



FACULTAD DE POSGRADOS

TEMA: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMUNICACIONES
INTERNAS EN EL BANCO XYZ UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

Docente: Rafael Graña Salgado

Integrantes:

Gabriel Espinoza Prado

Nelson Ponce Jara

2024

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1. ANTECEDENTES	7
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 ALCANCE	17
1.5 OBJETIVOS	17
2 METODOLOGIA A UTILIZAR	18
3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	20
3.1 DIAGRAMA SIPOC	20
3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO	20
3.3 DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMA	21
3.4 DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE CAUSAS	23
4 PROPUESTA DE MEJORA	27
4.1 HERRAMIENTAS DE MEJORA A EMPLEARSE	27
5 RESULTADOS	42
5.1 INDICADORES	42
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
7 BIBLIOGRAFÍA	44

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y AUTONOMÍA

Declaramos que hemos realizado el escrito de este proyecto de mejora, brindando una solución a la problemática actual que enfrenta la institución en estudio, por cuenta propia y que su contenido es original.

Declaramos que de forma clara y precisa que todas las fuentes de información directas e indirectas, han sido obtenidas de fuentes públicas y libres de plagio.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad de las Américas UDLA no se hace responsable de contenidos, opiniones en ideologías expresadas total o parcialmente en él.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto Capstone es realizado en el segundo trimestre del año 2024 y tiene por objetivo proporcionar una solución para el mejoramiento del proceso de Comunicaciones Internas dentro del Banco “XYZ” utilizando herramientas de mejora continua de procesos, automatización y la implementación de un software para la administración de las comunicaciones internas dentro de la organización.

Actualmente el proceso de Comunicaciones Internas en esta organización presenta algunas deficiencias entre las cuales podemos mencionar: falta de un proceso formal para la solicitud, gestión y difusión de una comunicación, campaña o evento, toda interacción se realiza mediante correo electrónico sin el uso de un formato determinado, no están establecidos los acuerdos de servicio para el cliente interno lo que conlleva a que este proceso no presente ningún tipo de indicadores para medir su ejecución.

Este proceso es de significativa importancia dentro de la institución ya que permite a todos los colaboradores mantenerse informados sobre todos los aspectos en los cuales incurre o está involucrado el banco; esto apalanca un buen ambiente de trabajo y el aumento de clima laboral los cuales constituyen un pilar fundamental en el funcionamiento de la organización.

Finalmente y posterior a la ejecución e implementación de este proyecto en el proceso de Comunicaciones Internas en el Banco “XYZ”, reforzará el área como tal, brindará información e indicadores para perseguir la mejora continua y permitirá mantener a la organización como líder en estándares de calidad, eficiencia y servicio apoyados en un sólido equipo humano, profesional y comprometido con la institución.

Palabras Claves: Automatización, mejora continua, indicadores, estándares

ABSTRACT

This Capstone project is carried out in the second quarter of 2024 and aims to provide a solution to improve the Internal Communications process within Bank "XYZ" using continuous process improvement tools, automation of activities and the implementation of a software for administration of internal communications within the organization.

Currently, the Internal Communications process in this organization presents some deficiencies among which we can mention: lack of a formal process for requesting, management and spread a communication, campaign or event, every interaction is done by email without the use of a established format, service level agreements are not determined for internal clients which means this process does not present any type of indicators to measure its execution.

This process has significant importance within the institution due to allows all employees to stay informed about all aspects in which the bank incurs or is involved; this leverages an increase of the work environment, which constitute a fundamental pillar in the functioning of the organization.

Finally and after the execution and implementation of this project in the Internal Communications process at Bank "XYZ", it will reinforce the area as such, provide information and indicators to pursue continuous improvement and allow the organization to remain as a leader in quality standards, efficiency and service supported by a solid human and professional team committed to the institution.

Key Words: Automation, continuous improvement, indicators, standards

INTRODUCCIÓN

El Banco “XYZ” fundado hace más de 45 años, tiene operaciones en todo el territorio nacional sirviendo a más de 490.000 clientes. Entre sus características principales destacan la solidez, siendo un banco que resistió los embates del Feriado Bancario en 1999 y del Covid 19 recientemente, con amplia cobertura nacional y un enfoque en el sector productivo del país.

Banco “XYZ” pertenece a un grupo extranjero que opera en América Latina y el Caribe lo cual le permite tener un alto grado de diversificación, contando con más de 9500 profesionales repartidos en más de 20 sectores económicos y operando en más de 5 países de la región.

Para Banco “XYZ” la mejora continua, el desarrollo y la oferta de servicios financieros de calidad, vienen marcando su accionar, teniendo en cuenta una visión a largo plazo y una oferta de valor clara enfocada en pequeñas, medianas y grandes empresas. Este enfoque le ha permitido la obtención de varios galardones tales como la entidad más eficiente en el sistema financiero ecuatoriano, otorgada por la “Class International Rating”¹ al considerar que “la situación financiera de la organización es muy fuerte y tiene una trayectoria sobresaliente”.

Esta entidad corresponde al segmento de las medianas y grandes empresas dentro del sistema financiero, con un capital humano cercano a los 1350 colaboradores; se constituye como una empresa líder en el segmento Comercial – Corporativo.

Adicionalmente Banco “XYZ” ha consolidado su orientación hacia el trabajo en equipo, asegurando el compromiso de todos sus colaboradores, con base en un ambiente de motivación, empoderamiento y empatía; esta organización busca identificar y potenciar las capacidades que tiene cada uno de sus colaboradores con el objetivo de alcanzar metas institucionales, trabajando desde el ámbito individual hacia lo colectivo.

Esta institución basa el trabajo de todos sus colaboradores en cuatro principios rectores o también llamados valores corporativos, la ejemplaridad, la decisión, la solidez y la cercanía; estos le permiten cumplir con requerimientos de clientes, accionistas y sociedad en general.

¹ Class International Rating: Calificadora de Riesgos <https://www.classinternationalrating.com/>

1. ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PILARES ESTRATEGICOS

Misión

Gestionar recursos y servicios financieros con un alto grado de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, aportando al desarrollo del país y creando valor para nuestro Talento Humano, accionistas y stakeholders.

Visión

Ser un banco líder en crecimiento y rentabilidad en el campo nacional, creando soluciones financieras de calidad y servicio que ayuden a nuestros clientes y empleados alcanzar sus objetivos, contando con el mejor Talento Humano y asegurando la generación de valor buscando ser eficientes y maximizando la productividad.

Valores Corporativos

- Ejemplaridad
- Solidez
- Decisión
- Cercanía

Principios

- Mantener como objetivos ulteriores la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos.
- Promover la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Fomentar la innovación tecnológica dentro de la gestión financiera.
- Ofertar a nuestros clientes servicios de calidad y competitividad.
- Contar con el compromiso de los colaboradores en la práctica de los valores y principios de la organización.

ORGANIGRAMA

El organigrama del banco “XYZ” tiene una estructura en cascada, iniciando con la Junta General de Accionistas hasta llegar a las diferentes Vicepresidencias con sus correspondientes áreas y departamentos.

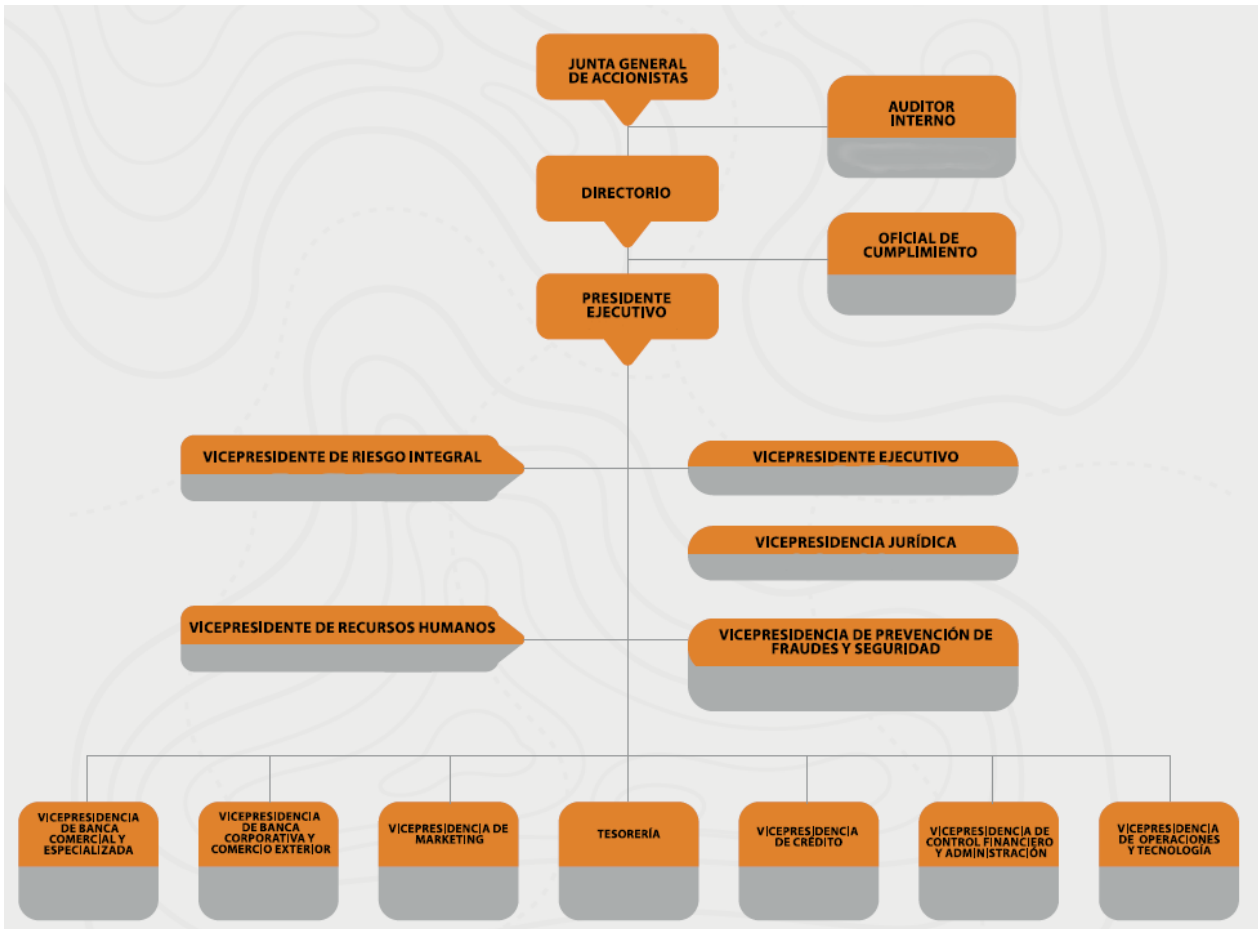


Figura 1. Organigrama²

² Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

UBICACIÓN Y ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

Ubicación Geográfica

El Banco “XYZ” cuenta con una red de oficinas a nivel nacional constituidas de la siguiente forma:

