



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Marketing y Gestión Comercial

**PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA LA
GERENCIA DE COMUNICACIONES Y RELACIONES
CORPORATIVAS DE LA OFICINA NACIONAL DE
PROCESOS ELECTORALES (ONPE)**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Marketing y Gestión Comercial**

**KARLA PATRICIA JURUPE PAREDES
(0000-0002-3573-6427)**

**Asesor:
Javier Martín Ruiz Barcellos**

**Lima – Perú
2021**

Dedicatoria

A las personas que cuestionan su entorno y lo enriquecen transformándolo.

A las personas que respetan la libertad de cada ser vivo.

A las personas que son conscientes del impacto de su consumo.

Resumen

Este trabajo de suficiencia profesional identifica las causales del problema de la comunicación interna en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), organismo del estado peruano, por medio de las herramientas de investigación: lluvia de ideas y encuesta, dirigidas al cliente interno en la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y Cuadro para Asignación de Personal (CAP). Posteriormente se consultan fuentes secundarias relacionadas a las Teorías de la Comunicación, Marketing y Comportamiento Organizacional en sustento del Marco Teórico y se investigan los Modelos de Gestión de Marketing Interno para seguir lineamientos que fortalezcan la satisfacción del cliente interno y en consecuencia la del cliente externo. Finalmente se obtiene una alternativa de solución mediante un Programa de Endomarketing con sus respectivas estrategias para un adecuado proceso de comunicación interna.

Abstract

This work of professional sufficiency identifies the causes of the problem of internal communication in Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), peruvian governmental institution, through these research tools: brainstorming and survey directed to the internal client. Subsequently, secondary sources related to the Theories of Communication, Marketing and Organizational Behavior are consulted to support of the Theoretical Framework, and Internal Marketing Management Models are investigated to stablish the guidelines that strengthen the satisfaction of the internal client, and consequently, the satisfaction of the external client. Finally, an alternative solution is obtained through an Endomarketing Program with its respective strategies for an adequate internal communication process.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1: Generalidades de la empresa.....	2
1.1 Datos generales	2
1.2 Nombre o razón social.....	2
1.3 Ubicación de la empresa	3
1.4 Giro de la empresa.....	5
1.5 Tamaño de la empresa.....	5
1.6 Breve reseña histórica	8
1.7 Organigrama de la empresa.....	11
1.8 Misión, visión y política.....	13
1.9 Productos y clientes.....	16
1.10 Premios y certificaciones	21
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	22
Capítulo 2: Planteamiento del problema.....	24
2.1 Caracterización del área	24
2.2 Contextualización y definición del problema.....	50
2.2.1 Contextualización del problema.....	50
2.2.2 Formulación del problema	52
2.3 Objetivos	65
2.3.1 Objetivo general	65
2.3.2 Objetivos específicos.....	66
2.4 Justificación.....	66
2.5 Alcances y limitaciones.....	67
2.5.1 Alcances:	67

2.5.2 Limitaciones	67
Capítulo 3: Marco teórico	68
3.1 Aspecto conceptual	68
3.1.1 Comunicación.....	68
3.1.2 Marketing	70
3.1.3 Comportamiento organizacional	80
3.2 Aspecto teórico.....	88
3.2.1 Teorías de la comunicación.....	88
3.2.2 Teorías de marketing.....	93
3.2.3 Teorías de comportamiento organizacional	99
3.3 Programa de Marketing Interno o Endomarketing.....	104
3.3.1 Modelos de gestión de Marketing Interno.....	105
3.3.2 Esquema del modelo	113
3.3.3 Ventajas del modelo elegido	119
Capítulo 4: Desarrollo del proyecto	120
4.1 Alternativas de solución	120
4.2 Evaluación de alternativas de solución	124
4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida.....	129
Capítulo 5: Implementación de la propuesta	130
5.1 Implementación de la propuesta de solución	130
5.1.1 Variables Instrumentales	130
5.1.2 Variables Estratégicas	130
5.1.3 Variables Operativas	130
5.2 Cronograma.....	137
5.3 Presupuesto.....	139

Conclusiones	143
Recomendaciones.....	144
Referencias	145
Anexos.....	147

Índice de Figuras

Figura 1 Logo anterior	3
Figura 2 Logo actual	3
Figura 3 Mapa de la ubicación de la Sede central	3
Figura 4 Organigrama de la ONPE.....	12
Figura 5 Grupos de interés de la ONPE.....	21
Figura 6 Organigrama de la ONPE del año 2010	28
Figura 7 Organigrama de la Subgerencia de Relaciones Corporativas (SGRC)	30
Figura 8 Flujograma de la Elaboración Programa de Capacitación Electoral.....	34
Figura 9 Línea de tiempo: Comunicaciones Difusión e Imagen Institucional – Elecciones Generales 2021.....	45
Figura 10 Sistema de control interno.....	47
Figura 11 Preguntas de la lluvia de ideas.....	53
Figura 12 Diagrama de Ishikawa	64
Figura 13 Dimensiones del Marketing Holístico.....	71
Figura 14 Las cuatro Ps de la mezcla de marketing.....	76
Figura 15 La evolución de la dirección de marketing.....	77
Figura 16 El iceberg de la cultura organizacional.	84
Figura 17 Los distintos estratos de la cultura organizacional.....	85
Figura 18 Las 4 Ps.....	96
Figura 19 Las 4 Cs.....	96
Figura 20 Propuestas del Marketing Mix.....	98
Figura 21 Comparación de satisfactores e insatisfactores	100
Figura 22 Sucesión de objetivos	101
Figura 23 Cohesión y productividad de grupo.....	103

Figura 24 Diferencias entre grupos y equipos	104
Figura 25 Modelo de Berry.....	106
Figura 26 Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough.....	106
Figura 27 Modelo de Grönroos.....	107
Figura 28 Modelo de Lings.....	108
Figura 29 Modelo de Rafiq y Ahmed	109
Figura 30 Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (2003).....	110
Figura 31 Modelo de Bohnemberger (2006)	111
Figura 32 Modelo de Gounaris (2008).....	112
Figura 33 Modelo de Ismael Quintanilla Pardo (2010)	113
Figura 34 Carta de autorización de uso de información – Hoja 1	150
Figura 35 Carta de autorización de uso de información – Hoja 2	151
Figura 36 Carta de autorización de uso de información – Hoja 3	152

