

Comunicación Celular Comcel S.A

Diego Andrés Castaño Pérez

Estrategia encaminada a mejorar el indicador TPA por medio del manifiesto de cultura CEC de la empresa Claro Colombia.

Tutor: Jorge Eliecer Gaitán Méndez

Universidad Santo Tomas.
Facultad de Negocios Internacionales.
Práctica profesional
Agosto 2022.

Agradecimientos

Agradezco primero que nada a Dios por encaminarme y centrar mi conocimiento, a mi familia, mi madre Claudia, mi padre Alirio y mi abuela Doris quienes fueron mi motor y mi mayor motivación para lograr llegar a este objetivo, el cual se logra después de trabajo arduo, madrugadas, traspasadas de las cuales mis docentes, compañeros de la universidad y amigos de infancia fueron de gran ayuda e impulso para la obtención de este gran objetivo.

No puedo decir otra palabra más que “infinitas gracias” por ser parte de mi camino.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 2. CLARO COLOMBIA.....	6
1.1 Aspectos generales	6
1.1.1 Misión	7
1.1.2 Visión.....	8
1.1.3 Valores	8
1.1.4 Ubicación Geográfica	8
1.1.5 Estructura Organizativa.	9
1.1.6 Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica	10
1.1.6.1 Análisis DOFA.....	10
Capítulo 3	13
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	13
2.2 Importancia, limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.	13
2.3 Objetivo General.	14
2.3.1 Específicos	14
Capítulo 4	14
3.1 Propuesta de mejora	14
3.2 Conclusiones	17
3.3 Referencias	18
3.4 Anexos.	19
Capítulo 5	19
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a sus prácticas profesionales	19

4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	20
--	----

Lista de Figuras

Figura 1	6
Figura 2	7
Figura 3	8
Figura 4	9
Figura 5	9
Figura 6	11
Figura 7	16
Figura 8	16

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

La multinacional de telecomunicaciones Claro Colombia que surge de la integración de Comunicación Celular S.A. y Telmex Colombia S.A siendo parte de América móvil y que está enfocada en lograr que la población de cada uno de los países donde tiene presencia tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones con precios accesibles.

La compañía al manejar valores corporativos como desarrollo humano y productividad, nos enfocamos para así desarrollar un plan de mejora enfocado y dirigido a 4 CAVS (centros de atención de ventas y servicios) priorizados con el objetivo de implementar estrategias encaminadas del manifiesto de cultura CEC (confianza, empoderamiento y colaboración) a la mejora del TPA (tiempo promedio de atención) en la ciudad de Bogotá los cuales son Venecia, Toberín, Calle 140, Fontibón y Chapinero, tomando estos como prueba piloto, ya que de verse resultados positivos se optaría por la implementación de la estrategia en cada una de las regionales con los cavs que tengan el mayor TPA o NPS (Net promoter score) que se traduce como nivel de satisfacción del cliente.

Capítulo 2. CLARO COLOMBIA

1.1 Aspectos generales

América Móvil es la empresa líder en lo que respecta a servicios de telecomunicaciones en Latinoamérica. Excluyendo China y la India, es la más grande a nivel mundial en términos de suscriptores móviles. Brinda soluciones pertinentes a la comunicación mejorada en 25 países de América Latina. América móvil, 2022.

Figura 1

América móvil



Nota. Adaptado de “En América Latina, América Móvil opera bajo las marcas: Claro, Telmex y Telcel.”

Claro, 2021.

Claro surge de la integración de Comunicación Celular S.A. y Telmex Colombia S.A. Al cierre del año 2014 la compañía ya contaba con 2 millones de suscriptores y beneficiarios de sus servicios de televisión, con un 1,6 millón de usuarios de internet banda ancha y 1,4 millones de telefonía fija. Sin embargo, hay que tener presente que estos no son los únicos servicios que presta la compañía ya que servicios como el de telefonía móvil, Claro Video, Claro música y Claro Cloud son nuevos segmentos con el que la compañía busca satisfacer nuevas necesidades de los clientes y del mercado. Claro