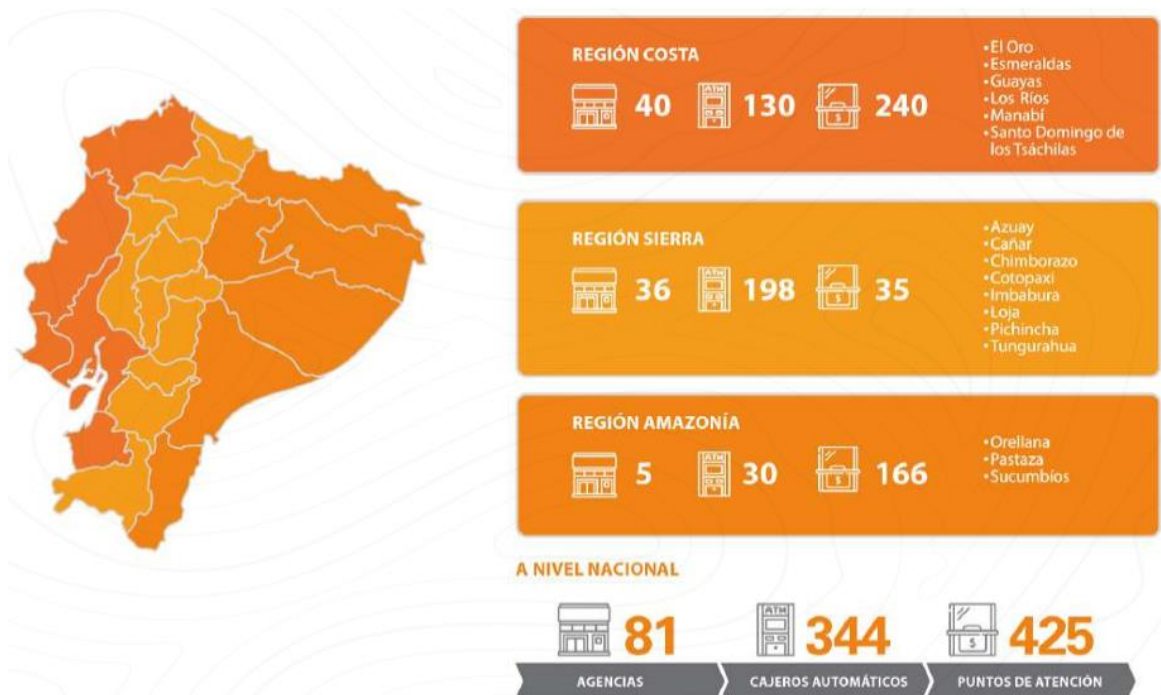


Figura 2. Composición Geográfica ³

Cantidad de Trabajadores

Banco “XYZ” se compone de la siguiente manera en cuanto a su Talento Humano:

NÓMINA	
1308	Colaboradores
58%	Personal Femenino

Cartera de Productos

La cartera de productos del Banco “XYZ” se encuentra segmentado acorde al tipo de requirente y cada uno de sus servicios puede ser personalizado acorde a las necesidades del cliente, siendo así:

³ Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

Personas	Empresas
Cuentas	
Certificados de Depósito	
Inversiones Empresariales	
Servicios Bancarios	
Créditos	Créditos Comerciales
Tarjetas de Débito	Tarjetas Corporativas
Tarjetas de Crédito	Adquirencia Establecimientos

Cartera de Clientes

El Banco “XYZ” a pesar de contar con una cartera de más de 490.000 clientes, su giro principal en cuanto a créditos corresponde a los Créditos Comerciales del segmento productivo, mostrando un saldo a total a diciembre del año 2023 de USD 3.534 millones, los cuales muestran la siguiente composición:

Cartera de Créditos (millones)	
Segmento Productivo	2855
Consumo	526
Vivienda	150

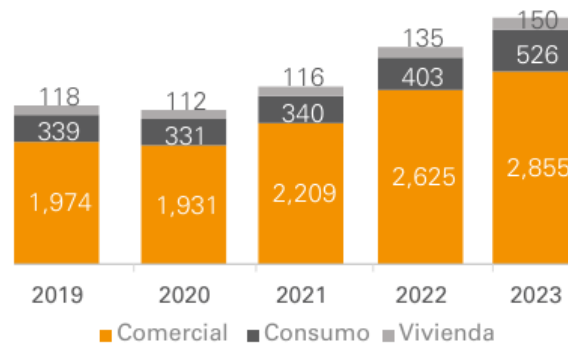


Gráfico 1. Distribución de Cartera de Créditos⁴

Facturación Anual

A continuación, se describe el estado de resultados del banco “XYZ” del año 2023

⁴ Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

EXPRESADOS EN DÓLARES		DIC. 2023
Ingresos Financieros		429,663,361
Egresos Financieros		-187,310,758
Margen Bruto Financiero		242,352,603
Provisiones para activos de riesgo		-29,979,997
Margen Bruto Financiero después de provisiones		212,372,606
Gastos Operacionales		-113,149,016
Otros Ingresos y Gastos Operacionales		479,762
Margen Operacional Neto		99,703,352
Ingresos y Gastos no Operacionales Neto		-1,715,573
Utilidad antes de impuestos y participación a empleados		97,987,779
Participación de los empleados en las utilidades		-14,698,167
Impuesto a la renta		-21,161,901
Utilidad neta del año		62,127,711

Figura 3. Estado de Resultados⁵

Posición en el Mercado

El banco “XYZ” mantiene una sólida posición en el mercado local enfocando todos sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, esto le ha permitido obtener óptimos resultados y seguir creciendo en la cartera de clientes. Los resultados de posición de mercado se encuentran a continuación:

Activos Totales (en millones de USD)

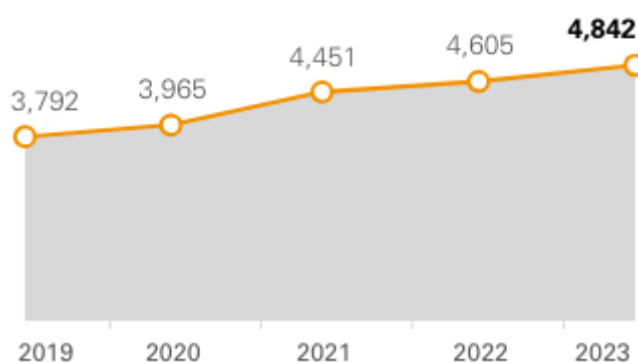


Gráfico 2. Rendimiento sobre activos⁶

El gráfico descrito anteriormente muestra el crecimiento sobre los activos durante el año 2023, el cual constituye un aumento del 5.1% respecto al año predecesor.

Cartera de Créditos (en millones de USD)

⁵ Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

⁶ Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

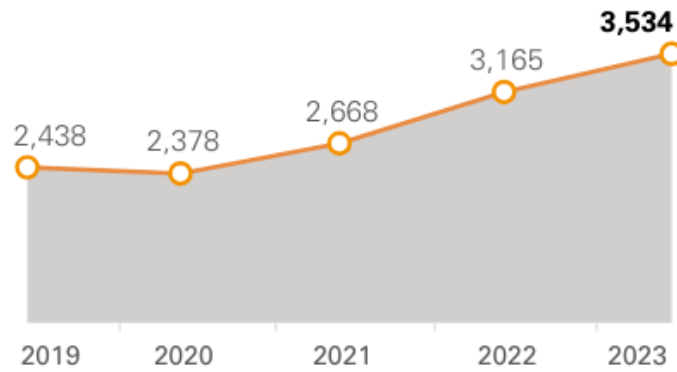


Gráfico 3. Cartera de Créditos⁷

De igual forma el gráfico anterior describe el comportamiento de la Cartera de Créditos del banco “XYZ”, la cual muestra un incremento de 11.66% mostrando un saldo a diciembre de 2023 de 3.534 millones de dólares.

Utilidad Neta (en millones de USD)

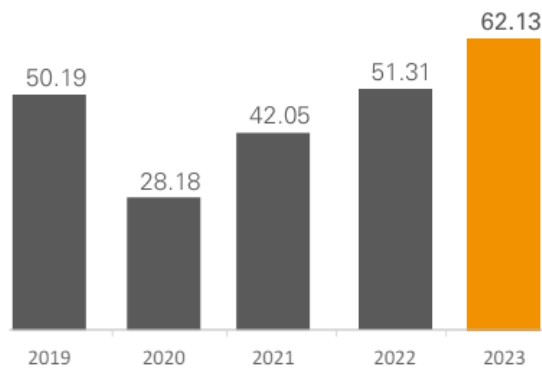


Gráfico 4. Utilidad Neta⁸

Finalmente, el resultado neto del ejercicio 2023 muestra una utilidad neta de 62.13 millones de dólares lo cual representa un aumento del 21.08% respecto al año anterior.

Normativa Legal Vigente

Dentro del ámbito legal, el banco “XYZ” está controlado por el organismo “Superintendencia de Bancos” el cual actúa como ente regulador del sistema financiero conformado por varias entidades tanto públicas como privadas y cuyo principal objetivo es velar por la sostenibilidad de las prestaciones financieras a todos los usuarios del sistema.

⁷Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

⁸ Fuente: Memoria BI – 2023; www.bancointernacional.com.ec/historia/memorias

Casa adentro, el Representante Legal del banco quien es nombrado por el Directorio de la organización es el responsable de velar por el cumplimiento de los Estatutos de la mano de un buen gobierno corporativo.

Tecnología

El área de Tecnología del banco “XYZ” es la encargada de planificar, coordinar y supervisar las actividades tecnológicas, sistemas y aplicativos satélites de la institución, garantizando la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información de manera oportuna y confiable evitando interrupciones en el negocio.

