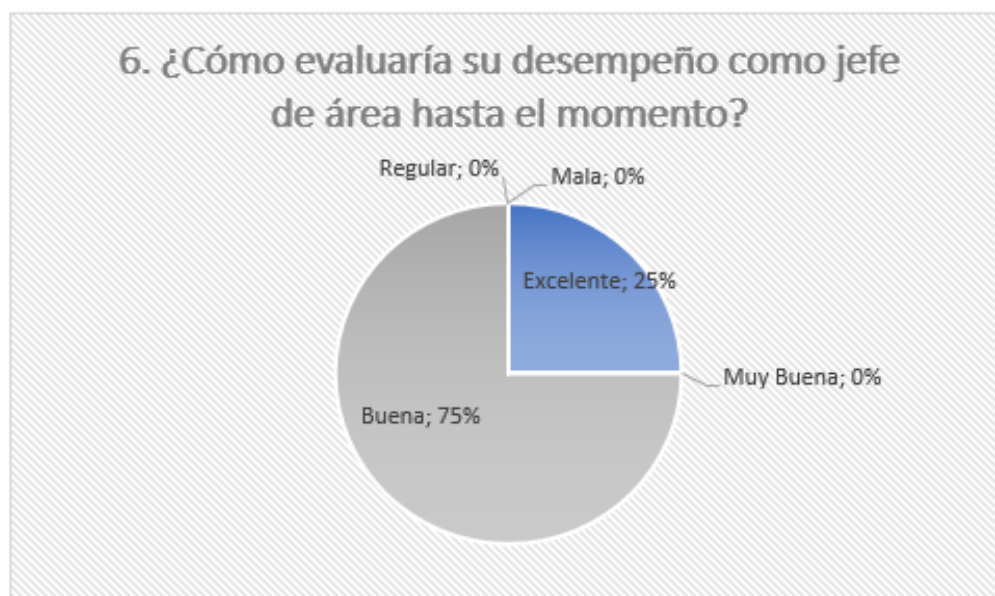
Tabla 35: ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	0	0	0	1	1	25%
Muy Buena	0	0	0	0	0	0%
Buena	1	1	1	0	3	75%
Regular	0	0	0	0	0	0%
Mala	0	0	0	0	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41: ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, los mismos gerentes se auto evaluaron de acuerdo a su desempeño y 03 de ellos quisieron ser modestos indicando que “Buena” y el 4to gerente indicó que su desempeño es “Excelente”. De acuerdo a mi opinión, 02 de los gerentes entrevistados si realizan lo expuesto en la pregunta 5, a los dos les pondría “Muy Buena”. Para el caso de los 02 gerentes que nos quedan, les pondría “Regular”, puesto que ambos deben de hacer mayor seguimiento a los trabajos de sus trabajadores, puesto que se han presentado inconvenientes en ambas partes.

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

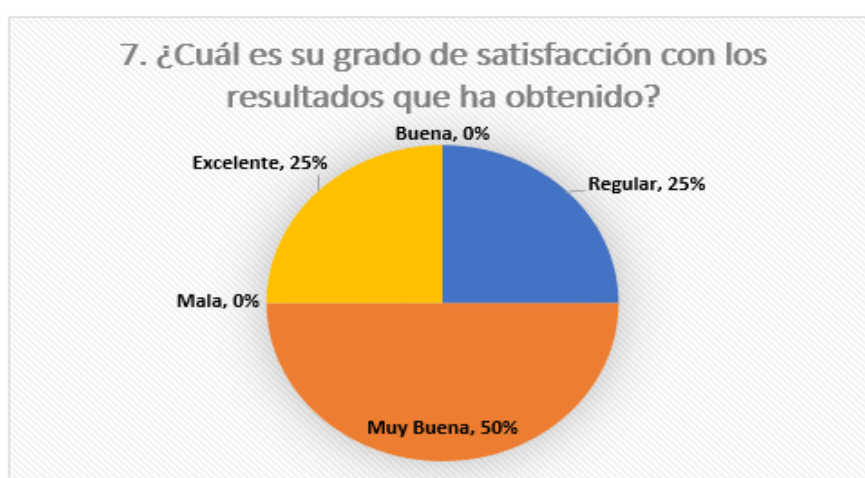
Tabla 36: ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	0	0	0	1	1	25%
Muy Buena	0	1	1	0	2	50%
Buena	0	0	0	0	0	0%
Regular	1	0	0	0	1	25%
Mala	0	0	0	0	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42: ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, los gerentes entrevistados revisan el desempeño de sus acciones y su grado de satisfacción de acuerdo a su actuar. 02 de ellos indicaron que su grado de satisfacción es “Muy Buena”, 01 de ellos indica que su grado de satisfacción es “Buena” y el último gerente indica que su grado de satisfacción es “regular”. A pesar de que uno de los gerentes indica que es “Regular” no se percibe una actitud positiva hacia su personal y no se observa reuniones de retroalimentación entre las divisiones del Área. Aquí propondremos una recomendación.

8. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que 03 de los gerentes coinciden en muchos puntos fuertes que consideran tener como: Comunicación y

Liderazgo que llama a la idea de integración de equipo. Además, el Gerente 02 indica que cuenta con: Buen trato, empatía, enfoque en resultados, perseverancia y disciplina, factores que, si se identifica en el Gerente 02, además de los 02 puntos mencionados anteriormente. Tenemos además la respuesta del Gerente 01, que indica tener: una personalidad encantadora, enfoque al cliente, apertura a la escucha y orientación a la innovación. Si es que tiene los puntos fuertes descritos, debería de aprovecharlos para mejorar el “Enfoque al cliente” a través de su Área Comercial, que los tiempos de respuesta sean más rápidos, que el cliente no tenga dudas con la propuesta enviada, que sea clara, precisa; que sean más comunicativos, entre otros.

9. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que el Gerente 01 indica que le “Falta hacer seguimiento a lo conversado” y “Materializar las propuestas de mejora”. Esto es parte de todo supervisor, que debería de aplicar en su día a día, por lo que sí es importante para su perfil de supervisor.

El Gerente 02, indica que necesita mejorar en la “Comunicación oportuna”, lo cual es muchas veces es poco predecible, puesto que los acontecimientos suelen explotar luego del incidente, pero lo que se puede aplicar es la retroalimentación del inconveniente para aprender de ello y dejarlo plasmado, analizado y explicado hacia todo el equipo de trabajo.

El Gerente 03, indica que necesita mejorar en “mayor disponibilidad de tiempo”, tener un plan de trabajo más estricto para el cumplimiento de sus tareas programadas. Eso se ha solucionado, teniendo reuniones mensuales con los directores de la organización, donde se marcan las prioridades de la empresa por lo que se da prioridad a los temas más urgentes y se planifica todo.

El Gerente 04, indica que necesita “mejorar su comunicación y controlar mejor sus emociones”. Eso es muy importante, puesto que la comunicación es parte de todo supervisor y si un supervisor no se comunica con sus trabajadores, la cadena de mando se rompe. Otro aspecto que mejorar es el controlar mejor sus emociones. Puede ser que se emocione mucho cuando suceda un inconveniente, explote y no analicen el problema en el momento. Esto no es bueno, puesto que el problema suscitado se tiene que solucionar por el bien del cliente y de la empresa.

10. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja.

De acuerdo con las respuestas de los gerentes entrevistados tenemos:

- Reorganización del Área
- Desvincular a un trabajador de la organización
- Reunión con cliente por cuenta que va en pérdida.

Cada una de ellas son importantes temas, cada una con sus complejidades, pero no son imposibles. Solamente hay que analizar los pros y contras de cada una de las situaciones, proponer mejoras al tema y lanzarse para mejorar la rentabilidad, sobre todo.

11. ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que los gerentes pueden hacer sinergia con sus respuestas, puesto que se complementan muy bien y son parte importante de la toma de decisiones del día a día, para lo cual tenemos:

- Información
- Comunicación

Sin esos dos factores, no se pueden tomar decisiones acertadas. Esta información y comunicación se puede encontrar dentro de los miembros de trabajo, de parte del cliente, del subcontratista, de una experiencia similar, entre otras.

Además, también mencionan que es importante como recursos: un buen café, un buen sillón, una buena vista, los cuales ayudan a la tranquilidad para tomar la decisión idónea ante cualquier eventualidad.

12. Le resulta muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, 03 de ellos coinciden que no es complicado comunicarse con su equipo, siempre y cuando haya respeto y bajo un contexto profesional. Los que tengan inconvenientes levantarán la mano para solicitar apoyo de su jefe y él no dudará en apoyarlo.

Uno de los gerentes tiene problemas de comunicación con su personal, por lo que, si le resulta difícil comunicarse con unos y no tanto con otros, de acuerdo a la compatibilidad de caracteres con el gerente. Eso es subjetivo, debido a que un supervisor debe conocer en cierta medida a su personal, sabiendo sus fortalezas y debilidades y para poder acudir a ellos en cualquier momento de necesidad. El gerente 04 buscó la forma de comunicarse mejor con su personal, pegándose a ellos y entendiéndolos, llegándolos a comprenderlos. También creó grupos de WhatsApp para estar enterado de las ocurrencias del día por división, es también ayuda si es un gerente con múltiples reuniones.

13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza comúnmente?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que todos coinciden en la “Comunicación Directa”, es decir, cara a cara, muchas veces en su lugar de trabajo o si prefiere en la oficina de cada gerente. Cuando se quiere evidencia y dejar formalmente un mensaje, este mensaje es escrito para que quede formalmente aceptado.

De acuerdo con la comunicación directa, puesto que es mucho mejor resolver los problemas frente a frente, analizarlos y dar una solución en conjunto.



14. ¿Cómo calificarías su habilidad para escuchar?

De acuerdo con las respuestas, 03 de los gerentes coinciden que su habilidad para escuchar es “Muy buena” y “Buena” por lo que no tiene inconvenientes en recibir a su personal para conversar de ciertos temas.

Tenemos a uno de los gerentes que reconoce que es lo que menos tiene. El reconoce también que debe de ir mejorando poco a poco y no emocionarse tanto con los inconvenientes, porque jala tanto que no suelta al personal. Las emociones las tiene que manejar mejor con mucha respiración y mucha paciencia. Hay métodos para manejar las emociones y poder ayudar mejor a tu personal.

15. Deme un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización ¿Cómo evolucionó la idea?

Tenemos 04 ejemplos de desarrollos personales para cada uno de los gerentes, la cuales sirvieron para mejorar los procesos en cada una de sus áreas.

Gerente 01: Desarrollo una Plataforma vía internet para atender a los proveedores de la División de Homologación, la cual se viene desarrollando con el apoyo de un Ing. De Sistemas subcontratado y el apoyo de un equipo de trabajo del Área de TI de la Organización. El desarrollo de la plataforma tiene un año, la cual aun sigue mejorando, corrigiendo errores para atender mejor a este público que necesita visualizar el status de sus proveedores, que muchas veces sobre pasa de las 1,000 empresas.

Gerente 02: analizó el proceso de operaciones del Área de Industria y pudo aplicar y sugerir el uso de aplicaciones web en procesos repetitivos y masivos. Su evolución fue muy favorable, puesto que se logró la reducción de tiempos y costos por reprocesos, logrando reducir este tiempo y poder aprovecharlo en otras tareas.

Gerente 03: el gerente en cuestión, es de un proceso de apoyo a la organización, por lo que tuvo que partir al personal de apoyo en 02: básico de planilla y otro equipo

tercerizado que se les llama de acuerdo a las necesidades (siendo personal externo). Se han mejorado temas como la telefonía interna (teléfono fijo y celulares) y el Data Center que fue llevado a otro lugar.