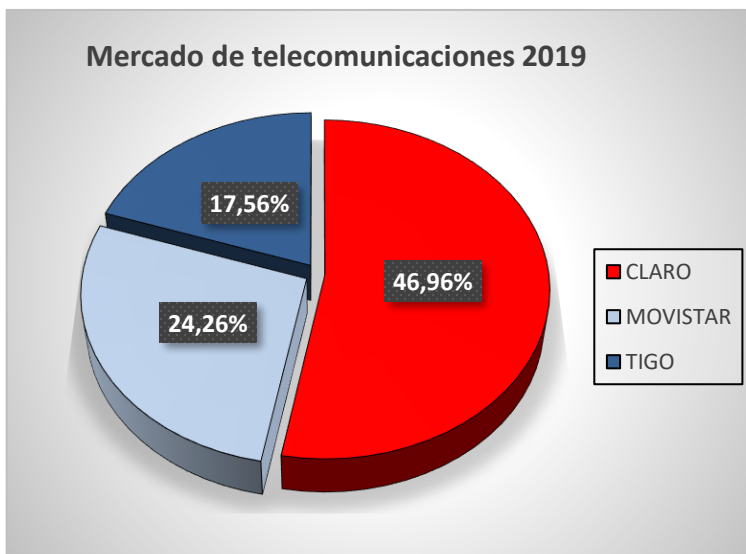
Cloud lidera en el país el segmento corporativo, llegando a compañías colombianas de todos los tamaños, y así mismo brindando soluciones de almacenamiento en la nube y Data Center.

LinkedIn, 2021.

Según el Ministerio de la Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MinTIC) a corte del último mes de 2019, en lo que respecta a telefonía móvil tiene a Claro como operador líder del mercado colombiano, con una participación del 46,93 %, seguido por Movistar (24,26 %) y Tigo (17,56 %).

Figura 2

Mercado de telecomunicaciones 2019



Nota: Elaboración propia basada en la información publicada por minTI

1.1.1 Misión

Lograr que la población de cada uno de los países donde prestamos servicio tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas.

Claro, 2021.

Nota. Adaptada de Google Maps.

1.1.5 Estructura Organizativa

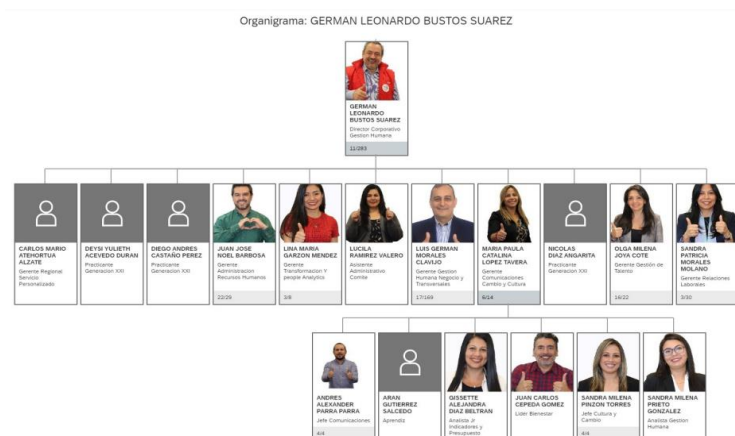
La compañía Claro tiene más de 11.000 colaboradores los cuales laboran desde un area y foco de servicio interno como externo, en cabeza del presidente Carlos Hernan Zenteno De Los Santos (Figura 4), y del equipo de trabajo con el que se desarrolla la practica que se compone de German Bustos Suarez director corporativo Gestión Humana, Maria Paula Lopez Tavera gerente de comunicaciones cambio y cultura y Sandra Milena Pinzon Torres jefe de cambio y cultura (Figura 5), a continuacion, se dara a conocer el organigrama organizacional que se compone de la siguiente manera:

Figura 4

Estructura Organizacional



Nota. Adaptada de SuccessFactorsClaro.

Figura 5**Estructura Organizacional Dirección corporativa Gestión humana**

Nota. Adaptada de SuccessFactorsClaro.

1.1.6 Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica

La práctica se desarrolla en la Gerencia de Bienestar, Cambio, Cultura y Comunicación Interna en la que está dirigida por la dirección corporativa es Gestión Humana la cual se encuentra a cargo de German Bustos director corporativo el cual tiene a su cargo además de esta gerencia 8 gerencias más las cuales algunas abarcan la administración de recursos humanos, people analytics, gestión de aliados entre otras.