Índice de tablas

Tabla 1 Histórico de los últimos cinco años	5
Tabla 2 Cantidad de trabajadores por tipo de contrato	6
Tabla 3 Cantidad de trabajadores por tipo de contrato	7
Tabla 4 Cantidad de trabajadores con contrato de locación de servicios	7
Tabla 5 Comparativa de las funciones de los organismos que conforman el Sistema Electoral	9
Tabla 6 Período de gestión de jefes de la ONPE con el número de procesos electorales a su cargo.....	11
Tabla 7 Procedimientos administrativos del TUPA.....	18
Tabla 8 Procedimientos institucionales.	33
Tabla 9 Procedimientos institucionales relacionados a la comunicación interna	33
Tabla 10 Cargos funcionales asignados a la Subgerencia de Relaciones Corporativas.	36
Tabla 11 Cargos funcionales del MOF	41
Tabla 12 Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	43
Tabla 13 Acción Estratégica Institucional (AEI).....	43
Tabla 14 Plan Operativo Institucional (POE)	44
Tabla 15 Reporte de entregable - Diagnóstico de la Cultura Organizacional 2019.....	48
Tabla 16 Descripción del puesto del bachiller	49
Tabla 17 Grupos de la lluvia de ideas	54
Tabla 18 Resultados de la primera pregunta de la lluvia de ideas	54
Tabla 19 Resultados de la segunda pregunta de la lluvia de ideas	56
Tabla 20 Variables básicas del Comportamiento Organizacional	57
Tabla 29 Dimensiones y variables de la encuesta.....	58
Tabla 30 Nivel de participación a la encuesta	62

Tabla 31 Nivel de participación a la encuesta por tiempo de permanencia.....	62
Tabla 32 Niveles de personal y tiempo laboral.....	63
Tabla 21 Características de los modelos de gestión del marketing interno	114
Tabla 22 Alternativa 1: características.....	121
Tabla 23 Alternativa 2: características.....	123
Tabla 24 Alternativas de solución: comparativa.....	126
Tabla 25 Acciones Estratégicas Institucionales del Objetivo Estratégico Institucional n.º 4	127
Tabla 26 Alternativa 1: costo e impacto en el Objetivo Estratégico Institucional n.º 4.....	128
Tabla 27 Alternativa 2: costo e impacto en el Objetivo Estratégico Institucional n.º 4.....	128
Tabla 28 Alternativas de solución: ponderación.....	129
Tabla 33 Actividades: marketing mix.....	131
Tabla 34 POI: Gestión del programa - Actual	133
Tabla 35 POI: Gestión del programa – Propuesta a incluir	133
Tabla 36 POE: Actividad - Actual	135
Tabla 37 POE: Actividad – Propuesta a incluir	135
Tabla 38 Cronograma de actividades.....	137
Tabla 39 Presupuesto del personal requerido	139
Tabla 40 Costos de actividades por responsable.....	140
Tabla 41 Costo por servicio de correo electrónico e intranet.	142
Tabla 42 Resultados de la encuesta: comunicación vertical.....	147
Tabla 43 Resultados de la encuesta: comunicación interna.....	147
Tabla 44 Avances de la implementación del proyecto profesional.	148

Introducción

La marca no es un intangible inanimado, por el contrario, tiene su propia identidad y personalidad como cimiento para desarrollar la cadena de valor. En ese sentido, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), tiene la responsabilidad de liderar a un capital humano a gran escala para llevar a cabo los comicios a nivel nacional, es ahí donde surge la importancia de desarrollar la comunicación interna, demostrando valores como transparencia y compromiso que deben interiorizarse en el personal. La problemática surge en la forma en que la ONPE desarrolla el nexos con el personal utilizando las herramientas que corresponden a potenciar la comunicación interna. Ante ello, se analizan sus debilidades y fortalezas para implementar un Programa de Endomarketing.

El enfoque fundamental de esta investigación es la importancia del desempeño del trabajador público para que, por medio de una buena experiencia con la entidad, genere conocimiento y brinde adecuadamente el servicio que necesita el electorado, pero sobre todo que también tenga la capacidad de entregarlo en un lenguaje ciudadano para mejorar la comunicación y generar relaciones.

El objetivo final es identificar el problema de comunicación y sus causas fundamentales para proponer la implementación de las mejoras.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

El presente capítulo tiene por objetivo proporcionar información esencial de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) a fin de conocer sus antecedentes, envergadura institucional, situación actual de carácter público y normas que rigen sus características.

1.1 Datos generales

La Constitución Política del Perú de 1993 precisa que el sistema electoral está integrado por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE); la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE); y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec). Cada una de las entidades mencionadas tiene autonomía y trabajan en sinergia para certificar la transparencia de los comicios.

Esta investigación se enfocará en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), que según la Ley n.º 26487, Ley Orgánica de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, la define como la autoridad máxima que se encarga de organizar y ejecutar los procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular. Su objetivo se transmite por medio de su slogan “Hacemos que tu voto cuente” el que denota su acción de velar por la fiel y la libre expresión de la voluntad popular.

1.2 Nombre o razón social

El nombre de la entidad no ha asumido modificaciones desde su creación en el año 1993 sin embargo, en la [Resolución Jefatural n.º 122-2020-JN/ONPE](#) del 13 de marzo de 2020 la cual aprueba la actualización de la Directiva “Uso del Manual de Identidad Institucional” se visualiza el isotipo de la ONPE con la mano en color blanco en vez del color gris con el objetivo de connotar transparencia y garantía en la fiel voluntad del elector.