Entre los sistemas y aplicativos tecnológicos que utiliza banco “XYZ”, podemos denotar los siguientes:



Figura 4. Aplicativos Tecnológicos⁹

FODA

Fortalezas

- Gestión de cercanía y generación de confianza hacia el cliente
- Solidez, solvencia y liquidez
- Personal calificado con alto grado de pertenencia y compromiso
- Transparencia como uno de los pilares en su gestión
- Presencia y posicionamiento a nivel nacional
- Modernización y fortalecimiento de la estructura tecnológica
- Persecución incesante hacia la excelencia y la mejora continua

⁹ Aplicativos Tecnológicos BI - www.bancointernacional.com.ec

Oportunidades

- Incremento de la productividad por medio de la implantación de herramientas tecnológicas
- Nuevos segmentos target acorde a estratificación
- Experiencia digital y nuevos canales de contacto con clientes
- Ganar posicionamiento en segmentos como universitarios, profesionales independientes y emprendedores
- Uso de medios de pagos alternativos y disminución en el uso de efectivo

Debilidades

- Subutilización de herramientas tecnológicas
- Proceso desactualizados, no estandarizados y faltos de controles
- Falta de implantación de SLA en algunas áreas
- Errores operativos y tecnológicos que causan reclamos, malestar y deserción
- Herramientas de medición erróneas y controles de riesgos inadecuados
- Comunicaciones Internas desorganizadas

Amenazas

- Cambios en la legislación
- Contexto económico tendiente a la recesión
- Crecimiento y sofisticación de actividades ilícitas (fraudes y lavado de dinero)
- Entrada de nuevos competidores con mayor oferta de productos y servicios
- Gaps tecnológicos que afectan la operatividad

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Mapa de Procesos de la Organización

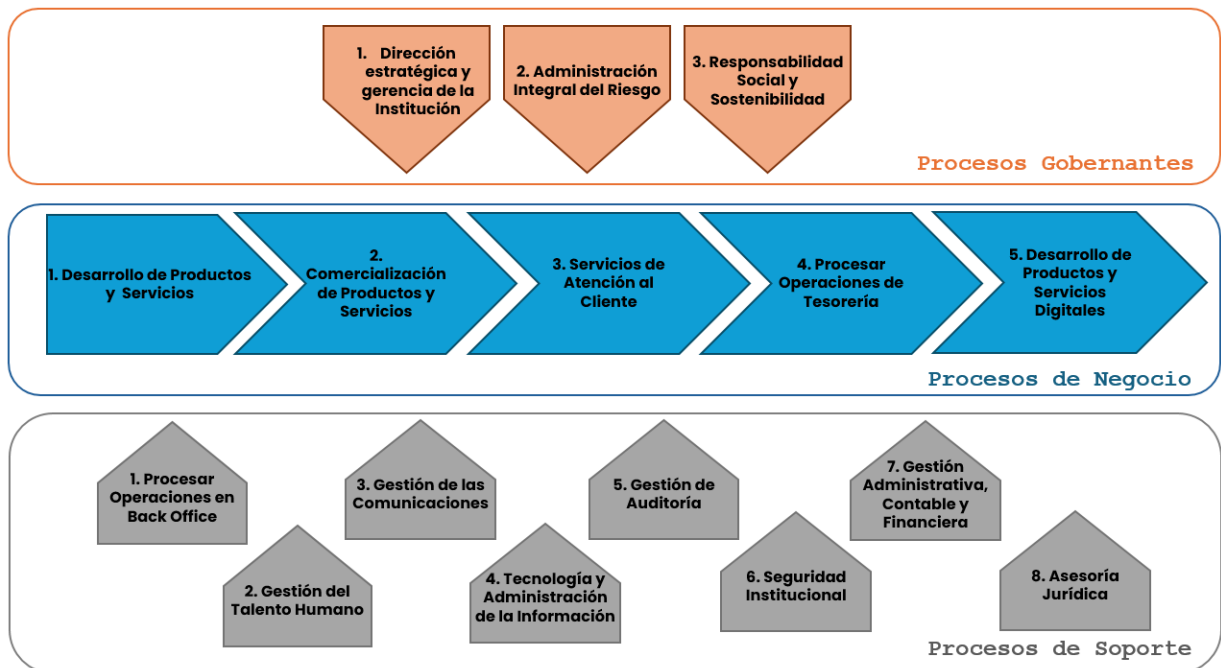


Figura 5. Mapa de Procesos

Líneas de producción o servicio

El banco “XYZ” es una entidad financiera del sistema bancario local que tiene su enfoque principalmente en cubrir las necesidades del cliente en cuanto a la prestación de servicios y principalmente el otorgamiento de diferentes tipos de créditos, sin dejar a un lado que ha sido uno de los pioneros en comercio exterior, dentro de los principales productos podemos describir los siguientes:

Cuentas	Créditos	Tarjetas	Inversiones
Ahorros	Hipotecario	Crédito	Certificados de Depósito
Corrientes	Consumo	Débito	Integración de Capital
Ahorro Programado	Vehicular	Regalo	
Ahorro Rentable	Comerciales	Prepago	
Inversión Empresarial	Productivos	Corporativas	

Adicionalmente los servicios:

- Canales Electrónicos
- Confirming
- Pago de Nómina
- Comercio Exterior
- Negociación de Divisas
- Seguros para Personas / Empresas

El Banco “XYZ” posee una fuerte base en cuanto a procesos, una sólida cultura organizacional y una plataforma tecnológica de última generación que le ha permitido posicionarse de gran forma dentro del mercado local, sin embargo partiendo del principio que todo es perfectible, hemos seleccionado el proceso de Comunicaciones Internas dentro del macro proceso Gestión de las Comunicación, debido a que más allá de ser un proceso de soporte de notable importancia para la organización, éste apoya directamente con el mejoramiento del clima laboral lo cual constituye un objetivo estratégico para la institución.

Procesos que requieren mejora

Como propuesta de mejora se ha seleccionado al proceso de Comunicaciones Internas; este proceso tiene como objetivo detallar todas las solicitudes de comunicaciones internas de la organización más la gestión adecuada entre todas las áreas del Banco. Actualmente el proceso de Comunicaciones Internas se encuentra definido en el mapa de procesos de la institución pero se gestiona de manera manual, tiende a ejecutar actividades de extensa duración y que no es posible medirlas debido a su naturaleza manual por el momento. Para este proceso no se han definido indicadores como SLA’s ni KPI’s.

Proceso: 3.1 Gestionar las Comunicaciones Internas

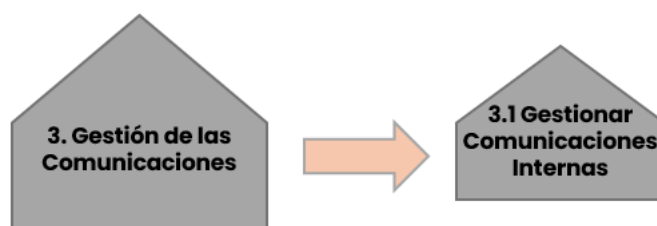


Figura 6. Macro Proceso y Proceso

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que planteamos es el “Mejoramiento del proceso de Comunicaciones Internas en el Banco XYZ ubicado en la ciudad de Quito”. Se ha seleccionado este proceso y esta problemática por el peso e importancia que representa una correcta y eficaz comunicación entre las áreas y colaboradores del banco, se ha detectado que este proceso conlleva la ejecución de actividades manuales y cíclicas (repetitivas), tiene largos tiempos de espera y dentro del desarrollo organizacional se necesita una comunicación precisa, eficaz y eficiente, que devuelva soluciones en el menor tiempo posible; para lo cual proponemos analizar, diseñar e implementar medios tecnológicos de automatización y digitales que optimicen algunas de estas actividades manuales. La transformación digital empresarial está relacionada con el desarrollo e implementación

de nuevos canales digitales las cuales dinamizan la comunicación interna (Martínez, 2018).

Si este problema no es tratado con la importancia debida, la organización puede perder oportunidades de comunicar temas de alto interés y relevancia para toda la institución, las actividades administrativas tomarán más tiempo del necesario, lo que a su vez desembocará en una comunicación ineficaz, poco asertiva y fuera del tiempo requerido.

1.4 ALCANCE

Para el caso considerado el proceso de Comunicaciones Internas comienza desde el levantamiento y envío de la solicitud por parte de un cliente interno, la cual va a ser gestionada y atendida por los colaboradores del área de Comunicaciones Internas; y finaliza con la solución al requerimiento que en este caso es la elaboración y difusión de un comunicado por medio del canal determinado.

1.5 OBJETIVOS

Objetivo general

Como objetivo principal se pretende analizar el impacto, desarrollo y plan de implementación de tecnologías y aplicativos digitales para la gestión eficaz de la comunicación interna en una entidad financiera. Adicionalmente se utilizan herramientas de mejora de procesos para evidenciar las optimizaciones y resultados.

Objetivos específicos

Como objetivos específicos tenemos:

1. Conocer las necesidades organizacionales con respecto a la comunicación interna y la implementación de una solución tecnológica que ayude a mitigar riesgos.
2. Conocer la situación actual del área, sus principales problemas y desafíos para lograr una comunicación interna óptima y de manera transversal en la organización.
3. La presentación de herramientas de mejora para obtener un proceso eficaz y esbelto que logre reducir el tiempo de respuesta para una comunicación interna.
4. Conocer los indicadores y métricas principales que tiene el proceso; y en caso que no los tenga, definir estos indicadores para medir la gestión del área de cara al cliente interno.

2 METODOLOGIA A UTILIZAR

A continuación, se describen las herramientas que se van a utilizar para el análisis del problema y sus causas.

SIPOC

El SIPOC es una herramienta utilizada en la gestión de procesos para proporcionar una vista general de un proceso desde el punto de vista de sus elementos clave. (Mann, 2005) Es una herramienta para el entendimiento de un proceso por medio de la identificación de los elementos esenciales que lo conforman, también llamada caracterización de un proceso; el objetivo es poseer un conocimiento detallado y profundo de él. SIPOC significa “Supplier (Proveedor), Input (Entrada), Process (Proceso), Output (Salida), Client (Cliente)”.

Por medio de esta herramienta también es posible conocer y analizar los distintos elementos que contiene un proceso tales como:

Recursos: todo aquello que permite la consecución para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, por ejemplo, la materia prima, la mano de obra, los equipos y maquinaria, entre otros.

Controles: es todo aquello que nos permite controlar y monitorear un proceso, es decir mediante, manuales, políticas, procedimientos, requerimientos técnicos, etc.

Ciclo de mejora continua: P (Planificar), H (Hacer), V (Verificar), y A(Actuar).

Requisitos Normativos o legales: constituye todo aquello que la empresa tiene por obligación o cumplimiento de carácter legislativo con leyes y reglamentos aplicables; estándares locales o internacionales; o la adopción de compromisos voluntarios.

Indicadores: son índices de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos.