1.1.6.1 Análisis DOFA.

Posterior a un análisis de factores internos, externos y generar una depuración de información para centralizar los focos de estudio, identificamos factores relevantes para los que debemos tener en cuenta en la gerencia de Bienestar, Cambio, Cultura y Comunicación, los cuales presentaremos a continuación mediante una matriz DOFA:

Figura 6*Análisis DOFA*

ANALISIS DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Metodologías ágiles en el desarrollo de problemas en donde cada colaborador debe cumplir un rol. -Células las cuales trabajan constantemente en debilidades de la compañía tales como tiempos de entrega de computadores, onboarding, plataforma success factor. -Inclusión de todo tipo de personas como lo es discapacitadas y afro. -Diversidad en el tipo de vestir (casual, business y servicio). -Medición del desempeño de las gerencias por medio de indicadores y compromisos por medio de comités. -Migración de procesos tradicionales a digitales -Capacitaciones y formaciones a los colaboradores, en temas de su interés tales	-No se ha consolidado una cultura organizacional debido a la transformación que se está implementando (cultura CEC) -Falta de tiempo por parte de los BP (Business Partner) de las regionales en lo pertinente a implementaciones de actividades de apropiación cultural. -Falta de conocimiento por parte de los colaboradores en lo que respecta al manifiesto de cultura organizacional CEC (confianza, empoderamiento y colaboración) que es el modelo de cultura de la empresa el cual está en proceso de cambio. -Falta de comunicación a nivel región y con empresa aliada Global Hitss empresa de soluciones digitales y servicios de TI. -Mejorar experiencia a clientes internos y externos

como power bi, programación, entre otras certificados por universidad claro. -Acceso a trabajo no presencial. -Crecimiento dentro de la compañía.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Implementación de sistemas de análisis de datos más precisos, esto con la implementación de softwares para la optimización de procesos dentro de la compañía. -Aplicación de nuevas metodologías de trabajo ágil para la optimización de tareas y entregables de valor de la empresa. -Incorporación de nuevos productos o servicios para la venta al público.	-Alianzas entre empresas competidoras de telecomunicaciones. -Riesgo de regulaciones por parte del nuevo gobierno en lo que respecta a las telecomunicaciones. -Ingreso de nuevas compañías que agudicen o hagan más dura la competencia en el sector de las telecomunicaciones.

Nota. Elaboración propia

Capítulo 3. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

El prospecto del plan de mejora se realiza teniendo presente las oportunidades de mejoramiento encontradas en el transcurso de las prácticas profesionales, con seguimientos a los CAVS, en donde se busca generar un impacto positivo en lo pertinente al TPA de los consultores, ya que al ser una compañía multinacional y referente en telecomunicaciones además de sus productos y servicios, debe ser referente en la atención y soluciones con los clientes, de esta manera se busca que toda estrategia que se implemente le apunte y este encaminada a un indicador de negocio, entendiéndose este como competitividad, eficiencia, productividad entre otros.

Es por ello que realiza un estudio por medio de las métricas de las regionales, con su indicador de TPA en los CAVS priorizar 5 de los más afectados en la regional 4 donde se encuentra la ciudad de Bogotá, y así generar planear una estrategia la cual contrarreste y mejore este indicador. De ser positivo se realizará la implementación a nivel nacional en cada una de las regionales.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances.

2.2.1 Importancia

- Implementación de una estrategia en pro de un indicador de negocio
- Expansión de la estrategia a cualquier regional (1, 2, 3, 4 y 5)
- Impacto interno en los colaboradores y externo en los clientes

2.2.2 Limitaciones

- Estrategia en enfoque exclusivamente en CAVS priorizados, es decir en los que el TPA es más alto.
- Enfocado a nivel regional 4 específicamente en la ciudad de Bogotá.

2.2.3 Alcances

- Implementación de la estrategia para la compañía a nivel nacional y que al ser beneficiosa y reconocida se pueda implementar a nivel internacional.

2.3 Objetivo General

Implementar una estrategia encaminada a mejorar el indicador TPA por medio del manifiesto de cultura CEC.