Gerente 04: implementó un sistema que ayudó a una empresa minera basándose en base de datos y Access. El sistema resultó tan bueno, que lo replicaron en las unidades que se encontraban en Argentina y en México. También en “Verdades Peruanas” pudo añadir servicios complementarios a los servicios que ya se ofrecían al mercado minero. Los clientes estaban tan contentos de encontrar estos servicios en el mismo lugar, que compraron el paquete completo.

Muchos gerentes, supervisores, jefes, trabajadores, practicantes pueden visualizar mejoras en sus tareas y proponerlas. El tema es conocer bien el proceso en específico, para saber en qué medida mejorarlo, evitar los reprocesos que cuestan mucho dinero a cualquier organización, ser eficientes con las labores que se desarrollan, ser precisos, ser claros en las comunicaciones, para que el cliente no se quede sin ninguna duda.

16. Coménteme sobre algún cliente interno/externo conflictivo con el que hayas tenido que lidiar.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que 02 de los gerentes comentan que lo más difícil es tratar con un cliente, ya sea para responder quejas de los mismos clientes o para llegar a un acuerdo durante el trabajo iniciado.

El Gerente 03, como comentamos, es de un proceso de apoyo de la organización. Él no los llama “Conflictivos” sino “Demandantes”. Para el caso de esta Área, la demanda es muy fuerte, porque se trata de atender a todas las áreas de la empresa, porque cada usuario utiliza una lap top, desktop, celulares, correo electrónico, conexión de red, internet, ayuda visual en salas comunes, comunicación vía telefónica entre otros servicios que brinda el Área de TI a toda la organización. Lo que hacen es de acuerdo

a la demanda e importancia, prestar los recursos con los que cuentan para tratar de resolver el inconveniente.

El Gerente 04, indica que ningún cliente externo lo considera conflictivo, hay unos más difíciles que tratar que otros, pero ninguno conflictivo. Aquí hay un truco, ser lo más transparente posible con el cliente para que sepa los pros y contras del servicio, se pueda conversar de los acuerdos y firmar. Para el caso de los clientes internos, considera que las Áreas de apoyo son un conflicto. Aquí sistematizar la solicitud es efectiva, puesto que existen muchas áreas a las cuales se tiene que atender y llegan los pedidos a través del Helpdesk, se les da la prioridad del caso para la atención. Muchas veces se tienen tantos tickets que el recurso del área de TI no es suficiente. Con respecto a otra área importante de apoyo, como es el Área Logística también tiene sus deficiencias, puesto que deben de reorganizar y elegir mejor a sus recursos, ellos se deben a los demás trabajadores y a sus necesidades internas, las cuales deben de ser aprobadas por sus jefes o gerentes directos e incluirlos al proyecto como gasto directo o como gasto del Área para el cuadro final.

17. ¿Cómo identifica el grado de satisfacción de sus clientes? (internos y externos)

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados tenemos que 02 prefieren medir la satisfacción del personal directamente, de forma verbal, a través de visitas, reuniones, para conocer la satisfacción de primera fuente. Esta estrategia es importante hacerla, sobre todo en los grandes o medianos clientes, porque están entrando a un mundo de certificaciones importante, donde la organización agrega valor interesándose por el servicio que recibió y si se sintió a gusto.

La organización, por tener la certificación en sistemas de gestión integrados, necesita medir su satisfacción de clientes externos a través de una herramienta de medición, así que utilizan la “Encuesta de Satisfacción”. Esta encuesta es solicitada cada vez que un

servicio termina y poder revisar la percepción del cliente del servicio brindado. Se tiene un área de Calidad, la cual se encarga de revisar las encuestas, tabularlas y si hay un inconveniente o queja, tratarla en aproximadamente 09 días. Se presenta un informe de calidad independiente con la queja tratada y la solución.

Siempre existe el deseo de superación y dar lo mejor para la mejora continua interna y externa, eso también lo percibe el cliente externo e interno, eso lo tienen claro todos los gerentes desde sus posiciones.

18. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, 03 de ellos indican que, si se está cumpliendo con los objetivos planteados, puesto que cada área tiene sus objetivos los cuales están alienados a los objetivos de la organización.

Uno de los gerentes indica que los objetivos planeados están siendo parcialmente cumplidos, puesto que de los objetivos planteados de su área aun no han sido cumplidos en su totalidad, queda pendiente por cumplir 02 necesidades de mejora para culminar con los objetivos del Área de SCS.

19. ¿El personal de su equipo es el adecuado?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que los 04 gerentes coinciden que el equipo es el ideal, no dejando de lado la capacitación permanente. Eso es importante para mantener al equipo alerta de las necesidades de la empresa y de los nuevos rumbos que pueda tomar.

20. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que, de los 03 gerentes que llevan áreas de operación (uno de ellos es gerente de proceso de gestión de apoyo dentro de la organización, por lo que a esta pregunta no aplica), 02 indican que, si se están

cumpliendo con el objetivo de ventas de acuerdo a lo trazado por la organización, pero el otro gerente indica que está en proceso de cumplirse.

¿Se habrán analizado los factores por los cuales no se está llegando a cumplir los objetivos de ventas de la organización?, ¿Se estará brindando la capacitación adecuada al personal para que todos caminen en el mismo rumbo?, ¿Se estará conversando con personas clave del equipo de trabajadores para que ayuden a culminar las ventas necesarias para llegar a los objetivos de ventas anuales?, ¿Se está analizando el comportamiento de cada trabajador para saber que sucede con las ventas? ¿Se está conversando más frecuentemente con el personal del Área Comercial para saber cómo está su proyección de ventas y que les falta para concretarlas?, ¿Se está acompañando a las Business Development a sus reuniones importantes?, ¿Se ha revisado el material que cada Business Development lleva a sus reuniones para saber si es efectiva la venta y si es todo lo que se tiene que decir para concretar la venta?, ¿Se están mencionando a los clientes las condiciones, tiempos de trámite, de espera para cada proceso de la certificación? Aquí propondremos una recomendación.

21. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que tenemos 03 tipos de recursos: Recursos Humanos, Recursos Informáticos y Recursos Financieros. Algunos gerentes indican que sí, incluso que los han hecho correr con herramientas poco obsoletas, pero que con lo que se tiene se puede avanzar, pero no como uno quisiera. Otros indican que los recursos actuales permiten mantener el negocio, es importante el empoderamiento del equipo de trabajadores y la mejora de las herramientas informáticas para poder avanzar, crecer para alcanzar y sobrepasar los objetivos de la organización. De acuerdo al área en cuestión, es importante identificar como atender los inconvenientes que se puedan presentar para atenderlos rápidamente.

Es importante mantener los 03 recursos mencionados, porque si falta alguno de ellos es un poco complicado llevar adelante una organización. Aquí también propondremos una recomendación.

22. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita en las cantidades y tiempos necesarios?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que los procesos de cada área están definidos, pero siempre es necesario revisarlos para saber si el proceso es efectivo y si todos lo cumplen. Uno de los gerentes indica que los tiempos de respuesta de las Área de Soporte deben de ser más rápidos, se especifica sobre el Área de Logística y Servicios Generales.

Otro de los gerentes indica que para que sea aprobado un presupuesto, el interesado debe de sustentar muy bien y mostrar la futura rentabilidad del negocio, sino no es aprobado por el gerente de la división. Es importante tener el apoyo de la gerencia del área y tomar en consideración la voluntad de mejorar los procesos por los que los desarrollan.

23. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, si existe un presupuesto bien elaborado, el cual debe ser constantemente revisado para mantener la salud del negocio.

Por otro lado, uno de los gerentes comenta que no existe un presupuesto bien elaborado, pero están haciéndolo mejor.

Depende de la perspectiva, del orden, de las prioridades, de los recursos disponibles, de las ventas concretadas, de la proyección de ventas, de la facturación, de las cobranzas, de los gastos relacionados en cada proyecto, de los gastos fijos (uniformes, epps, lap tops, computadoras, seguros, movilidad, entre otros) todos esos factores y muchos más se revisan para que el presupuesto este bien elaborado. Aquí también propondremos una recomendación.

24. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos que, si se saben los gastos y costo total del tener el negocio, siempre haciendo ajustes necesarios de acuerdo a las necesidades.

Es importante saber que el negocio es rentable, puesto que esa será la ganancia de todo el esfuerzo, de todos los involucrados en la organización: gerentes, jefes, trabajadores, practicantes, todos.

25. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, los procesos pueden ser adecuados ahora, pero si es necesario revisarlos cada cierto tiempo para redefinirlos y mejorarlos de acuerdo a las necesidades. Algunos de los procesos podrían automatizarse.

Muchos de los procesos pueden ser automatizados, como las aprobaciones, las firmas, los sellos, las encuestas, las tabulaciones, las órdenes de compra, entre otros. Muchos de los proveedores y clientes aun no trabajan con la facturación electrónica, en la cual, se evita el traslado del documento en físico y con solamente una aprobación electrónica puede pasar para el pago. Esto también involucra tiempo y dinero.

26. ¿La empresa es eficiente?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, la organización si es eficiente por parte de uno de los gerentes, siempre habrá oportunidades de mejora. Otro de los gerentes comenta que no cree que la organización es eficiente, hay que revisar detalladamente la estructura de costos para identificar lo que está fallando. Aquí también propondremos una recomendación.

27. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, si se puede medir el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos. Para el caso de los clientes se utilizan

las Encuestas de Satisfacción, las cuales son tabuladas cada mes. Para el caso de los usuarios internos, solamente el Área de Sistemas ha implementado una encuesta de satisfacción del servicio recibido. Se utilizó por un tiempo, pero no han vuelto a utilizarlo. Quieren volver a utilizarla y enviarla directamente al usuario, para así medir el nivel de satisfacción. Aquí también propondremos una recomendación.

28. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se miden a través de indicadores financieros y de desempeño, cada área con sus aplicaciones e indicadores respectivos. Es importante tener conocimiento del punto de equilibrio de cada una de las áreas, así se podrá medir los costos de cada área y no incurrir en gastos innecesarios. Aquí también propondremos una recomendación.

29. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, uno de los gerentes indica que, a través del aporte de los trabajadores, logrando los objetivos trazados.

Otro de los gerentes indica a través de indicadores de productividad (horas trabajadas sin accidentes / contribución económica).

Otro de los gerentes, por ser un proceso de apoyo, mide la productividad del recurso humano a través de indicadores por proyecto. En función a los proyectos que se tengan que desarrollar, se distribuye el recurso humano disponible para trabajar.

El último de los gerentes indica que no se mide la productividad, que si le gustaría hacerlo. Las prioridades ahora son otras como la digitalización de los procesos. En un futuro se podría medir la cantidad de procesos que se realicen por horas trabajadas.

Medir la productividad es muy importante, las herramientas normalmente utilizadas son los indicadores de productividad (avance de producción / horas trabajadas, por



ejemplo), la tasa de ocupación, los días de vacaciones, entre otras. Aquí también propondremos una recomendación.

30. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa y porque es así?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, el clima organizacional es muy bueno, porque se les da libertad a los trabajadores y se imparte desde la Gerencia General. Durante el año se realizan actividades de integración para todo el personal, como, por ejemplo: Compartir de Año Nuevo, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, Compartir de Navidad, Compartir de los Cumpleaños del mes y la Reunión de Fin de Año para toda la organización. Hay momentos de confraternidad para los trabajadores que muchas veces los mismos trabajadores no les gusta asistir, por una u otra razón. Normalmente estas reuniones son a la hora de salida, por lo que la gran mayoría se va a sus casas y prefiere irse que lidiar con el tráfico. Cada área realiza diferentes actividades para su equipo en particular, por ejemplo, reuniones de confraternidad, parrilladas, cenas. Es difícil integrar a todo el personal que trabaja en diferentes pisos y en diferentes locales. Aquí también propondremos una recomendación.

31. La empresa realiza investigación de:

- Tamaño y características de sus mercados objetivos
- Consumidor y características
- Canales de distribución
- Competidores

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, los cuales pueden contestar a esta pregunta 03 de ellos, coinciden en que 02 de estos temas se realizan investigaciones:

- Tamaño y características de sus mercados objetivos (03 de ellos)
- Competidores (02 de ellos)

Para el caso del cuarto gerente, indica que también es importante hacer investigación del “Consumidor y sus características”, puesto que el mercado y sus necesidades cambia constantemente.

Todos sabemos que la competencia sigue creciendo y es importante saber los 03 temas con cierto detalle, muchas veces esos detalles llegan solos por casualidad, o por el simple hecho de tener confianza con algún cliente. Sabemos también, que estos estudios de mercado son muy costosos y que muchas veces no vale la pena solicitarlos, porque cada gerente debería de tener la forma de poder armar su estudio de mercado en base a sus necesidades. Aquí también propondremos una recomendación.

32. ¿Cree que los servicios de la empresa son competitivos?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, todos coinciden que los servicios que brinda “Verdades Peruanas” son muy competitivos y de alto valor para los clientes. “Verdades Peruanas” vende marca, calidad, es reconocido en el mercado y saben que tienen respaldo mundial. Eso es lo que buscan los clientes y el personal de “Verdades Peruanas” debe de estar al nivel de las circunstancias, para atender de la misma manera y estar a la altura. Aquí también propondremos una recomendación.

33. Se conoce la información de la competencia respecto a:

- Margen de Utilidad
- Canales de Mercadeo
- Precios
- Condiciones de Venta
- Gastos no incluidos

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, que en este caso son 03 gerentes, coinciden que se sabe los precios de la competencia, para poder negociar y cerrar un trato con los clientes. Ahora, los clientes que normalmente solicitaban propuesta a una

sola empresa solicitan a más de una para hacer las comparaciones de precios. También se puede saber de alguna manera, las Condiciones de venta de las empresas, las cuales están dentro de las propuestas. Los Gastos no incluidos e incluidos también están dentro de las propuestas. Hay formas de buscar y de encontrarlas.

34. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, no se tiene un programa escrito y presupuestado para la innovación y desarrollo de nuevos servicios.

Uno de los gerentes indicó que se desarrollan proyectos de mejora bajo la metodología LEAN: El Área de Sistemas de la organización, haciendo sinergia con la Casa Regional, están desarrollando apps para atención de los clientes internos para el Área de Servicios Generales. La app debería de lanzarse en cualquier momento.

Es esencial, que las empresas innoven y ofrezcan nuevos servicios cada vez, los cuales podrían nacer desde el personal que trabaja en la organización. Aquí también propondremos una recomendación.

35. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, tenemos 03 de ellos que nos comentaron que son muchos los proyectos y servicios desarrollados para cada una de las divisiones y se piensa seguir desarrollando más servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado.

Esta pregunta, va ligada con la anterior, para lo cual podemos proponer una recomendación conjunta.

36. ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, como hoy en día la competencia esta al asecho de un pequeño descuido de las organizaciones para ofrecer su mejor

oferta, las oportunidades de pueden aprovechar revisando el horizonte a futuro de los proyectos actuales, de ver que más se puede ofrecer, de terminar o de crear procesos complementarios para seguir brindados servicios a los mismos clientes y a otros nuevos. Muchas veces, los clientes, por no buscar nuevas alternativas, a pesar de estar satisfechos con el servicio ofrecido por “Verdades Peruanas”, optan por terminar el proceso con “Verdades Peruanas” porque visualizaron la necesidad del cliente y culminan con el proceso final. Por ejemplo: análisis de muestras en la provincia más minera del Perú Arequipa. Otro claro ejemplo, es la supervisión de obras, la cual cuando se termina la obra, hay muchas más cosas por hacer con el mismo cliente, es visualizar las necesidades y ofrecerlas.

Otro de los gerentes propone mejorar los costos de telefonía celular, en la cuales, cada director podrá asignar minutos a cada área bajo su cargo y asignar o sugerir mejoras para reducir costos. Existen empresas que integran soluciones de celulares y se trabajaría con ellos. Esto podría significar un 20 ó 30% de reducción de costos en este rubro.

Aquí también propondremos una recomendación.

### **Análisis de Resultados de la Hipótesis General**

De acuerdo a las hipótesis planeadas tenemos que el personal de “Verdades Peruanas”, a pesar de tener todas las intenciones de hacer un buen trabajo, de comprometerse con la organización, se automotivan y por ese motivo aún falta mucho por trabajar con el personal y para el personal para llegar a la Satisfacción del mismo, tenemos que el Endomarketing es uno de las herramientas que ayudará a mejorar el clima laboral, al trabajo en equipo, a la Productividad, al Cumplimiento de Metas, que son los desagregados de nuestra Variable Independiente “Satisfacción del Personal”.

El aplicar Endomarketing servirá para mejorar la Satisfacción del Personal de los trabajadores de “Verdades Peruanas” es una de las herramientas que son aplicables para la mejora. El hacer un plan de Mejora de Clima Laboral y de Mejora de la Satisfacción del Personal es una de las metas que me quiero proponer implementar dentro de la organización, con apoyo de las gerencias.