DIAGRAMAS DE FLUJO

El diagrama de flujo o modelado de procesos es considera una práctica dentro de la gestión por procesos que permite identificar de forma visual las actividades que se ejecutan dentro de un proceso; esto a su vez permite la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de actividades y favorece la comunicación dentro de la organización.

Entre los pasos principales que se requieren para elaborar un diagrama de flujo de proceso, podemos destacar los siguientes:

1. Tener un objetivo y alcance definidos
2. Identificar todos los involucrados y sus roles

3. Recopilar la información y seleccionar un modelo de notación para modelar
4. Identificar y secuenciar las actividades; identificar entradas y salidas
5. Realizar el modelado gráfico del proceso (diagramar)
6. Documentar el modelo gráfico
7. Realizar las revisiones y validaciones necesarias con el usuario responsable
8. Identificar documentación complementaria
9. Realizar el mantenimiento continuo

“El modelado de procesos es una técnica esencial para la representación de procesos de negocio, permitiendo a las organizaciones entender, analizar y mejorar sus procesos”.
(Dumas, 2018, p. 45)

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Este tipo de diagrama también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, es una herramienta para identificar y representar de manera gráfica las causas de un problema. Este fue desarrollado por el profesor japonés Kaoru Ishikawa en la década de 1960. Esta herramienta es de gran utilidad para el mejoramiento de los procesos y gestión de la calidad.

Los componentes principales de un diagrama de Ishikawa más su correspondiente descripción de detallan a continuación:

1. Cabeza del Pez: Representa el problema o efecto a ser estudiado.
2. Espina Dorsal: Es una línea horizontal que une la cabeza con las categorías o causas principales.
3. Espinas Secundarias: Líneas que se conectan a la espina dorsal y representan las principales causas del problema. Estas causas están asociadas usualmente a las 6 M's (Método, Máquina, Mano de Obra, Materiales, Medición y Medio Ambiente)
4. Espinas Terciarias: Derivan de las espinas secundarias y detalla causas aún más específicas sobre la categoría principal.

El diagrama causa y efecto es una herramienta fundamental para identificar las causas de los problemas de calidad en los procesos de producción. (Ishikawa, 1985, p. 56)

Adicionalmente se utilizarán las siguientes herramientas

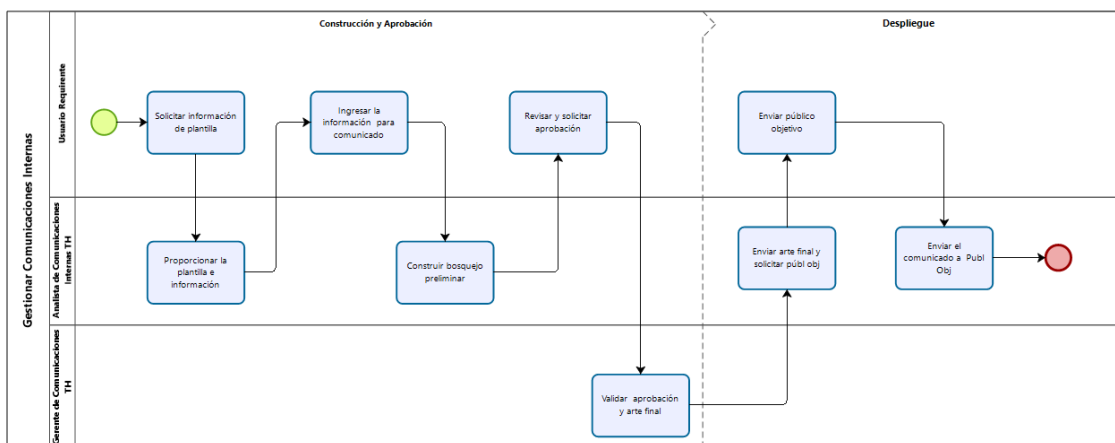
- Matriz de Priorización
- Pareto
- Técnica de los 5 porque

3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 DIAGRAMA SIPOC

Banco "XYZ"		Caracterización de Proceso		
		Código:	SO - 3.1	
		Nombre: Gestionar Comunicaciones Internas	Versión: V-01	
Objetivo: Gestionar las comunicaciones internas en el banco desde su requisición hasta la emisión del comunicado		Fecha:		
Dueño del Proceso: Comunicaciones Internas - TH				
Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Cliente
Cliente Interno	Requerimientos de Comunicación	Enviar la plantilla de comunicación	Comunicación con el formato aprobado y el público objetivo definido	Cliente Interno
	Aprobaciones - Correo electrónico	Elaborar el arte de la comunicación		
		Delimitar el público objetivo		
		Enviar la Comunicación mediante los canales determinados		
Recursos	Controles	Documentos	Requisitos	Indicadores
Laptop y/o PC	Aprobaciones de Comunicados	Plantillas de Comunicación	Necesidad de Comunicación	Cantidad de Comunicados enviados / mes
	Aprobaciones de artes preliminares y finales	Correos electrónicos de aprobación	Aprobaciones de niveles jerárquicos correspondientes	
	Revisiones de Fondo y Forma (Texto y Ortografía)			

3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO



3.3 DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMA

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN (Problemas)

Dentro del proceso de Comunicaciones Internas se han detectado algunos problemas principales, detallados a continuación:

1. No hay claridad en el mensaje: El mensaje del comunicado no siempre es claro, pierde su significado o no se capta la información necesaria, este problema se obtiene según la retroalimentación de los colaboradores.
2. Gestión del comunicado toma demasiado tiempo: El proceso para receptar la idea, generar el comunicado, planificar y comunicar toma demasiado tiempo, es un proceso que se maneja por medio de correo electrónico, sin ningún registro más que la herramienta propia y sin un control en los estándares.
3. Comunicado poco relevante: Los comunicados no tienen un filtro de validación inicial para saber con qué prioridad se deben comunicarse y a quien.
4. Información incorrecta: La información comunicada no corresponde a la solicitud enviada, no se tiene una correcta recolección de la información del comunicado ni una verificación correspondiente.
5. Comunicado sin impacto: Los comunicados no llegan al público objetivo y no captan la información del usuario.
6. Comunicados perdidos: Existen algunos comunicados reprocesados o que deben enviar un recordatorio por que la información de los mismos se pierde entre las solicitudes.
7. Comunicados cancelados: Los comunicados son cancelados en medio del proceso por petición del solicitante.

Para el análisis de los problemas se realizó una matriz de priorización, para lo cual se determinó algunos criterios de evaluación. Estos criterios de evaluación fueron determinados acorde a la expertis de los consultores de procesos a cargo del proyecto. Estos son expuestos a continuación:

- **Impacto:** Repercusión que tendría el problema sobre el proceso y sus errores.
- **Facilidad de ejecución:** Facilidad en la que se puede implementar mejoras para eliminar o reducir el problema.
- **Urgencia:** Qué tan rápido se puede obtener resultados después de implementar mejoras.

A continuación, se presenta la matriz de priorización con los criterios de evaluación planteados y sus valores correspondientes.

Problemas	Impacto	Facilidad en ejecución	Urgencia	Total
	(1-5)	(1-5)	(1-5)	
No hay claridad en el mensaje	5	1	3	9
Gestión del comunicado toma demasiado tiempo	4	5	4	13
Comunicado poco relevante	4	4	5	13
Información incorrecta	4	2	3	9
Comunicado sin impacto	3	3	4	10
Comunicados perdidos	1	3	2	6
Comunicados cancelados	1	3	1	5

Como resultado de la matriz de priorización realizada los problemas principales a considerar para la mejora del proceso son:

- Gestión del comunicado toma demasiado tiempo
- Comunicado poco relevante

Problemas	Total
Gestión del comunicado toma demasiado tiempo	13
Comunicado poco relevante	13
Comunicado sin impacto	10
Información incorrecta	9
No hay claridad en el mensaje	9
Comunicados perdidos	6
Comunicados cancelados	5

Si bien este resultado nos da un camino a considerar para la mejora del proceso, debemos realizar otro análisis para comprender la situación actual del proceso.

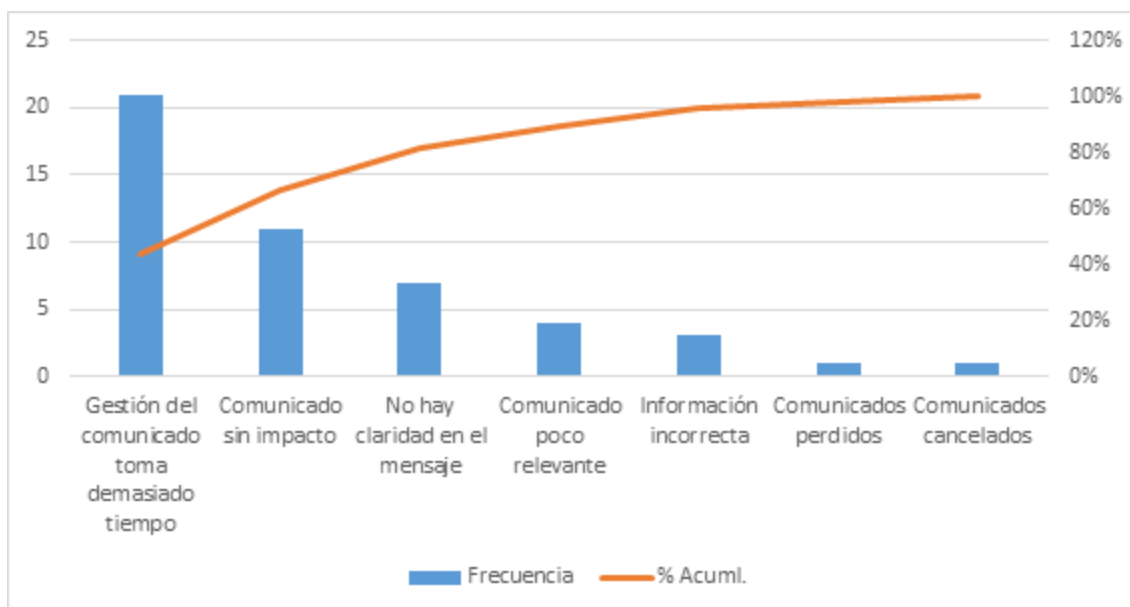
PARETO

Mediante el diagrama de Pareto podemos medir de manera cuantitativa que problemas son los principales a considerar para una mejora del proceso, para esto con los problemas detectados del proceso se determinó información sobre la ocurrencia de estos en el proceso. Los datos corresponden a un lapso de 2 meses de envíos de comunicados internos en el Banco XYZ.