Específicos

- Diagnosticar y analizar el indicador TPA de los Cavs de la regional 4 específicamente de la ciudad de Bogotá para priorizar y focalizar 5 CAVS como prueba piloto.
- Diseñar la estrategia de implementación para la mejora del indicador TPA en los 5 CAVS priorizados.
- Puesta en marcha del plan de mejora encaminado del manifiesto de cultura para mejorar el TPA de los CAVS priorizados.

Capítulo 4. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1 Propuesta de mejora

El plan de mejora que se implementó a la empresa Claro Colombia va dirigido a los CAVS (centro de atención de ventas y servicios) Con el objetivo de mejorar y optimizar el indicador TPA, el cual se analiza mediante el modelo Adkar, modelo de gestión de cambio organizacional que se basa en la medición individual para que así cada persona de la organización en este caso el colaborador supere cada una de las diferentes etapas, las cuales son:

A-AWARENESS/Conciencia/necesidad

D-DESIRE/deseo/participar y apoyar el cambio

K-KNOWLEDGE/conocimiento/ como cambiar y como se verá el cambio

A-ABILITY/habilidad/ Implementar el cambio tareas en el día a día
 R-REINFORCEMNET/refuerzo/ para mantener el cambio
 (Prosci, 2022).

Las cuales permiten generar hábitos y acciones de las cuales este inmerso el manifiesto de cultura CEC (confianza, empoderamiento y colaboración).

Se realizará:

1. Mediante un Focus group con CAVS, los cuales se analizarán comportamientos CEC decretados por los colaboradores de los CAVS para así mover el indicador TPA, así mismo la identificación de las problemáticas mediante observatorios realizados a través de salidas de campo en los 5 CAVS priorizados de la ciudad de Bogotá como plan piloto, los cuales fueron:

- Venecia
- Fontibón
- Calle 140
- Toberín
- Chapinero

En donde se realizará un enfoque en una acción de cada comportamiento CEC (confianza, empoderamiento y colaboración) en donde aclaro por medio de una reunión vía teams que se tendrá como foco una acción por comportamiento tanto para consultores como Supervisores.

2. Creación de la estrategia de intervención que tiene como foco el análisis de la estrategia con el material necesario para la implementación, que se realiza por medio de tarjetas encaminadas a trabajar diariamente, esto con el fin de que por medio de esas actividades focales se logre mover el indicador TPA.

Es por ello que se manejaran 2 tipos de tarjetas enmarcadas en comportamientos del día a día de los consultores y supervisores, las cuales son:

Figura 7**Consultores**

Nota. Adaptado de Claro Colombia.

Figura 8**Supervisores**

Nota. Adaptado de Claro Colombia.

3. Socialización e implementación en donde se hablará de la metodología con la gerencia y coordinadores que se realizó el 1 de junio del presente año, para así entregar retos 2 días después, así mismo llevar un seguimiento diario y semanal de la implementación y análisis del indicador TPA en los 5 CAVS priorizados, para posteriormente de dar resultados positivos, iniciar la implementación en las otras 4 regionales a nivel nacional.

3.2 Conclusiones

En conclusión, Claro Colombia debe tener presente desde el presidente hasta el vendedor o consultor, trabajen para un mismo objetivo buscando siempre lograr que los habitantes de cada uno de los países donde está presente el servicio, tenga mejores beneficios a los productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles.

Debemos tener en cuenta que un factor sobresaliente es que el ambiente y clima laboral en las instalaciones de plaza claro es colaborativo, se manejan actividades tanto de bienestar, cambio y cultura las cuales son espacios de integración y de feedback (retroalimentación).

Las dificultades que se encuentran en la empresa es que se encuentra en un proceso de transformación cultural y para lograr un cambio compacto en toda la compañía toma tiempo, el cual es una dificultad, ya que al ser una empresa tan competitiva a nivel nacional e internacional el tiempo es un factor primordial, pero las oportunidades que se encuentran es que al tener una gerencia como comunicaciones, cambio y cultura se logra por medio de trabajo colaborativo, la implementación de estrategias, actividades y planes de acción para que la cultura claro se vea reflejada en todos los colaboradores y colaboradoras.