Figura 1
Logo anterior



Figura 2
Logo actual



1.3 Ubicación de la empresa

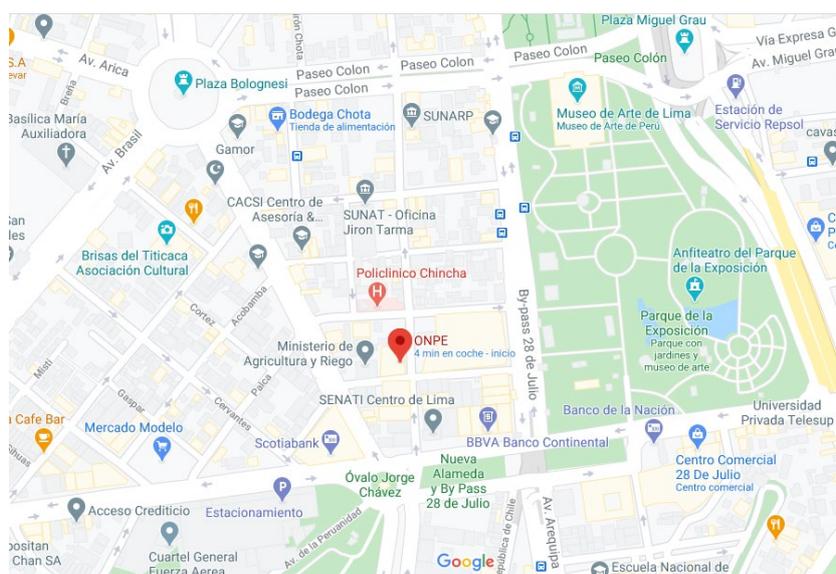
La entidad cuenta con siete sedes en el departamento de Lima y diecinueve Oficinas Regionales de Coordinación (ORC) a nivel nacional según se detalla:

Departamento de Lima:

Sede Administrativas

- Sede Central: Jr. Washington n.º 1894 – Cercado de Lima
- Sede Talara: Jr. Talara n.º 702, Jesús María

Figura 3
Mapa de la ubicación de la Sede central



Sedes Operativas

- Sede Antares: Av. Tomas Valle s/n cuadra 20 – San Martin de Porres
- Sede Industrial: Av. Industrial n.º 3113, Independencia
- Sede CEPSA 1: Av. Sosa Peláez n.º 1023 - Cercado de Lima
- Sede CEPSA 2: Av. Antenor Orrego n.º 2188 – Cercado de Lima
- Sede Condevilla: Calle Carlos Concha y Cárdenas n.º 118 – San Martín de Porras

Sedes a nivel nacional ubicadas en:

- ORC Abancay: Jr. Lima n.º 908 –Abancay – Apurímac.
- ORC Arequipa: Urb. la perлита n.º 112 - cercado de Arequipa.
- ORC Ayacucho: María Montessori 150 – Huamanga.
- ORC Cajamarca: Jr. Mariano Ibérico n.º 345 - 349, Urb. Horacio Zevallos.
- ORC Chachapoyas: Jr. Amazonas n.º 1231 – Chachapoyas.
- ORC Chiclayo: Las Diamelas n.º 449, Urb. Arturo Cabrejos Falla, Los Abogados
- ORC Cusco: Av. Infancia, Mz. B, Lote 3, Urbanización Coovecrif – Wanchaq.
- ORC Huancayo: Jr. Libertad 122 – Huancayo 122 – Huancayo.
- ORC Huánuco: Prolongación Huallaga Manzana "B" Lote 9 – Urb. La Quinta.
- ORC Huaraz: Jr. 28 de Julio n.º 864- Cercado de Huaraz.
- ORC Ica: Calle Los Laureles, Mz. D, Lote 26, Urb. San José – Ica.
- ORC Iquitos: Calle Calvo de Araujo N° 431 – Iquitos.
- ORC Lima: Jr. Alfonso Ugarte n.º 289 – Huacho.
- ORC Piura: Calle Los Geranios, Mz. P, Lote 19, Urb. Miraflores – Piura.
- ORC Pucallpa: Pasaje Bolívar n.º 165, Distrito Calleria – Pucallpa.
- ORC Puno: Jr. José M. Moral n.º 110, Barrio San Antonio - Cercado de Puno
- ORC Tacna: Calle José Rosa Ara n.º 1746 - Alto Lima – Tacna.

- ORC Tarapoto: Jr. Gregorio Delgado N° 333 - Tarapoto.
- ORC Trujillo: Av. Jesús de Nazaret N° 316, Urb. San Andrés – Trujillo

1.4 Giro de la empresa

La [Resolución jefatural n.º 246-2019-JN/ONPE](#) que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, la describe como un organismo electoral constitucional autónomo que forma parte de la estructura del Estado, miembro del sistema electoral peruano, de conformidad con lo establecido por el Artículo 177 de la Constitución Política del Perú de 1993; cuenta con personería jurídica de derecho público interno y goza de atribuciones en materia técnica, administrativa, económica y financiera.

1.5 Tamaño de la empresa

A nivel de presupuesto

Al realizar una recopilación histórica de los últimos cinco años, desde el 2019 hasta el 2015, de la ejecución presupuestal (consulta amigable) en la plataforma informativa de acceso libre Portal de Transparencia Económica, se encuentran los siguientes resultados:

Tabla 1
Histórico de los últimos cinco años

Año	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)	%	Personal y obligaciones sociales	%	Pensiones y otras prestaciones sociales	%	Total	%
2019	198,969,642	100	15,215,228	7.65	1,437,946	0.72	16,653,174	8.37
2018	565,056,032	100	14,632,037	2.59	1,103,799	0.20	15,735,836	2.79
2017	91,986,721	100	13,725,596	14.92	1,155,084	8.42	14,880,680	23.34
2016	480,913,173	100	14,965,032	3.11	1,085,928	0.23	16,050,960	3.34
2015	167,996,893	100	15,451,890	9.20	834,975	0.50	16,286,865	9.7

Nota: Montos en nuevos soles.