Los datos obtenidos corresponden al siguiente cuadro:

Problemas	Frecuencia	%	Fre. Acuml.	% Acuml.
Gestión del comunicado toma demasiado tiempo	21	44%	21	44%
Comunicado sin impacto	11	23%	32	67%
No hay claridad en el mensaje	7	15%	39	81%
Comunicado poco relevante	4	8%	43	90%
Información incorrecta	3	6%	46	96%
Comunicados perdidos	1	2%	47	98%
Comunicados cancelados	1	2%	48	100%
	48	100%		

La información recolectada corresponde a 2 meses de comunicados internos, en ese mes se realizaron 48 comunicados y se detectaron algunos problemas, de la tabla se generó el Pareto correspondiente.



Según el Pareto los problemas correspondientes al 80% son los siguientes:

- Gestión del comunicado toma demasiado tiempo
- Comunicado sin impacto
- No hay claridad en el mensaje

3.4 DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE CAUSAS

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Una vez detectados los principales problemas del proceso es necesario conocer las causas de este para saber dónde atacar o que debe mejorar la implementación de las soluciones para reducir o eliminar el problema. Para esto se realizó un diagrama

Ishikawa del problema principal que es “Gestión del comunicado toma demasiado tiempo”. El diagrama se realizó bajo la metodología 6M’s, se detectaron las siguientes causas:

1. Medio Ambiente

- Falta de comprometimiento del área de Comunicaciones Internas
- Ambiente laboral estresante que impide concentrarse

2. Materiales

- Falta de recursos de software necesario
- Falta de acceso a información no actualizada

3. Maquinaria

- Problemas de conectividad de la red
- Uso de correos electrónicos para comunicar decisiones del proceso de comunicación

4. Medidas

- Ausencia de seguimiento de los tiempos de respuesta
- Falta retroalimentación de usuarios sobre comunicación interna

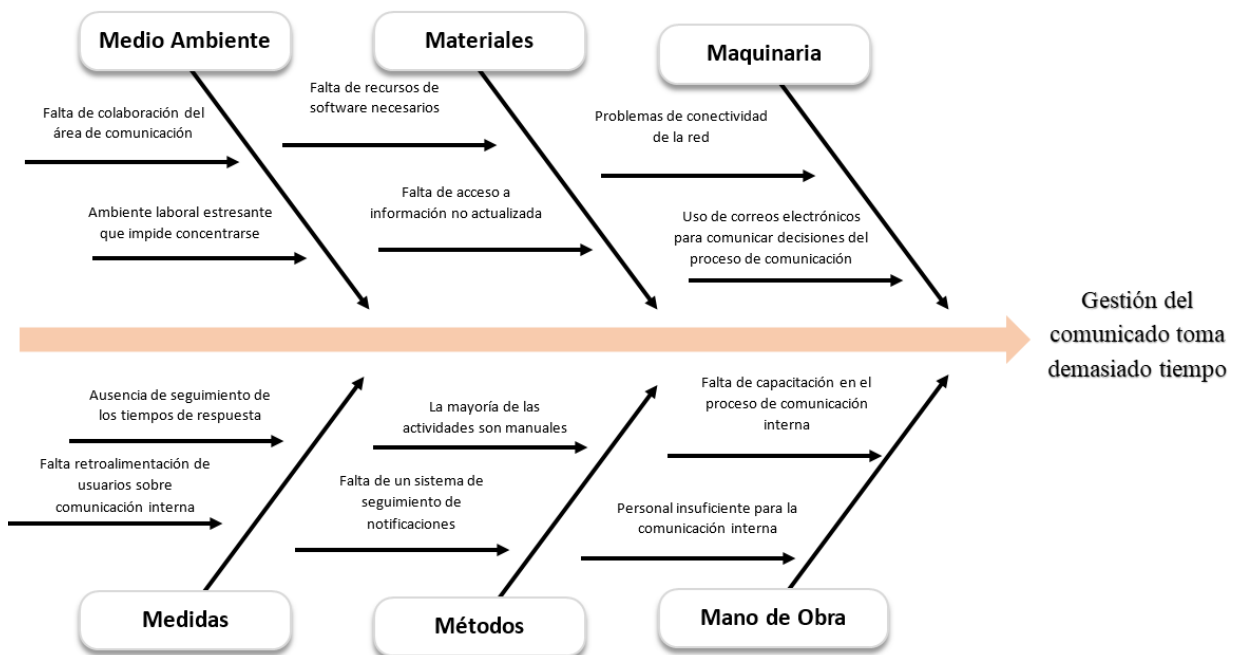
5. Métodos

- La mayoría de las actividades son manuales
- Falta de un sistema de seguimiento de notificaciones

6. Mano de Obra

- Falta de capacitación en el proceso de comunicación interna
- Personal insuficiente para la comunicación interna

El diagrama Ishikawa se presenta a continuación:



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN (Causas)

Con las causas encontradas se realiza una matriz de priorización para determinar las causas principales que pueden generar el problema detectado. Las causas analizar son las siguientes:

- Falta de comprometimiento del área de Comunicaciones Internas
- Ambiente laboral estresante que impide concentrarse
- Falta de recursos de software necesario
- Falta de acceso a Información no actualizada
- Problemas de conectividad de la red
- Uso de correos electrónicos para comunicar decisiones del proceso de comunicación
- Ausencia de seguimiento de los tiempos de respuesta
- Falta retroalimentación de usuarios sobre comunicación interna
- La mayoría de las actividades son manuales
- Falta de un sistema de seguimiento de notificaciones
- Falta de capacitación en el proceso de comunicación interna
- Personal insuficiente para la comunicación interna

#	CAUSAS
C1	Falta de comprometimiento del área de Comunicaciones Internas
C2	Ambiente laboral estresante que impide concentrarse
C3	Falta de recursos de software necesario
C4	Falta de acceso a Información no actualizada
C5	Problemas de conectividad de la red
C6	Uso de correos electrónicos para comunicar decisiones del proceso de comunicación
C7	Ausencia de seguimiento de los tiempos de respuesta
C8	Falta retroalimentación de usuarios sobre comunicación interna
C9	La mayoría de las actividades son manuales
C10	Falta de un sistema de seguimiento de notificaciones
C11	Falta de capacitación en el proceso de comunicación interna
C12	Personal insuficiente para la comunicación interna

En la siguiente matriz se presentan las causas cotejadas unas contra otras para priorizarlas y de esta manera notar las que tengan más valoración. Esta matriz constituye otra herramienta de identificación y mejora para procesos la cual nos ayuda a enfocar los esfuerzos en las causas más críticas y de mayor impacto.

CAUSAS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	TOTAL
C1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
C2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
C3	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9
C4	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	8
C5	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	6
C6	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10
C7	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	6
C8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C9	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11
C10	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	7
C11	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4
C12	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Las causas priorizadas se presentan a continuación:

#	CAUSAS	TOTAL
C9	La mayoría de las actividades son manuales	11
C6	Uso de correos electrónicos para comunicar decisiones del proceso de comunicación	10
C3	Falta de recursos de software necesario	9
C4	Falta de acceso a información no actualizada	8
C10	Falta de un sistema de seguimiento de notificaciones	7

Podemos concluir que las causas principales que generan el problema con la demora en la gestión de la comunicación interna son: que la mayoría de las actividades del proceso se ejecutan de manera manual, el uso de correos electrónicos para solicitar una comunicación interna, la falta de recursos de software, la información no actualizada y la falta de un sistema de notificaciones.

TECNICA 5 POR QUE

Para recabar aún más la información del problema, se emplea la herramienta de los “5 Por qué” sobre los problemas principales identificados: “Gestión del comunicado toma demasiado tiempo”, “Comunicado sin impacto” y “No hay claridad en el mensaje”

Problema 1: Gestión del comunicado toma demasiado tiempo

1. ¿Por qué la gestión del comunicado toma demasiado tiempo?

Porque los comunicados se pierden o se traspapelan entre las demás solicitudes. El correo electrónico no es el mejor medio para realizar estos requerimientos.

2. ¿Por qué los comunicados se pierden entre las demás solicitudes?

Porque se pierde en el correo electrónico entre todos los correos que receipta el área de Comunicaciones Internas.

3. ¿Por qué se utiliza el correo electrónico para la gestión de comunicados?

Porque la mayoría de las comunicaciones internas en el banco se realizan por medio del correo electrónico al igual que su gestión.

4. ¿Por qué la mayoría de las comunicaciones se gestionan por este medio?

Por la falta de un sistema automático que gestione las actividades del proceso.

5. ¿Por qué falta un sistema automático que gestione estas actividades?

Porque el proceso no se ha automatizado, no tiene un flujo que lo soporte ni formatos ni métricas determinadas.

Problema 2 y 3: Comunicado sin impacto y no hay claridad en el mensaje

1. ¿Por qué el comunicado no tiene impacto y no tiene claridad?

Porque la solicitud no recoge la información completa, correcta o necesaria.

2. ¿Por qué la solicitud no recoge la información completa o correcta?

Porque la solicitud no sigue un formato establecido para recoger información.

3. ¿Por qué la solicitud no sigue un formato establecido?

Porque el proceso se lleva por medio de comunicaciones informales y mediante correo electrónico.

4. ¿Por qué el proceso se lleva por medio de comunicaciones informales?

Por la falta de un formulario y sistema automático en el proceso.

4 PROPUESTA DE MEJORA

4.1 HERRAMIENTAS DE MEJORA A EMPLEARSE

VSM VALUE STREAM MAPPING

El Value Stream Mapping VSM, es una herramienta usada para analizar y diseñar flujos de información para llevar un producto o servicio desde su origen hasta el cliente final. Este enfoque nos permite identificar desperdicios, ineficiencias y oportunidades de mejora en cualquier proceso de manufactura o servicios.

El principal objetivo que persigue un VSM es proporcionar una visión clara del estado actual de un proceso y diseñar uno estado futuro más eficiente, adicionalmente un VSM apalanca la mejora continua identificando cuellos de botella e ineficiencias mencionadas anteriormente.