De acuerdo con los resultados de las encuestas a los trabajadores y de las entrevistas a los gerentes, tenemos que:

**El Endomarketing incide en la Satisfacción del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, 2018.**

Si se cumple que el Endomarketing, incide en la Satisfacción del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, debido a que aplicando esta herramienta podemos identificar factores importantes del sentir del personal y mejorarlos para que tengan más ganas de trabajar, llegar a la hora de ingreso a las labores a tiempo, cumplir con las respuestas oportunas a los clientes internos y externos, elevar la productividad, cumplir con las metas y dar lo mejor de uno hacia nuestros clientes se presente con más frecuencia. El seguimiento al trabajador es importante, para que sienta que el supervisor se preocupa por su desempeño laboral y personal.

**Análisis de Resultados de las Hipótesis Secundarias**

**El Endomarketing incide en la Productividad del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, 2018.**

Si se cumple que el Endomarketing incide en la Productividad del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, porque con esta herramienta aumentaremos la

motivación y con aumento de motivación, la Productividad y se puede lograr la Satisfacción del Personal, como relación directa, también aumenta.

Aumentar la Productividad es esencial en toda empresa, es una variable importante tomada en consideración para esta investigación.

**El Endomarketing incide en el Trabajo en Equipo del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, 2018.**

Si se cumple que el Endomarketing incide en el Trabajo en Equipo del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, porque si todos los trabajadores se apoyan se puede lograr la Satisfacción del personal.

**El Endomarketing incide en el Cumplimiento de Metas del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, 2018.**

Si se cumple que el Endomarketing incide en el Cumplimiento de Metas del Personal de la oficina de “Verdades Peruanas” en el Perú, porque teniendo la motivación en aumento, la Productividad trabajando, el Trabajo en Equipo reforzada, se puede lograr el Cumplimiento de Metas del Personal, en todos los aspectos: Cumplimiento de ventas, Cumplimiento de tiempos de envío de planes de auditoría, Cumplimiento de envío de reportes, Cumplimiento de trámites de emisión de certificados, Cumplimiento de Facturación, entre otros.

Estoy convencida que cuando el personal de toda organización está motivado y Satisfecho con sus labores, con sus actividades personales, su crecimiento personal, es muy Productivo, Trabaja en equipo y Cumple con sus Metas profesionales y personales.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

### 1. Conclusiones

Luego de terminada la investigación, podemos mencionar las siguientes conclusiones:

1. No existe un Plan de Motivación para el Personal establecido por la organización. Los Gerentes tienen que crear formas de motivar a su personal a través de acciones individuales como conversaciones personales, grupales y reconocimientos.
2. El grado de satisfacción del personal no es supervisado de manera efectiva por los gerentes, por lo que tampoco es medido. Asimismo, no se ha propuesto un plan de acción para mejorar este grado de satisfacción.
3. No se realiza un seguimiento del Desempeño laboral, mes a mes con todo el equipo de trabajo.
4. No se cuenta con herramientas informáticas modernas que faciliten el trabajo.
5. No se toma en cuenta en el presupuesto general de la empresa, algunos materiales necesarios para el desempeño óptimo de los equipos de auditores como: uniformes, equipos de protección personal (EPP), lap tops, computadoras, seguros, movilidad, exámenes médicos.
6. No existe una medición preestablecida de la productividad del personal.
7. Los trabajadores no tienen motivación (económica ni de otra índole) para generar innovación y proponer nuevos servicios.

## 2. Recomendaciones

1. Se recomienda estructurar un Plan de Endomarketing para todo el personal, de atención a los clientes y proveedores, en el que se incluyan Plan de Motivación, reconocimientos, Talleres de Habilidades Blandas, Capacitaciones entre otras.
2. Se propone coordinar reuniones de confraternidad cada 03 meses para conocerse mejor entre los trabajadores de cada Área, podría ser una parrilla, cena, almuerzo, juegos de mesa, entre otros. Estas reuniones ayudan a que todo el personal se tenga mucha más confianza, ayude al Trabajo en Equipo, a la Productividad y sobre todo a la Satisfacción del Personal.
3. Se recomienda buscar Cursos y Maestrías más accesible al presupuesto de los trabajadores. Buscar convenios con Universidades e Institutos en Lima y animar a los trabajadores a llevar algún curso de Interés, por ejemplo: inglés, Paquete Windows, Gestión de Finanzas, Gestión de Marketing, Gestión de Recursos Humanos, entre otros.
4. Se sugiere el apoyo de la Gerencia de IT para ordenar la adquisición de computadores; desktop y lap tops, para todo el personal. Adicionalmente, habilitarlos de herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma eficiente.
5. Se sugiere incluir algunos gastos administrativos en las propuestas que se puedan vender para diluir los gastos fijos del personal de campo sobre todo como: uniformes, equipos de protección personal (epp), lap tops, computadoras, seguros, movilidad, exámenes médicos.
6. Se recomienda revisar quienes pueden ganarse el mérito de ser Personal de Confianza. Esta asignación será un logro personal del trabajador, en el cual, la Organización coloca toda su confianza sabiendo que no lo defraudará.



7. Se sugiere colocar metas establecidas en todas las Áreas del proceso alineado a las metas y objetivos de la organización, para poder medir la productividad de los trabajadores mes a mes.
8. Se sugiere proponer un concurso interno en el cual los trabajadores demostrarán sus habilidades de innovar y crear servicios nuevos. El beneficio será el ser reconocidos por crear el servicio nuevo y un bono de reconocimiento económico. El bono saldrá de las ventas que se generen con la creación del nuevo servicio.
9. Se sugiere el aplicar Indicadores de gestión o herramientas para medir internamente la Satisfacción del Personal como: Encuestas aleatorias mensuales, las cuales se centrarían en medir la felicidad, clima laboral, experiencia en el trabajo, nivel de compromiso, y objetivos comerciales.