En lo que respecta a una mejora dentro de los procesos anteriormente mencionados, es que los BP (business partner) de cada regional tengan como prioridad que cada miembro de su equipo viva el manifiesto de cultura CEC para que así lo promueva y lo sienta con cada acción que realiza día a día, y que el día de mañana uno al entrar a un cav de cualquier parte del territorio nacional sea atendido y tratado de la

misma manera en que lo harían en cualquier caso, es por eso los colaboradores de los CAVS son miembros muy importantes de la compañía, porque son quienes están en frente de nuestro cliente externo, atienden, solucionan y brindan una experiencia que puede ser positiva o negativa.

3.3 Referencias.

- America movil. (2022). *América Móvil - Nuestra Empresa*.
<https://www.americamovil.com/Spanish/overview/default.aspx>
- Successfactors Claro. (2022). *Login - SAP SuccessFactors*. SAP SuccessFactors.
<https://performancemanager8.successfactors.com/login#/login>
- Prosci. (2022). *Modelo ADKAR - Prosci*. <https://www.prosci.es/>.
[https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci#:~:text=Modelo%20ADKAR%20de%20Prosci&text=La%20palabra%20%22ADKAR%22%20es%20un,%20y%20Reforzamiento%20\(Reinforcement](https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci#:~:text=Modelo%20ADKAR%20de%20Prosci&text=La%20palabra%20%22ADKAR%22%20es%20un,%20y%20Reforzamiento%20(Reinforcement)
- Claro Colombia. (2022). *Claro Colombia-Sobre nosotros*. www.claro.com.co.
<https://co.linkedin.com/company/clarocolombia>
- Claro Colombia. (2022). *Ubicación plaza claro*. Google maps.
https://www.google.com/maps?rlz=1C1NDCM_esCO939CO939&q=plaza+claro&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=2ahUKEwiyte_e0r_4AhW-RDABHdmRBHoQ_AUoAXoECAIQAw

3.4 Anexos.

Capítulo 5. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a sus prácticas profesionales (realizar un resumen).

En lo que respecta a las actividades realizadas en las prácticas profesionales realizadas en Claro Colombia, se ha generado un apoyo en las métricas del lanzamiento de la plataforma de reconocimiento de la compañía (Recono-Ser) en donde los colaboradores reconocen a sus compañeros por medio del manifiesto de cultura CEC (confianza, empoderamiento y colaboración), también se realiza un control por medio de un SharePoint en el que se lleva medidas y controles de las actividades generadas mes a mes en cada una de las regiones, entendiéndose que las tenemos divididas en 5, las cuales son:

- Región 1: Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La guajira, Magdalena y Sucre, incluyendo a San Andrés

- Región 2: Antioquia, Caldas, Choco, Quindío y Risaralda.

- Región 3: Caquetá, Cauca, Huila, Nariño, Putumayo, Tolima y Valle del cauca.

- Región 4: Bogotá, Soacha, Chía, Facatativá, Madrid, Mosquera, Cajicá, Cota, Funza, La calera, Sopo, Tocancipá y Zipaquirá.

- Región 5: Región de los Santanderes, Boyacá, otros municipios de Cundinamarca, Meta, Territorios nacionales.

Para que así lograr llevar un seguimiento y verificar si se está moviendo un indicador. También en el mes de junio se da la implementación del plan de mejora el cual se lleva seguimiento semanal en un SharePoint tanto del TPA como de tunos atendidos hasta el cierre, para poder visualizar si con la implementación de las tarjetas, se logra evidenciar un cambio en el TPA de cada colaborador en los CAVS priorizados de R4, y entra en estudio en realizar la misma implementación en cada una de las regionales priorizando a los CAVS que son más afectados por este indicador, en el mes de julio se lleva

seguimiento semanal de la implementación y se establece reuniones con los BP de las otras regionales para realizar socialización de la metodología a implementar.

4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes.