A continuación se presenta la información inicial para el cálculo del Takt Time, tiempo de ciclo y tiempo total desarrollando un VSM para el proyecto:

Definición de la Familia de Productos / Servicios

Servicios ofertados	Actividades / Procesos				
	Receptar solicitud de comunicado / campaña / evento	Construir la propuesta para la solicitud	Aprobar la propuesta	Definir la fecha y Ejecutar la comunicación / evento	Enviar la "Encuesta de Satisfacción" respecto a la comunicación / evento
Comunicaciones de un solo evento	X	X	X	X	X
Comunicaciones tipo Campaña	X	X	X	X	X
Eventos Internos	X		X	X	X

Como primer punto se realiza la definición de la familia de productos o servicios analizar; dentro de nuestro proceso de comunicaciones internas, existen 3 tipos de requerimientos:

- **Comunicaciones de un solo evento**, en las cuales se remite un solo comunicado por medio del canal determinado con el área cliente, estos constituyen más del 90 % de los requerimientos respecto a comunicaciones internas y son el motivo de análisis y estudio de este proyecto.
- Comunicaciones tipo campañas, dentro de los cuales se pacta con el área cliente un determinado número de comunicados a ser enviados por los canales determinados y en una temporalidad definida de igual manera; estos requerimientos constituyen un porcentaje bajo de todos los requerimientos ingresados y no son parte del análisis; y
- Eventos internos, que lo conforman todos los requerimientos respecto a la ejecución y coordinación de actividades para llevar a cabo alguna reunión, capacitación o evento a cargo del área de Comunicaciones Internas. Estos requerimientos también representan un porcentaje bajo y tampoco entrarán dentro del análisis de mejora realizado.

Cálculo de Takt Time

El Takt Time se calcula dividiendo el tiempo disponible para la producción para la demanda del cliente. (LikerJK, 2004)

	Unidad (minutos)	Cantidad
Jornada Laboral	540	
Almuerzo	60	
Tiempo Disponible	480	
Días Laborales al Mes		22
Demanda Mensual		90
Demanda Diaria		4.09

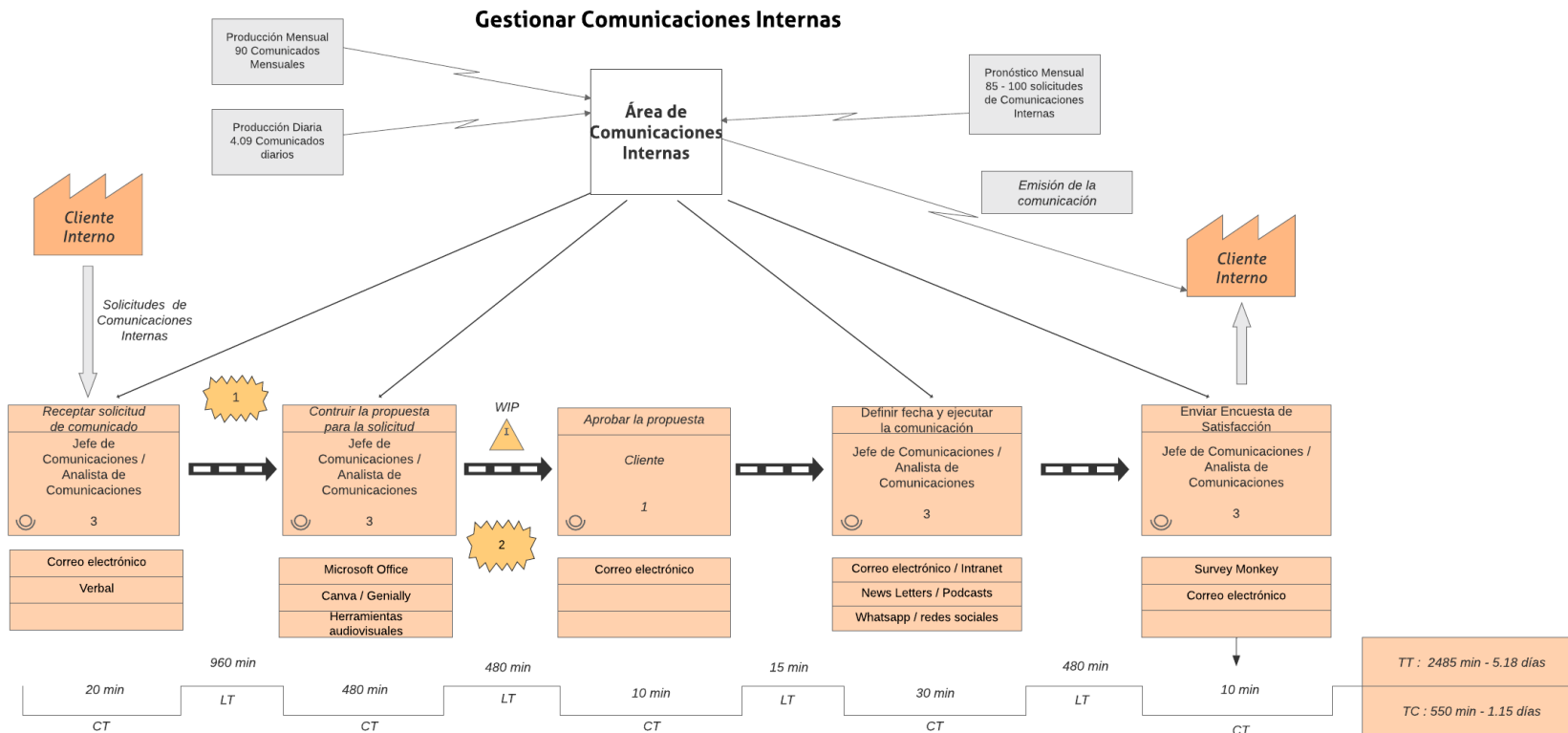
Minutos disp.	días lab
480	22

90	
=	
Req. Comunicación Int.	

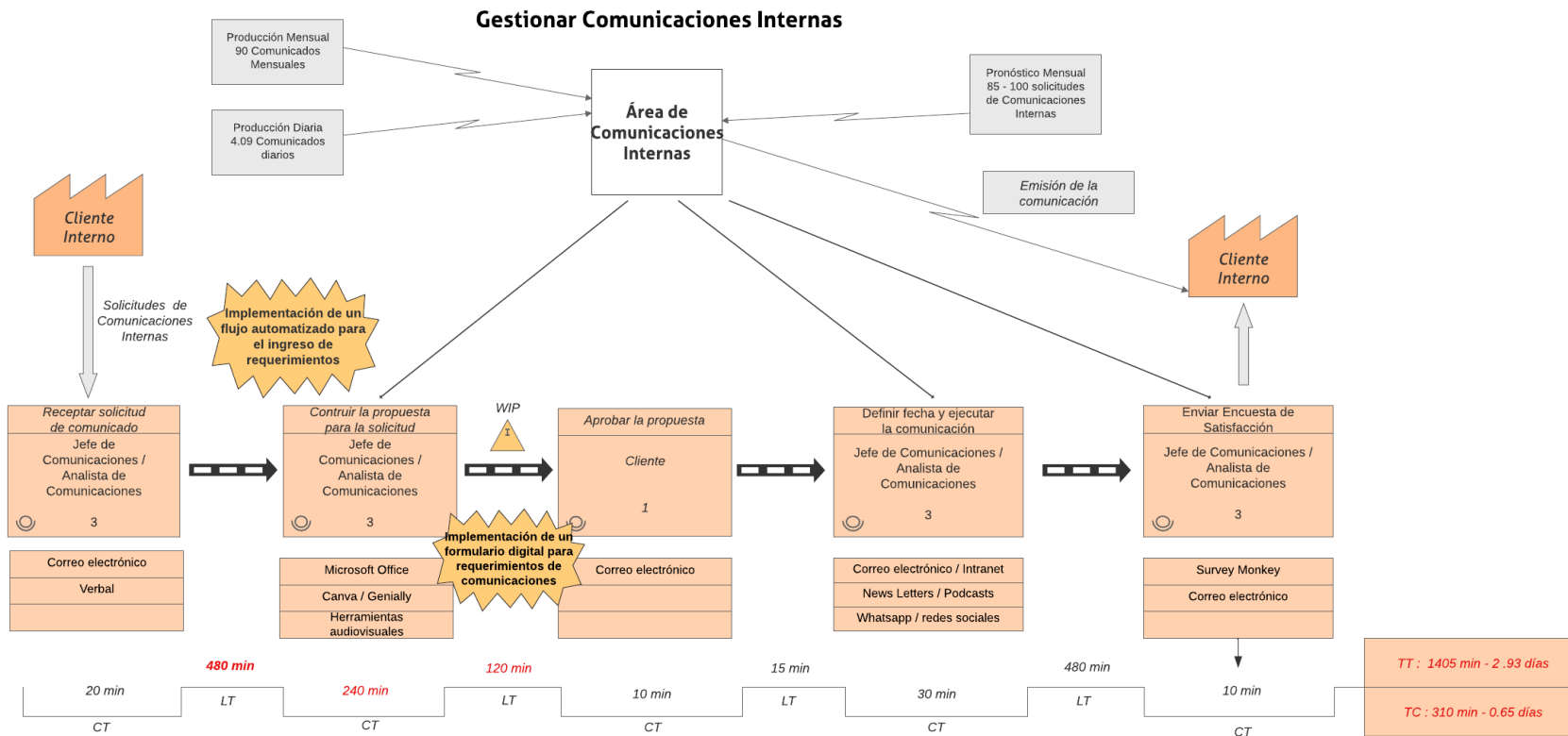
117.33 minutos / por comunicado

El Takt Time corresponde al tiempo de la demanda de requerimientos de comunicaciones internas, el cual corresponde a 117.33 minutos por comunicado. Dicho de otra forma, cada 117.33 minutos el área de Comunicaciones Internas recibirá un nuevo requerimiento de comunicación durante el periodo de un mes. El valor de 90 requerimientos de comunicación interna es un valor pronosticado en base a los requerimientos enviados en meses anteriores.

Posterior de los cálculos realizados, se muestra el VSM realizado para el proceso de Comunicaciones Internas:



En esta representación se muestra el VSM actual del proceso identificando el proceso y las actividades intervinientes, los sistemas y aplicativos utilizados para gestionar una comunicación interna y el tiempo de ciclo como el tiempo total que toma elaborar una comunicación interna de un solo evento en el Banco XYZ.



En el VSM futuro y posterior a implementar tanto un flujo automatizado más un formulario digital para requerimientos (dos mejoras en VSM planteadas) podemos evidenciar una reducción en el “tiempo de ciclo” de 550 minutos (1.15 días) a 310 minutos (0.65 días) lo cual corresponde a una optimización del tiempo de ciclo de 240 minutos equivalente al 43.63%.

De igual forma al existir una reducción del tiempo de ciclo, existirá una reducción del tiempo total o “lead time” de 2485 minutos (5.18 días) a 1405 minutos (2.93 días) lo cual representa una optimización de 1080 minutos que equivale al 43.46%.