La tabla se dirige en la representación monetaria y porcentual de dos tipos de gastos: “Personal y obligaciones sociales” y “Pensiones y otras prestaciones sociales”, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

En tal sentido el promedio anual, desde el 2019 hasta el 2015, del gasto “Personal y obligaciones sociales” fue de S/ 14,797,956.6 y para “Pensiones y otras prestaciones sociales” S/ 1,123,546.4.

A nivel de personal

En base al Portal de Transparencia Estándar (PTE), del Portal del Estado Peruano, se realizó el siguiente cuadro que indica la cantidad de personal en la ONPE permanente según la modalidad de contrato hasta el mes de abril de 2020:

Tabla 2
Cantidad de trabajadores por tipo de contrato

Tipo de contrato	Cantidad
Contratación Administrativa de Servicios (CAS) – Régimen 1057	251
Cuadro de Asignación de Personal (CAP) – Régimen 276	121
Pensionistas	14
Total	386

Así también, se precisa que con el objetivo de organizar y ejecutar los procesos electorales se destina un presupuesto para contratar a una cierta cantidad de personal, de modo provisional y dependiendo de la envergadura de los comicios, que desempeñará sus funciones en un órgano temporal denominado Oficina Descentralizada de Procesos Electorales (ODPE) que se ubica en cada circunscripción electoral.

En ese sentido, en el caso de las Elecciones Congresales Extraordinarias efectuadas el 26 de enero de 2020 la entidad realizó, anticipadamente en octubre de 2019, convocatorias de

personal a nivel nacional para prestar servicios en la modalidad de concursos públicos como se muestra en el siguiente cuadro de contrataciones temporales:

Tabla 3

Cantidad de trabajadores por tipo de contrato

Tipo de contrato: concurso público	Cantidad
Coordinador Administrativo de ODPE	70
Jefes de ODPE	70
Coordinador de local de votación	5,385
Total	5,525

Nota: recuperado de Concursos Públicos de la siguiente extensión:

<https://www.onpe.gob.pe/transparencia/concursos-publicos/>

Igualmente, se contrató a un total de 14,153 personas en la modalidad de Locación de Servicios desde octubre de 2019 hasta marzo 2020 para el desarrollo de las actividades electorales, según se detalla:

Tabla 4

Cantidad de trabajadores con contrato de locación de servicios

Tipo de contrato: locación de servicios		
Cantidad	Mes	Año
2020	Octubre	2019
2183	Noviembre	2019
3320	Diciembre	2019
3228	Enero	2020
2261	Febrero	2020
1641	Marzo	2020

Nota: recuperado del Portal de Transparencia Estándar de la siguiente extensión:

http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=5022&id_tema=107#.XsBgmhKjIU

Las contrataciones de la ONPE a nivel nacional en una etapa mínima, sin proceso electoral programado, son de 386 personas (CAS, CAP y Pensionistas); y en una etapa máxima, con proceso electoral programado, son de aproximadamente 20,064 personas (CAS, CAP, Pensionistas, Concurso Público y Locación de Servicios). Adicionalmente se precisa que las contrataciones en una etapa máxima son cíclicas ya que se relacionan a los procesos electorales programados cada cinco años.

1.6 Breve reseña histórica

Sistema Electoral en el Perú

Con base en la publicación [Las elecciones de hace un siglo: La Junta Electoral Nacional de 1896-1912](#), la creación del Sistema Electoral tuvo acontecimientos significativos desde la época republicana, los cuales divido en cuatro momentos trascendentales: República, Transición, Inicio e Institución.

- República. En primera instancia, la primera Constitución del Perú de 1823 instauró los Colegios Electorales, como organismos encargados de organizar los procesos electorales, los cuales tuvieron vigencia desde 1823 hasta 1896, con excepción del período de 1855-1861 ya que fueron reemplazados por las Juntas Electorales de acuerdo con dos leyes de elecciones.
- Transición. En segunda instancia, desde 1896 hasta 1912, la Junta Electoral Nacional fue el organismo supremo encargado de las elecciones. Estuvo conformada por nueve miembros elegidos, dos debían ser representantes de la Cámara de Senadores, dos de la Cámara de Diputados, cuatro del Poder Judicial y uno elegido por el Ejecutivo.

- Inicio. En tercera instancia, el 26 de mayo de 1931 se crea el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) mediante el Decreto Ley n.º 7177 como máximo órgano rector de los procesos electorales y con jerarquía de poder supremo.
- Institución. En cuarta instancia, en la Constitución Política del Perú de 1993 se indica en el Capítulo XIII que el Sistema Electoral se conforma por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE); la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE); y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). Cada uno de los tres organismos tiene autonomía y mantienen entre sí relaciones de coordinación, de acuerdo con sus atribuciones, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 5

Comparativa de las funciones de los organismos que conforman el Sistema Electoral

Jurado Nacional de Elecciones	Oficina Nacional de Procesos Electorales	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar la legalidad del ejercicio del sufragio y de la realización de los procesos electorales, del referéndum y de otras consultas populares, así como también la elaboración de los padrones electorales. • Mantener y custodiar el registro de organizaciones políticas. • Velar por el cumplimiento de las normas sobre organizaciones políticas y demás disposiciones referidas a materia electoral. • Administrar justicia en materia electoral. • Proclamar a los candidatos elegidos; el resultado del referéndum o el de otros tipos de consulta popular y expedir las credenciales correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar todos los procesos electorales, de referéndum y los de otros tipos de consulta popular, incluido su presupuesto, así como la elaboración y el diseño de la cédula de sufragio. • Entregar las actas y demás material necesario para los escrutinios y la difusión de sus resultados. • Brindar información permanente sobre el cómputo desde el inicio del escrutinio en las mesas de sufragio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de los nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones, y otros actos que modifican el estado civil. • Emite las constancias correspondientes. • Prepara y mantiene actualizado el padrón electoral. • Proporciona al Jurado Nacional de Elecciones y a la Oficina Nacional de Procesos Electorales la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones. • Mantiene el registro de identificación de los ciudadanos y emite los documentos que acreditan su identidad.