### **3. Plan de Acción**

De acuerdo con los resultados y a las Recomendaciones que hemos sugerido aplicar para mejorar la Satisfacción de Personal de “Verdades Peruanas” estamos proponiendo un Plan de Acción con tiempos de aplicación para poder confirmar que las recomendaciones sugeridas son válidas y funcionan.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“Aduanas Perú” (2018). Recuperado de <https://www.bascperu.org/nosotros.php>  
<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-calidad-de-servicio.html>. Recuperado de  
<https://www.ceupe.com>

“Aeropuerto”. (2018). Recuperado de <http://www.aenorperu.com/aenor-peru/quienes-somos/> Recuperado de <http://www.aenorperu.com>

Alet, J. (2011). *Marketing directo e interactivo*. ESIC Editorial.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1994). *Servición, el marketing de servicios*, McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 1.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Proceso, disciplina y técnica. España. Editorial: Gesbiblo, S.L. Pag. 17.

Calderón, M. (viernes 08 de abril de 2016). De María Calderón. La Jerarquía de las Necesidades de Maslow. *Marketing Estratégico*. Recuperado de <http://blog-de-maria-calderon.blogspot.com/2016/04/la-jerarquia-de-las-necesidades-de.html>. (2018, 10 de setiembre). Recuperado de <http://blog-de-maria-calderon.blogspot.com>

Calidad y Gestión. (2008-2010) *El Trabajo en Equipo y los Sistemas de Gestión*. Recuperado de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)

Caro, J., Rodríguez, S. (2014). *Diseño de un Plan de Endomarketing como estrategia de Fidelización y Reconocimiento de marca de los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S.* (Tesis de Grado para optar al título de especialistas en gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas) . Universidad Libre, Facultad de Ingeniería, Instituto de Posgrado, Bogotá, Colombia.

“Certificación Perú” (2018) Recuperado de [http://www.cerper.com/nuestra\\_empresa\\_quienes\\_somos.html](http://www.cerper.com/nuestra_empresa_quienes_somos.html) Recuperado de <http://www.cerper.com>

César, J. (11 de abril del 2014). Concepto de Cadena de Valor. Recuperado de <http://negocioselectronicos2tics.blogspot.com/2014/04/unidad-3-32-concepto-de-cadena-de-valor.html> (31 de Marzo 2019) *Negocios Electrónicos II., Unidad 3 - 3.2 Concepto de Cadena de Valor.* Recuperado de: <http://negocioselectronicos2tics.blogspot.com>

Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* D.F. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Pag. 53, 56, 236, 237

Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las organizaciones, Segunda edición.* Ciudad de México, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 13.

Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las organizaciones*. México. McGrawHill// Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Pág. 351.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: McGraw Hill. Pag. 44.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F. México. Editorial: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. *Teoría de los Factores de Herzberg*. D.F. México. (pag. 246)

Dávila, A, Velasco, A. (2013). *La Satisfacción del Cliente Interno a través del Endomarketing*. (Tesis de grado para la obtención de la Titulación). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Equipo Editorial. (15 de marzo de 2018). La Moral Laboral. *Psicología-Online*. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/la-moral-laboral-1784.html>

García, M. Ibarra, L. (2012). Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. *Eumet.net*. Recuperado de [http://www-eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www-eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)

General, M. (2011-2019). Definición de Meta. *ConceptoDefinición.de*. Recuperado de <https://conceptoDefinicion.de/meta/> (20 de agosto 2018). Recuperado de <https://conceptoDefinicion.de>

Pérez, J. Gardey, A. (2011). Definición de Satisfacción Laboral. *Definición. De.* Recuperado de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>

Pérez, J. (2008-2019) Definición de Fidelización. *Definición. De.* Recuperado de <https://definicion.de/fidelizacion/> (20 de agosto 2018). Recuperado de <https://definicion.de>

Productividad. (20 de agosto 2018). Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>. Recuperado de <https://es.wikipedia.org>

Sanclemente, J. (25 de marzo 2017). ¿Qué es eso llamado Endomarketing? *Dinero.* Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-eso-llamado-endomarketing-por-juan-sanclemente/243285> (30 de Marzo 2019). Recuperado de <https://www.dinero.com>

“SGG”. (2018). Société Générale de Surveillance. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Société\\_Générale\\_de\\_Surveillance](https://es.wikipedia.org/wiki/Société_Générale_de_Surveillance). Recuperado de <https://es.wikipedia.org>

“Tuvo”. (2018). Recuperado de [https://www.tuv.com/es/peru/quienes\\_somos\\_pe/tuv\\_rheinland\\_en\\_peru/tuv\\_rheinland\\_peru.html](https://www.tuv.com/es/peru/quienes_somos_pe/tuv_rheinland_en_peru/tuv_rheinland_peru.html) Recuperado de <https://www.tuv.com>

## **APENDICES**





## Encuesta para Trabajadores

Soy Pamela Mena, estoy desarrollando mi tesis de grado, para lo cual necesito que me apoyes completando la siguiente encuesta. Es importante que seas lo más sincero posible, para ayudar en mi investigación. Muchas gracias.

1. ¿Cuál es su cargo en el trabajo?

- Asistente ( )
- Business Development ( )
- Analista ( )
- Coordinador ( )
- Jefe ( )
- Gerente ( )
- Auditor ( )
- Practicante ( )

2. ¿En qué división o área trabaja Usted?

- Comercial ( )
- Marina ( )
- SCS ( )
- CER ( )
- Técnica ( )
- Finanzas ( )
- Recursos Humanos ( )
- Sistemas ( )
- Administración ( )

3. Califique la importancia de los factores que más problemas presenta a la Productividad dentro de la Organización, donde 1 es mayor y 10 es el menor

- Instalaciones ( )
- Relación con Compañeros ( )
- Políticas sobre las cuales se rigen los miembros de la Organización ( )
- Factores Demográficos ( )
- Factores Sociales ( )
- Problemas personales fuera de la Organización que afectan su desempeño ( )
- Capacitación (Educación) ( )
- Cultura ( )
- Salud ( )
- Horario ( )

4. ¿Conoces las políticas laborales de la empresa?