AMEF

ANÁLISIS DE MODO DE FALLO Y SUS EFECTOS (AMEF)

Proceso:	PROCESO DE COMUNICACIONES INTERNAS	Fecha AMEF:	1/6/2024
Responsable:	Jefe de Procesos	Fecha Revisión:	1/8/2024
Responsable AMEF:	Jefe de Procesos		

N°	Actividades	Modo de fallo	Efecto	Causa	Método de detección	G	O	D	NPR I	Acciones recomendadas	Responsable	Acción tomada	G	O	D	NPR F
1	Solicitar información de plantilla - Proporcionar la plantilla e información	Información errónea sobre la necesidad	Comunicado con errores que no llega al mensaje deseado	La plantilla no recoge la información correcta	Nivel de satisfacción y entendimiento del comunicado	4	4	3	48	Levantar la información correcta sobre la necesidad	Analista de Procesos	Realizar un formulario específico que recabe la información	3	3	3	27
2	Ingresar información para comunicado	La comunicación de la información toma demasiado tiempo	El comunicado toma demasiado tiempo	Se pierde la información entre los correos	Tiempo total en elaboración del comunicado	4	5	4	80	Cambiar el medio de comunicación de la información	Especialista de Procesos	Crear flujo automático usando Teams y aprobaciones	3	2	4	24
3	Construir bosquejo preliminar - Solicitar aprobación	EL bosquejo no esta bien contruido	Bosquejo incompleto sin el mensaje deseado	No se tiene la información adecuada para construir el comunicado	Número de bosquejos y correcciones realizadas	4	2	3	24	Levantar la información correcta sobre la necesidad	Analista de Procesos	Realizar un formulario específico que recabe la información	3	3	3	27
4	Enviar arte y solicitar público objetivo	Demasiado tiempo en enviar el público objetivo	El comunicado toma demasiado tiempo	Se maneja una comunicación por correo donde se pierde la información	Tiempo total en elaboración del comunicado	3	2	3	18	Reunir la información del público objetivo al inicio del proceso	Especialista de Procesos	Solicitar la información con el formulario específico	2	3	2	12
5	Enviar el comunicado a público objetivo	Comunicado no llega al público objetivo	No se obtiene la información adecuada	La información no es recolectada	Nivel de satisfacción y entendimientos de comunicado	3	3	2	18	Levantar la información correcta sobre la necesidad	Analista de Procesos	Realizar un formulario específico que recabe la información	3	2	2	12

Del análisis AMEF realizado, se generaron los modos de fallo correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales son:

- Información errónea sobre la necesidad
- La comunicación de la información toma demasiado tiempo
- El bosquejo no está bien construido
- Demasiado tiempo en enviar el público objetivo
- Comunicado no llega al público objetivo

El NPR inicial nos indica el Número de Prioridades de Riesgo que se pueden detectar en el proceso actualmente sin realizar ninguna mejora. Este valor es calculado de la gravedad (G), ocurrencia (O) y detectabilidad (D) del modo de fallo y su causa.

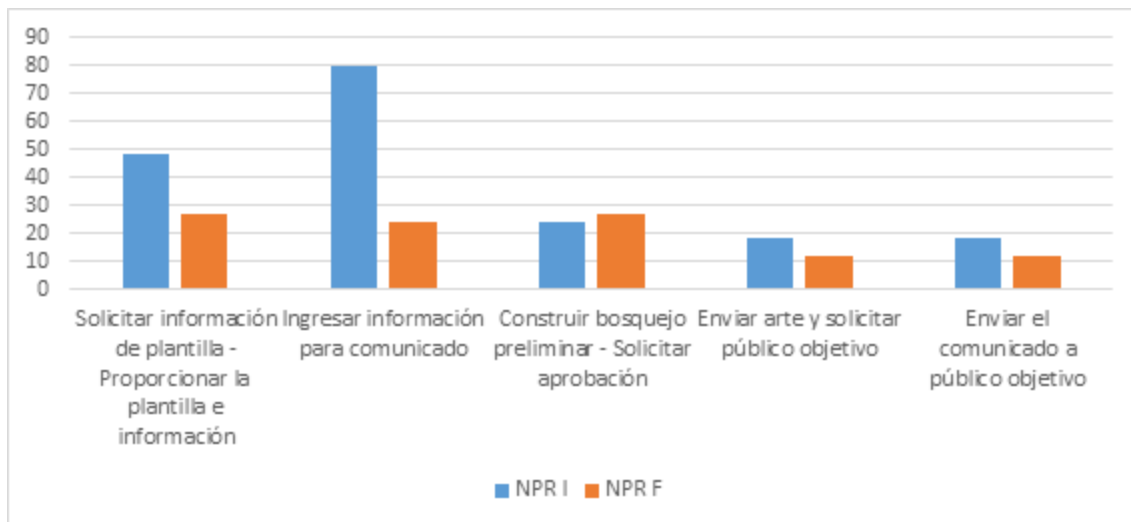
Posterior se determinaron acciones recomendadas que respondan a los modos de fallo detectados y a sus causas, estas acciones son las siguientes:

- Levantar la información correcta sobre la necesidad
- Cambiar el medio de comunicación de la información
- Reunir la información del público objetivo al inicio del proceso

Se ha determinaron 3 acciones recomendadas para los 5 modos de fallo, esto se debe a que la acción “Levantar la información correcta sobre la necesidad” responde a los 3 modos de fallo 1, 3 y 5: “Información errónea sobre la necesidad”, “El bosquejo no está bien construido” y “Comunicado no llega al público objetivo”.

N°	Actividades	Modo de fallo	NPR I	NPR F
1	Solicitar información de plantilla - Proporcionar la plantilla e información	Información errónea sobre la necesidad	48	27
2	Ingresar información para comunicado	La comunicación de la información toma demasiado tiempo	80	24
3	Construir bosquejo preliminar - Solicitar aprobación	El bosquejo no está bien construido	24	27
4	Enviar arte y solicitar público objetivo	Demasiado tiempo en enviar el público objetivo	18	12
5	Enviar el comunicado a público objetivo	Comunicado no llega al público objetivo	18	12

Una vez calculado el NPR final podemos observar que estos valores son menores al NPR inicial, como se muestra en el siguiente cuadro con su respectiva gráfica de barras.



PLAN DE MEJORA

Para el desarrollo de la automatización del proceso se han planificado determinadas actividades para el desarrollo de los materiales de comunicación interna y para las capacitaciones a los equipos necesarios. Las actividades se detallan a continuación:

- Levantar información para el formulario y flujo: mediante reuniones con el equipo responsable de desarrollar la comunicación interna, para este levantamiento se debe considerar los campos necesarios y óptimos para receptor toda la información necesaria para crear un comunicado y difundirlo adecuadamente. De la misma manera las actividades de notificación y aprobación con sus responsables para armar el flujo automático en el sistema Power Automate.
- Crear formulario de solicitud: construir, según la información obtenida, una lista de SharePoint y un formulario de ésta en Power Apps cumpliendo con los parámetros de aceptación del usuario experto.
- Presentar formulario: mediante una reunión presentar al equipo responsable de la elaboración del comunicado y a una muestra de colaboradores de la organización, el formulario para obtener un feedback de los dos interesados y buscar mejoras al mismo.
- Elaborar flujo automático: elaborar el flujo en Power Automate considerando las notificaciones, los responsables, aprobaciones y condiciones que tiene el proceso.
- Crear scripts para notificaciones automáticas: construir el texto más adecuado para las comunicaciones que manejará el flujo automático, trabajar en conjunto con el equipo de Marketing para desarrollar los scripts.

- Presentación del flujo a toda la organización: una vez realizado el formulario y el flujo automático presentar la implementación a la empresa para dar a conocer su funcionamiento y poder monitorear la usabilidad.

Todo el cronograma responde al siguiente plan de mejora detallando tiempos y dependencias:

AUTOMATIZACIÓN

Para la automatización planificada se usaron herramientas del paquete Microsoft para crear formularios y flujos automáticos, se presentan las actividades realizadas con su respectivo orden:

1. Listado de SharePoint “Comunicados Internos”

El primer paso es la creación de una lista en SharePoint con los campos levantados para la creación de una comunicación interna, los campos detectados se dividen en 2 grupos:

- Información del solicitante:
 - Solicitante (Nombre)
 - Área del solicitante
 - Fecha de la solicitud
- Información del comunicado:
 - Tema
 - Fecha de envío del comunicado
 - ¿Qué se requiere comunicar?
 - Público objetivo
 - Requiere diseño / arte (Si / No)
- Adicional: se agregó una columna “Estado” para monitorear el funcionamiento del proceso, este campo tiene los siguientes campos:
 - En proceso: estado inicial cuando ingresa una solicitud y aún no se ha desarrollado el comunicado.
 - Realizado: cuando se ha realizado el comunicado y se envió a revisión.
 - Aprobado: cuando se ha aprobado el comunicado y ya se puede comunicar al público objetivo.
 - Ajustes: no se ha aprobado el comunicado y se ha solicitado ajustar según consideraciones.