- En materia electoral tiene iniciativa en la formación de las leyes.

Nota: Constitución Política del Perú de 1993.

Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)

La ONPE fue creada a través del artículo 177° de la Constitución Política del Perú de 1993. Sin embargo, se formalizó dos años después con la Ley n.° 26487, Ley Orgánica de la ONPE, el 21 de junio de 1995. Ese mismo año, la ONPE organizó y ejecutó el primer proceso electoral a su cargo las Elecciones Municipales de 1995.

Desde su fundación ha tenido seis jefes que fueron nombrados por medio de la convocatoria al concurso público del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), organismo constitucional autónomo que fue reformado el 19 de febrero de 2019 por la Junta Nacional de Justicia (JNJ). Por consiguiente, el JNJ se encarga de nombrar, ratificar y destituir a los jueces y fiscales de todos los niveles en el Perú, del mismo modo al jefe de la ONPE o del Reniec.

El periodo de gestión de los jefes es de cuatro años según la Resolución n.° 036-2020-JNJ que aprueba el Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de el/la Jefe (a) de la Oficina Nacional de Procesos Electorales y de el/la Jefe (a) del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. (Ver Tabla n.° 5)

Tabla 6

Período de gestión de jefes de la ONPE con el número de procesos electorales a su cargo

Jefes	Período	Procesos electorales
Sr. Piero Alessandro Corvetto Salinas	2020 - 2024	2
Sr. Manuel Cox Ganoza (i)	2018 - 2020	6
Sr. Adolfo Castillo Meza	2017 - 2018	3
Sr. Mariano Cucho Espinoza	2013 - 2017	21
Sra. Magdalena Chú Villanueva	2005 - 2012	36
Sr. Fernando Tuesta Soldevilla	2000 - 2004	10
Sr. José Portillo Campbell	1995 - 1999	11

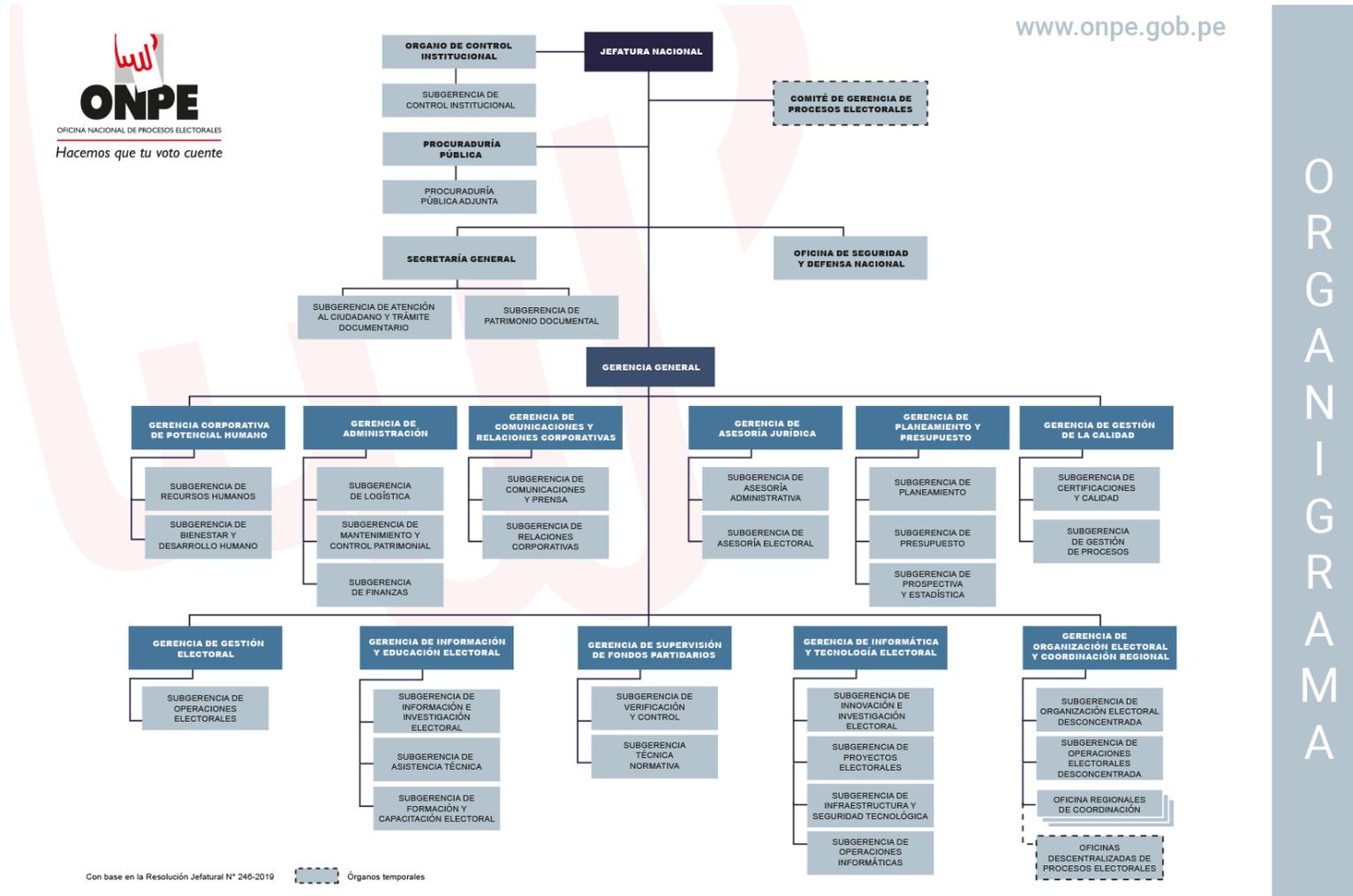
Nota: incluye Procesos Electorales de tipo Generales, Regionales, Municipales, Complementarias, Referéndum y Revocatorias.