Objetivo de la iniciativa:		Impacto de la iniciativa en el negocio
Posicionar al BP de la regional, como el líder movilizador de la cultura CEC, para reforzar los comportamientos del manifiesto, canalizando acciones promotoras e involucrando la participación activa de los demás líderes de la regional.		Impactar en la productividad de los colaboradores y en el TPA y NPS, a través del incremento y frecuencia de emisión de comportamientos CEC.
ALCANCE:Cuál es el rol y funciones que tendrá el practicante de Generación XXI, frente a esta iniciativa	Situación Actual	Relaciones con clientes (voz del cliente):
Seguimiento a acciones implementadas por cada regional (R1,R2,R3,R4,R5). Registro de indicadores de acuerdo a las acciones implementadas por cada regional. Participar de los seguimientos quincenales con cada regional y presentar informe de cada sesión. Participar de la construcción de estrategias a implementar desde cambio y cultura hacia las regionales. Contacto con los Analistas de GH - seguimiento a indicadores.	Cada BP regional se encuentra en la construcción de un plan de intervención enmarcado en el CEC que pueda ayudar a la regional a mover los indicadores estratégicos	Cliente interno: Contacto con BP regional Contacto equipo de gestión humana regional Reunion jefes de Cavs regionales Equipo cambio y cultura transversal
BENEFICIOS, KPI's Y RECURSOS		
Beneficios de la iniciativa:	KPI's de los beneficios:	Recursos y áreas claves:
1. Modelo de intervención cultural por regional 2. Definición de comportamientos observables a trabajar y priorizar de acuerdo al impacto del negocio por regional 3. Apropiación del CEC en cada regional 4. Mejora en el indicador TPA en los Cavs priorizados	Entrega y seguimiento a cada modelo de intervención cultural por regional (acciones vs # de personas impactadas). Seguimiento a indicadores establecidos por cada regional (productividad,nps y clima organizacional). TPA de los cavs priorizados	Gestión humana regional Director y comité primario regional Operación regional (unidad de negocio masivo, unidad de negocio corporativo y unidad de negocio tecnología).

Nota. Elaboración propia

ENTREGABLES DE VALOR			
Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Definición de retos a trabajar por regional y construcción del modelo de intervención cultural en su respectiva regional.	Socialización de los modelos diseñados por cada regional al Director y comité primario regional.	Intervención con cada regional	Diseñar con comunicaciones las tarjetas de los retos
	Matriz de indicadores de acuerdo a acciones realizadas por cada regional	Seguimientos con regionales en lo que respecta a actividades realizadas de cambio y cultura	Socializar con los BP de R4 los hallazgos y la metodología de la intervención.
	Seguimiento a Matriz y cargue de información por las regionales.	Reporte de acciones del mes de abril	Socializar con coordinadores de CAVS, esto con la finalidad de entregar metodología de retos por medio de las tarjetas.
	Apoyo en el PULSO de cultura Zona 0	Presentación de acciones e impactados del mes	Recoger datos del indicador de TPA diario, posterior a la aplicación de retos.
	Seguimientos de regionales	Diseño recordatorio cavs y tablero regionales	Planeación de informe de como vamos acciones en regionales.
	Reunión de revisión de resultados		Seguimiento a regionales de acciones realizadas en cambio y cultura.
	Sesión de socialización de ruta de formación y asignación de reto		Presentación de acciones e impactados del mes
	Ejecución de reto		Diseño recordatorio cavs y tablero regionales
	Seguimiento y cierre de reto		
Junio	Julio	Agosto	
Seguimiento a regionales de acciones realizadas en cambio y cultura.	Seguimiento a regionales de acciones realizadas en cambio y cultura.		
Incursión de actividades de bienestar en el Sharepoint.	Cada 8 días entrega informe de los cavs - análisis de datos recibidos.		
Modelo de fichas circuitos de colaboración.	Estudio de incursión de nueva tarjeta y nuevo cav.		
Logística en los circuitos de colaboración.	Visitas a cavs de 140, chapinero y fontibón		
Encuesta comportamientos CEC Claro-hitss.	Socializar con coordinadores de CAVS, esto con la finalidad de entregar metodología de retos por medio de las tarjetas.		
Cada 8 días entrega informe de los cavs - análisis de datos recibidos.	Tablero de control de refrigerios Coworking		
Diseño de piezas para circuitos.	Inventario Bodega bienestar		
Circuitos de colaboración notificar a colaboradores, hablar con sof de la pieza, base de datos de grupos, propuestas de invitación,	Diseño de plantilla y forms torneos deportivos regionales.		
Forms dirigido a Hitss.	Observatorio piso 10 / traslados		
Apoyo actividades Bienestar	Apoyo actividades Bienestar		
Diseño recordatorio cavs y tablero regionales.	Diseño de cronograma comites cultura y circuitos de colaboración.		
	Diseño recordatorio cavs y tablero regionales.		

Nota. Elaboración propia