Si	No
----	----

5. ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

Si	No
----	----

6. ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

7. ¿Con qué frecuencia considera que se debería capacitar en la empresa?

- Una vez al mes ( )
- Cada 03 meses ( )
- Cada 06 meses ( )
- Una vez al año ( )

8. ¿Usted está satisfecho con los cursos que ofrece la empresa?

Si	No
----	----

9. ¿Está Usted a gusto con la labor que realiza dentro de la empresa? ¿Porqué?

Si	No
----	----

10. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

11. ¿Se siente Usted motivado al pertenecer a la Organización?

Si	No
----	----

12. ¿Qué reconsideraría para mejorar la Motivación en la Organización?

- Económico ( )  
 Trabajo en equipo ( )  
 Motivación ( )  
 Otros .....

13. Seleccione en orden de importancia lo que Usted considere que influye en su Productividad

- Ambiente de Trabajo ( )  
 Recursos en el Trabajo ( )  
 Relación con compañeros ( )  
 Edad ( )  
 Experiencia ( )  
 Estándares de Trabajo ( )  
 Capacitaciones por parte de la empresa ( )

14. Me siento motivado (a) para cumplir con mis objetivos en el trabajo

Si	No
----	----

15. Me siento comprometido (a) con la empresa

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

16. Me siento totalmente comprometido (a) con la empresa

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

17. Me gusta venir a trabajar

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

18. Siento que cada día se pasa rápido mientras trabajo

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

19. Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

20. Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

21. ¿Cree que los empleados toman iniciativas para ayudar a otros cuando surgen problemas?

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

22. Siente que puede tomar decisiones dentro de sus labores

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

23. Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización.

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

24. La Gerencia de mi Organización reconoce el esfuerzo de desempeño laboral individual y grupal.

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

25. Tengo una buena relación laboral con mi supervisor

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

26. Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

27. Estoy satisfecho (a) con mis oportunidades de crecimiento profesional

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

28. Estoy satisfecho (a) con las oportunidades de desarrollo profesional que me ofrecen

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

29. Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

30. Estoy satisfecho (a) con la formación proporcionada por mi organización.

Mucho	Suficiente	Regular	En algo	Nada
1	2	3	4	5

## Guía de Entrevista para los Gerentes

Soy Pamela Mena, estoy desarrollando mi tesis de grado, para lo cual necesito que me apoye con un poco de su tiempo para poder conversar. Es importante que seas lo más sincero posible, para ayudar en mi investigación. Muchas gracias.

1. ¿De qué forma trata los problemas de su personal?
2. ¿De los elementos que le proponemos, indique en orden de importancia los que indiquen “Incremento de la productividad de sus empleados?”
  - a) Los incentivos que se ofrezcan (retributivos, carrera profesional, etc.). ( )
  - b) La motivación que se consiga (reconocimiento, concienciación, empowerment, etc.).( )
  - c) Las actividades formativas que la organización ponga a disposición de sus trabajadores.  
( )
  - d) Las medidas de control y fiscalización que imponga la organización (control horario, expediente disciplinario, etc.). ( )
3. ¿Qué criterios revisa al evaluar el desempeño del personal?
  - a) Capacidad de Control ( )
  - b) Capacidad analítica ( )
  - c) Capacidad operativa ( )
  - d) Capacidad de Liderazgo ( )
  - e) Compromiso con la empresa ( )
  - f) Conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas ( )
  - g) Compromiso con uno mismo ( )
  - h) Cumplimiento de Metas ( )
4. ¿Tiene algún plan de motivación para su personal?
5. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

6. ¿Cómo evaluaría su desempeño como jefe de área hasta el momento?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los resultados que ha obtenido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	2	3	4	5

8. ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?

9. ¿Qué aspectos cree que necesita mejorar?

10. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión compleja.

11. ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día?

12. Le resulta muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo.

13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza comúnmente?

14. ¿Cómo calificarías su habilidad para escuchar?

15. Deme un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización ¿Cómo evolucionó la idea?

16. Coménteme sobre algún cliente interno/externo conflictivo con el que hayas tenido que lidiar.

17. ¿Cómo identifica el grado de satisfacción de sus clientes? (internos y externos)

18. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

19. ¿El personal de su equipo es el adecuado?

20. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?

21. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

22. ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita en las cantidades y tiempos necesarios?

23. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

24. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?
25. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?
26. ¿La empresa es eficiente?
27. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?
28. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
29. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?
30. ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa y porque es así?
31. La empresa realiza investigación de:
  - Tamaño y características de sus mercados objetivos
  - Consumidor y características
  - Canales de distribución
  - Competidores
32. ¿Cree que los servicios de la empresa son competitivos?
33. Se conoce la información de la competencia respecto a:
  - Margen de Utilidad
  - Canales de Mercadeo
  - Precios
  - Condiciones de Venta
  - Gastos no incluidos
34. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios?
35. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?
36. ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades?



## Documento de Confidencialidad y Código de Ética

De acuerdo a lo coordinado con el Gerente General de “Verdades Peruanas” se mantendrá en reserva el nombre de la organización, los nombres de los trabajadores, gerentes entrevistados, documentos relacionados con las labores realizadas, para no revelar el know-how de la organización.

Todos los trabajadores firman un Código de Ética y un Documento de Confidencialidad, el cual respetan a cabalidad.

Agradeceremos al Gerente General, por permitir realizar esta investigación, que estamos seguros que servirá en un futuro a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Enero 2019



Pamela Olinda Mena Carbajal

Coordinadora de Operaciones CER

Trabajador de “Verdades Peruanas”