Desde su creación en el año 1995 hasta el 2021 ha tenido seis jefes nacionales y un jefe interino, además la ONPE se ha encargado del desarrollo de 89 procesos electorales utilizando por primera vez la tecnología de Voto Electrónico Presencial en la provincia de Cañete para las Elecciones Generales Segunda Elección Presidencial 2011.

1.7 Organigrama de la empresa

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, aprobado con la [Resolución Jefatural n.º 246-2019-JN/ONPE](#), define las funciones que compete a cada órgano y unidad orgánica de la entidad, conformándola con una Alta Dirección y once gerencias, según el cuadro inferior.

Figura 4
Organigrama de la ONPE



Nota: recuperado del portal institucional de la ONPE <https://www.onpe.gob.pe/img/organigrama.pdf>

Se precisa que esta investigación se centra en la Subgerencia de Relaciones Corporativas (SGRC) que pertenece a la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas (GCRC).

1.8 Misión, visión y política

La [Resolución Jefatural n.º 108-2019-JN](#) emitida el 29 de marzo de 2019 que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2018-2022, contempla la misión, política, objetivos, acciones y rutas estratégicas, sin embargo, queda sin efecto el 21 de julio de 2020 con la [Resolución Jefatural n.º 162-2020-JN](#) que actualiza el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2020-2025, donde se establece lo siguiente:

Misión institucional

Velar por la obtención de la fiel y libre expresión de la voluntad popular de los ciudadanos, organizaciones políticas, instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, en todos los procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular de manera oportuna, transparente con un enfoque intercultural e inclusivo.

Declaratoria de la Política Institucional

Garantizar la obtención de la libre expresión de la voluntad popular y contribuir con la institucionalidad democrática en el país a través de nuestro posicionamiento como entidad técnica, transparente y eficiente, especializada en la organización de procesos electorales y en el fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía, organizaciones políticas y sociedad civil. Lo que implica un accionar basado en la mejora continua, de los procesos y servidores de la entidad, a través de la gestión del conocimiento e interoperabilidad que permita desarrollar y ampliar el alcance de nuestros servicios con un enfoque innovador, de género e intercultural. Ello se alcanzará a través de:

1. Fortalecer las capacidades de los niños, niñas, jóvenes, ciudadanos y ciudadanas que incentive una participación ciudadana activa y la confianza en la democracia y sus instituciones.
2. Contribuir al fortalecimiento de la democracia interna de las organizaciones políticas y de las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.
3. Supervisar la información económico financiera de las organizaciones políticas de forma oportuna a través del uso intensivo de las TIC.
4. Optimizar la gestión institucional bajo una estructura orgánica basada en procesos que se base en la gestión del conocimiento.
5. Desarrollar herramientas tecnológicas que permitan a la ONPE fortalecer la cultura democrática y mejorar la organización y ejecución de los procesos electorales.
6. Impulsar la interoperabilidad de la ONPE con otras instituciones públicas que facilite la gestión de los trámites ciudadanos.
7. Fortalecer las capacidades y el clima laboral de las y los servidores de la entidad.

Visión

A partir del [Plan Estratégico Institucional \(PEI\) del periodo 2018 - 2022](#), la ONPE no hace mención de una visión propia, puesto que adopta la Visión del Perú al 2050, aprobada por consenso en el Foro del Acuerdo Nacional el 29 de abril de 2019. Dicha visión indica que su realización se concreta a través de la actualización e implementación de políticas y planes en los distintos sectores, niveles de gobierno e instituciones ya que el Estado constitucional es unitario y descentralizado.

A continuación, se presenta la síntesis de la Visión del Perú al 2050 el cual contiene cinco (5) temas principales que figuran en la página web del [Centro Nacional de Planeamiento Estratégico \(CEPLAN\)](#):

Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena

La acción del Estado, orientada al desarrollo humano en todo el territorio nacional, continúa centrada en superar la pobreza, en erradicar la discriminación y en asegurar la igualdad en el acceso a oportunidades.

- Ninguna persona pierde su potencial por causas evitables.
- Garantiza educación.
- Salud universal.
- Es la familia un espacio fundamental del desarrollo integral de las personas.

Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático

La gestión y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas compromete a todos los actores de cada territorio del país, asegurando un desarrollo social y económico armónico, libre de contaminación y saludable para todas las personas en el tiempo, en un contexto de cambio climático.

- Gestionamos de manera sostenible el territorio y sus servicios ecosistémicos.
- Protegemos nuestra diversidad geográfica marina, costera, andina -incluyendo los glaciares- y amazónica.
- Se implementan mecanismos de adaptación al cambio climático.

Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza

El crecimiento económico continuo, con competitividad, empleo digno y sostenibilidad ambiental se sustenta en el esfuerzo conjunto del Estado, las empresas, los trabajadores y la academia, en el marco de una economía social de mercado. Juntos hemos logrado una educación que genera talento humano calificado; una reducción significativa del déficit en infraestructura; un clima político y jurídico favorable y estable para atraer inversión privada; y el fomento de la innovación, la investigación, la creación, la adaptación y la transferencia tecnológica y científica. Hemos integrado exitosamente al Perú en la economía global.

- El Perú diversifica su producción.
- Impulsa la asociatividad.
- Promueve la innovación tecnológica.

Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia

Nuestra democracia garantiza la vigencia de los derechos fundamentales, el imperio de la ley, el acceso a la justicia y la gobernabilidad, en toda la República.

- Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás
- El Estado unitario y descentralizado actúa en todo el territorio nacional de manera eficiente y transparente, bajo los principios de economía social de mercado, libre competencia, subsidiariedad y solidaridad, y garantiza la igualdad de oportunidades.