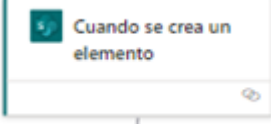
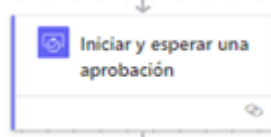
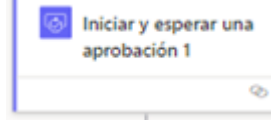

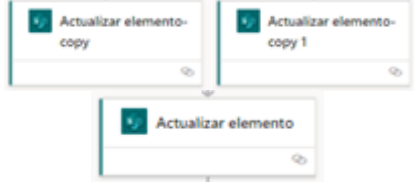
A continuación, se indica el resultado final del listado con las columnas y parámetros adecuados:

3. Flujo en Power Automate

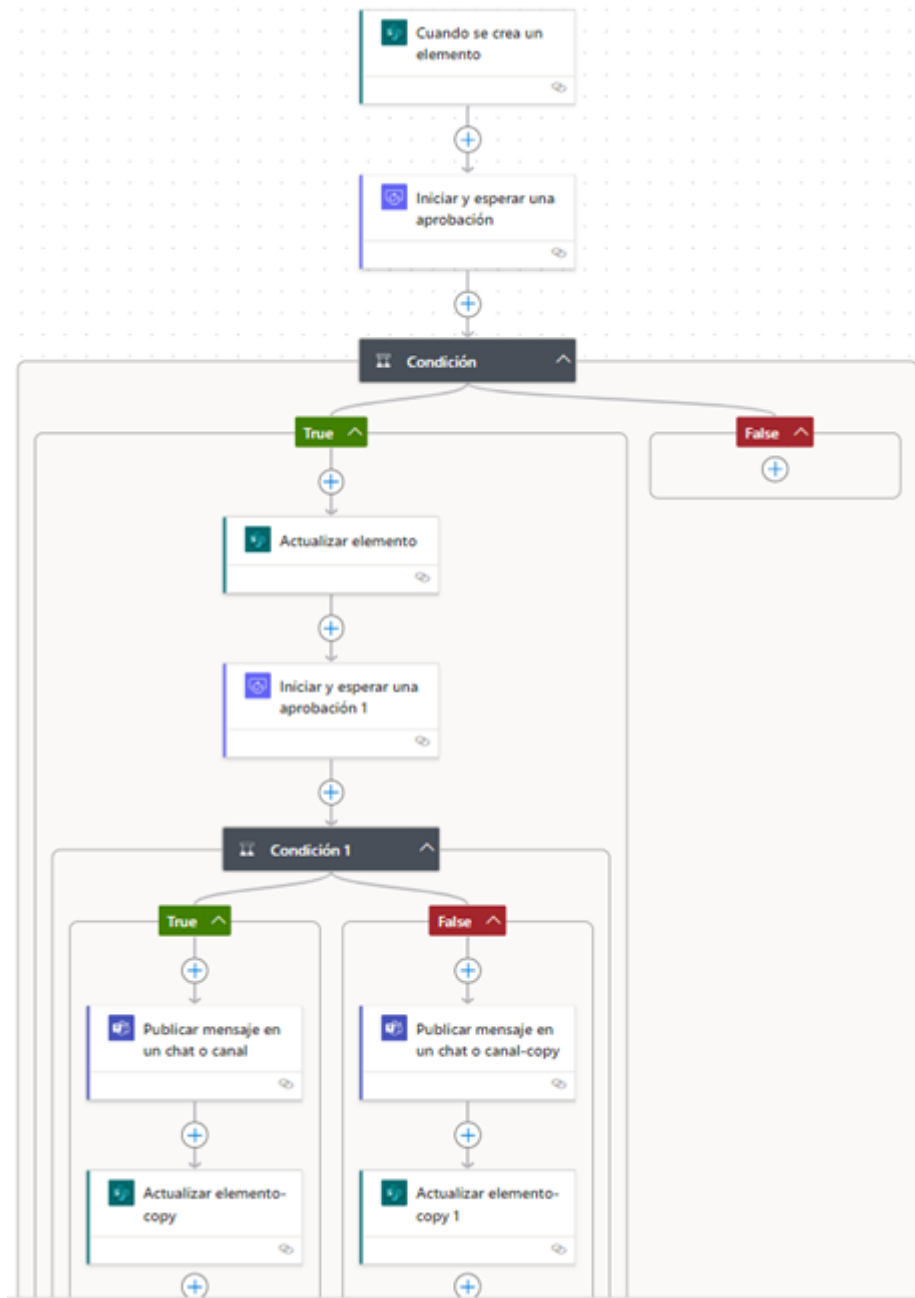
Para la creación del flujo primero se analizó las actividades a considerar dentro de la automatización, para este caso las actividades son las siguientes:

- Actividad de aprobación que deben ser respondidos hasta que el comunicado sea creado.
- Actividad de aprobación para el responsable a revisar el comunicado y dar el paso a la socialización, o retroalimentar el comunicado y solicitar un ajuste.
- Actividad de notificación para comunicar al responsable del comunicado que debe socializarlo o ajustarlo.
- Actividades de control para actualizar la lista de SharePoint y poder ver en tiempo real el estado de la solicitud.

A continuación, se explica las actividades del flujo en Power Automate:

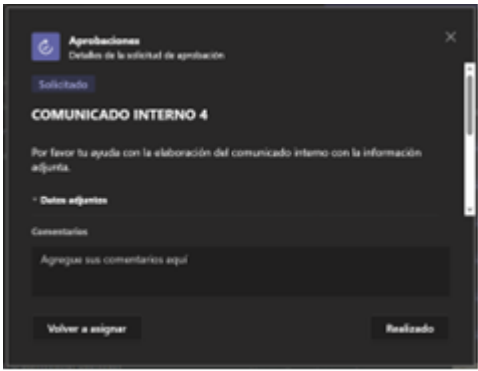
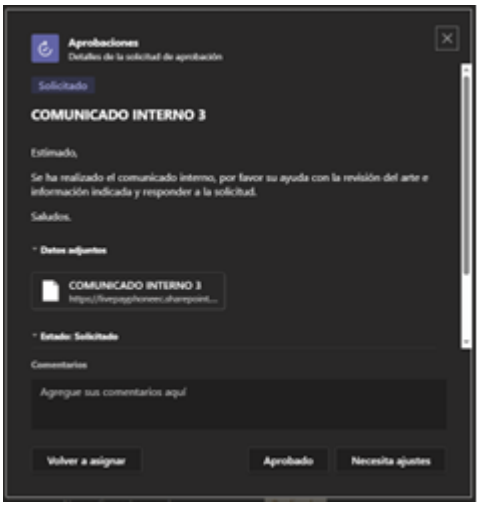


ACTIVIDAD	FLUJO
Cuando se crea un elemento: es el disparador del flujo, al momento de ingresar una solicitud se ejecuta la siguiente actividad.	
Aprobación 1: la primera aprobación enviada al comenzar el flujo tiene el objetivo de notificar al responsable de crear el comunicado que tiene una nueva solicitud que responder según la información ingresada, esta aprobación solo tiene una opción de respuesta, "Realizado", una vez que se haya creado el comunicado y cargado en el listado el responsable debe responder a la aprobación mediante este botón.	
Aprobación 2: esta aprobación es enviada al encargado de revisar el comunicado y aprobarlo o solicitar ajustes, las respuestas que tiene esta aprobación son las siguientes: "Aprobado" y "Necesita ajustes".	
Notificaciones: las dos notificaciones dependen de la respuesta de la aprobación 2, tiene diferente propósito si el comunicado es aprobado o necesita ajustes. A continuación, se visualiza las dos notificaciones dependiendo de una condición.	
Actualizar elemento: esta actividad nos ayuda a controlar el proceso y visualizar el flujo en la lista de SharePoint, se actualiza el "Estado" de la solicitud dependiendo de los estados: Realizado, Aprobado, Ajustes.	

El flujo completo se presenta a continuación para su comprensión:



4. Notificaciones

El último paso de la automatización es estructurar bien las notificaciones que se envían con el flujo de Power Automate, las notificaciones son las siguientes:

Notificación	Imagen
<p>Aprobación para la creación del comunicado, respuesta: "Realizado"</p>	
<p>Aprobación para revisar el comunicado, respuestas: "Aprobado", "Necesita ajustes"</p>	
<p>Notificación de comunicado aprobado</p>	
<p>Notificación de comunicado con ajustes</p>	

5 RESULTADOS

5.1 INDICADORES

Para cuantificar el impacto que se pretende alcanzar con la propuesta de mejora de procesos hemos seleccionado 2 indicadores claves para medir el éxito de esta mejora, los dos indicadores responden a la productividad y a la respuesta, retroalimentación o satisfacción del cliente con la gestión de la comunicación interna. Los indicadores seleccionados son los siguientes:

1. Mejora de la productividad laboral

Indicador clave de ahorro, al medir la productividad antes de la implementación y después de la implementación nos ayudará a determinar el éxito de la mejora. Este indicador compara la producción del proceso (Comunicado interno) sobre los insumos laborales (horas implementadas en socializar un comunicado).

Se comparará el tiempo promedio en socializar un comunicado interno desde que se solicitó hasta que se comunicó al público objetivo.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Lo que se espera de este indicador es reducir el tiempo en socializar un comunicado interno, si con la mejora se consigue reducir el tiempo, el indicador nos reflejará una mayor productividad.

2. Índice de satisfacción del cliente

Indicador clave para conocer el impacto de la mejora en el cliente, las mejoras planteadas apuntan a eliminar los errores en los comunicados internos, tanto en tiempo como en el contenido mal socializado, por ende, esperamos tener una mayor satisfacción del cliente con los nuevos comunicados y el proceso de gestión. La fórmula para calcular el índice de satisfacción es la siguiente:

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{\text{Respuestas favorables}}{\text{Respuestas recibidas}} \times 100\%$$

La encuesta de satisfacción para medir este indicador responderá los siguientes parámetros:

- Comunicado útil
- Mensaje claro
- El comunicado llegó a tiempo
- Facilidad de procesar la información

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Este proyecto optimizará la ejecución de actividades para la gestión de comunicaciones interna en el Banco XYZ, esta optimización será plasmada en ahorro de tiempos.
- La implementación de notificaciones automáticas es una herramienta adecuada para mejorar significativamente la eficiencia del proceso de comunicación interna, reduciendo los tiempos de respuesta y facilitando la entrega de información crítica y necesaria de manera oportuna.
- El uso de un formulario bien estructurado ayuda a receptar la información del cliente de manera efectiva sin tener que volver a solicitar datos o métricas para la construcción del comunicado y evitando reprocesos, a su vez el sistema demostró ser escalable y adaptable a medida que la organización crezca y cambien sus necesidades de comunicaciones internas.
- Es crucial realizar un monitoreo continuo del sistema de notificaciones automáticas para asegurar su eficacia a largo plazo. Esto incluye la revisión periódica de métricas de desempeño y la recolección de feedback continuo de los usuarios cumpliendo con los indicadores detectados.
- Es importante realizar capacitaciones regulares a los empleados sobre cómo interactuar y aprovechar las notificaciones automáticas para maximizar su utilidad y beneficios en este y otros procesos. A su vez realizar integraciones del flujo de notificaciones automáticas con otras plataformas y herramientas utilizadas en la empresa como Jira o Planner para sincronizar las actividades, mejorar la sinergia y la eficiencia general de los colaboradores.

7 BIBLIOGRAFÍA

Dumas, L. R. (2018, p. 45). *Fundamentals of Business Process Management*.

Ishikawa, K. (1985, p. 56). *What is Total Quality Control ?*

LikerJK. (2004). *The Toyota Way*. McGraw Hill.

Mann, D. (Enero de 2005). Creating a SIPOC Diagram. "*Quality Process*", págs. 92-94.

Martínez, B. (2018). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE LAS APLICACIONES PARA MÓVILESCASO DE ESTUDIO: EL CORTE INGLÉS. *Revisita PRisma social* N° 22, 14.