1.9 Productos y clientes

La línea de servicios se basa en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) que se aprueba en la [Resolución Jefatural n.º 035-2021-JN/ONPE](#), el cual unifica y simplifica

todos los procedimientos de la entidad con el objetivo de satisfacer las necesidades del ciudadano. Debido a lo cual, cuenta con seis procedimientos y un servicio según se detalla:

- **Acceso a la información pública:** es la facultad que tiene toda persona natural o jurídica para solicitar y recibir información pública, siempre y cuando esta haya sido creada o producida por la ONPE y no se encuentre en las excepciones previstas por ley.
- **Excusa o Justificación al cargo de miembro de mesa:** es la exclusión de ejercer el cargo de miembro de mesa a solicitud de la persona seleccionada por sorteo, ya sea en condición de titular o suplente, la cual se presenta ante la ONPE.
- **Expedición de constancia de sufragio y/o de haber ejercido el cargo de miembro de mesa:** da constancia de no tener pendiente de pago una o varias multas electorales.
- **Expedición de copias certificadas:** derecho de toda persona a solicitar sin expresión de causa la información que requiera. Se exceptúa la información que afectan la intimidad personal y seguridad nacional.
- **Expedición de formatos para la recolección de firmas de adherentes (Kit electoral) para el ejercicio de los derechos previstos en la Ley N° 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control ciudadanos:** sirve para recolectar las firmas de adherentes que permiten el ejercicio de los derechos de ciudadanos de conformidad con la Constitución Art. 2, inc. 17 y Art 31, los cuales son:
 - Derechos de participación ciudadana: Iniciativa de Reforma Constitucional, Iniciativa en la Formación de leyes, Referéndum e Iniciativa en la Formación de Ordenanzas Regionales y Municipales.
 - Derechos de control ciudadano: Revocatoria de Autoridades, Remoción de Autoridades y Demanda de Rendición de cuentas.

- **Verificación en documentos electorales:** servicio archivístico electoral para comprobar la participación ciudadana ya sea en el sufragio o al cargo de miembro de mesa dirigido a la ciudadanía en general, instituciones públicas y privadas.
- **Servicio de asistencia técnica y apoyo en materia electoral:** asesoría gratuita y a nivel nacional en la planificación de la elección y la elaboración del cronograma electoral a los miembros de los comités electorales u organizadores de los procesos electorales a partidos políticos, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.

Tabla 7*Procedimientos administrativos del TUPA*

n.º de orden	Tipo	Denominación	Código	Unidad orgánica
1	Procedimiento	Acceso a la Información Pública creada u obtenida por la entidad	Formulario P1	Secretaría General
2	Procedimiento	Excusa o Justificación al Cargo de Miembro de Mesa	Formulario P2	Secretaría General
3	Procedimiento	Expedición de constancias de Sufragio y/o de haber ejercido el cargo de Miembro de mesa	Formulario P3	Secretaría General
4	Procedimiento	Copias Certificadas	Formulario P4	Secretaría General
5	Procedimiento	Expedición de formatos para la recolección de firmas de adherentes (Kit electoral) para el ejercicio de los derechos previstos en la Ley N° 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control ciudadanos	Formulario P5	Secretaría General
6	Procedimiento	Verificación en Documentos Electorales	Formulario P6	Secretaría General
7	Servicio	Asistencia Técnica y Apoyo en Materia Electoral	Formulario S1	Gerencia de Información y Educación Electoral

Nota: [Resolución Jefatural n.º 035-2021-JN/ONPE](#)

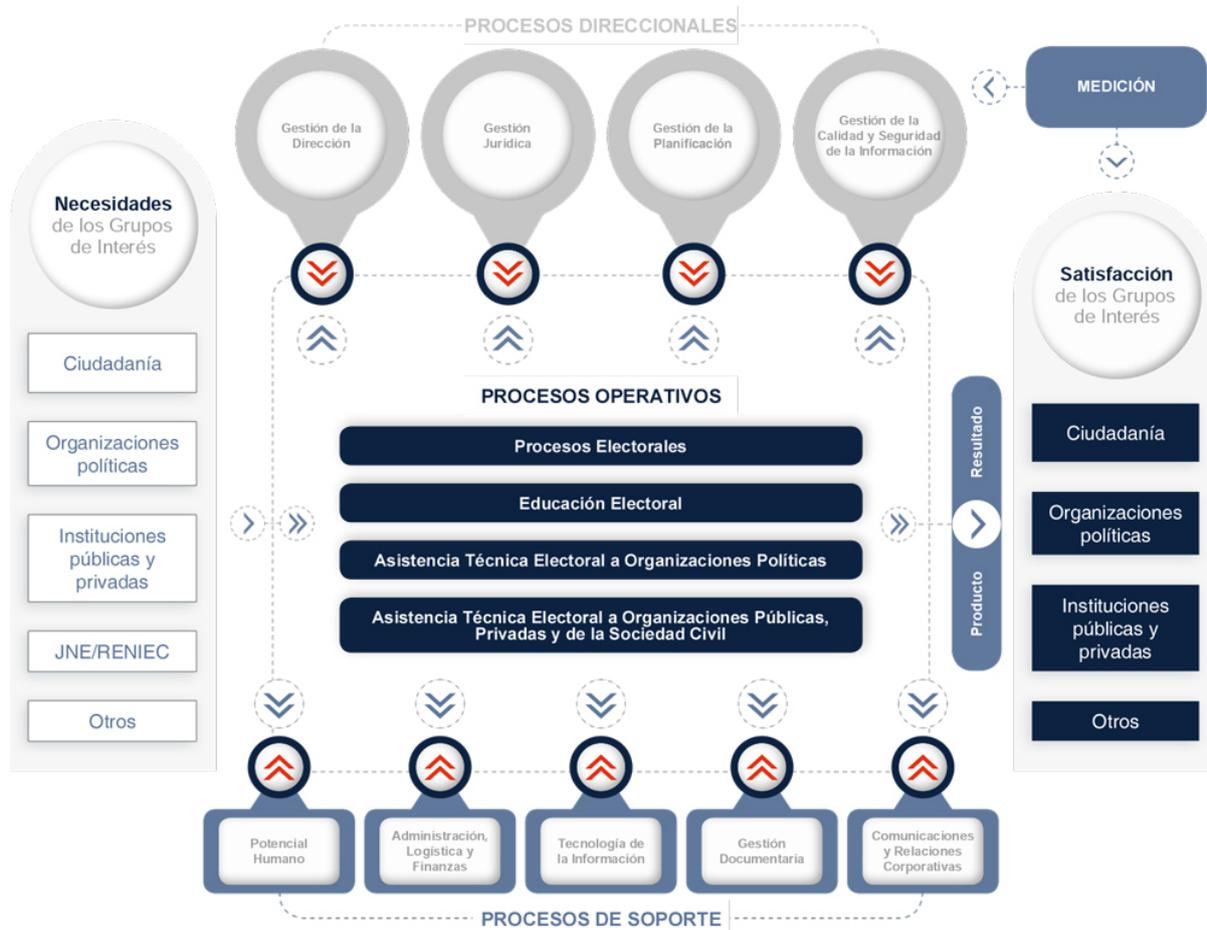
Así también, en el portal institucional incluyen los siguientes ítems como línea de servicios:

- **Centros poblados:** trámite que facilita la accesibilidad de los ciudadanos de los centros poblados hacia los locales de votación por medio de la instalación de mesas de sufragio en la comunidad, disminuyendo el ausentismo electoral por largos viajes y gastos de transportes. (Con base en la [Resolución gerencial n.º 003-2019-GPP/ONPE](#))
- **Ciudadanos con discapacidad:** registro que permite brindar las condiciones de accesibilidad en la emisión del voto a ciudadanos con discapacidad permanente o temporal. (Con base en la [Resolución jefatural n.º 224-2006-J/ONPE](#))
- **Educación electoral:** es un conjunto articulado de servicios de educación especializado basado en el inter-aprendizaje por medio de ocho programas dirigidos a estudiantes de educación básica o superior, directivos y afiliados de los partidos políticos, ciudadanos de centros poblados, mujeres de organizaciones sociales de base, estudiantes de la PNP, mediadores de educación electoral y ciudadanos que participan en procesos electorales. (Con base en la [Resolución gerencial n.º 003-2019-GIEE/ONPE](#))
- **Entidad de Registro o Verificación para el Estado Peruano (EREP):** sistema que valida la identidad de los actores electorales y autorizar la emisión de certificados digitales a los Miembros de Mesa y Personeros durante la Jornada Electoral. (Con base en su [declaración de prácticas](#))
- **Supervisión del financiamiento de las organizaciones políticas:** de acuerdo con la Ley de Partidos Políticos, n.º 28094, consiste en efectuar la verificación y control externos de la actividad económico-financiera de las organizaciones políticas. Asimismo, la determinación del tiempo para cada partido político en la franja electoral y la asignación correspondiente de los espacios en radio y televisión en periodo no electoral. (Con base en la [Resolución jefatural n.º 025-2018-JN/ONPE](#) y a la [Ley n.º 28094](#))

- **Verificación de firmas:** es un procedimiento que sirve para comprobar la autenticidad y validez de las firmas o huellas dactilares presentadas en las listas de adherentes por las organizaciones políticas en proceso de inscripción. (Con base en su [reglamento](#))

Por otro lado, su enfoque de gestión por procesos permite la mejora continua de la organización como estrategia de adecuación a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En dicho enfoque, se valida la interacción de sus tres procesos (direccionales, operativos y de soporte) con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés (ciudadanía, organizaciones políticas, instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, JNE, RENIEC, otros).

Figura 5
Grupos de interés de la ONPE



Nota: recuperado del portal institucional de la ONPE

<https://www.onpe.gob.pe/modEducacion/Publicaciones/L-0116.pdf>

1.10 Premios y certificaciones

Los premios de la entidad se mencionan a continuación desde el más reciente:

- 2016: Ganó el Premio Creatividad Empresarial 2016, en la categoría Servicio al Cliente con el aplicativo web “Elige tu local de votación”, que benefició a más de dos millones de electores en los últimos comicios.
- 2016: Recibió el Premio Nacional a la Calidad, en la categoría sector público, y la Medalla Empresa Líder en Calidad-Categoría Oro, otorgados por el Comité de Gestión de la Calidad.

- 2018: Premio al mejor Proyecto de Optimización de Servicios a la Ciudadanía en el marco de la segunda edición del concurso a las Buenas Prácticas en Dirección de Proyectos en el Sector Público, organizado por El Project Management Institute (PMI), debido a la implementación del Voto Electrónico Presencial.

La ONPE cuenta con tres certificaciones de la Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR, entidad líder en certificación de sistemas de gestión, productos y servicios, los cuales son:

- Sistema de Gestión de la Calidad Electoral: ISO/TS 17582
- Sistema de Gestión de la Calidad: UNE-EN ISO 9001
- Sistema de Seguridad de la Información: UNE-ISO/IEC 27001

Tales certificaciones son validadas cada cierto tiempo por la AENOR en las sedes de la ONPE.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

El Plan de Comunicaciones Internas 2017, aprobado en la [Resolución gerencial n.º 002-2017-GCRC](#), define las actividades de comunicación interna, a realizar por la Subgerencia de Relaciones Corporativas (SGRC), que buscan incrementar la aprobación del cliente interno hacia la gestión de endomarketing por medio de la mejora del flujo de información institucional de manera horizontal para mantener informados e identificados a los trabajadores sobre las actividades de la ONPE en el marco de sus funciones en el país.

Posteriormente, se aprobó el [Plan de Comunicación Interna 2020](#) esta vez a cargo de la Gerencia Corporativa de Potencial Humano, ya que el artículo 51º del Reglamento Interno de Trabajo de la ONPE señala que dicha gerencia elaborará programas a fin de fomentar el desarrollo personal, cultural, social o técnico de los trabajadores con el objeto de fomentar y mantener la armonía entre la Entidad y sus trabajadores.

Adicionalmente, el Plan de Comunicación Anual 2020, aprobado en la [Resolución Gerencial n.º 001-2020-GCRC](#), menciona en el punto 6.8. la Campaña de fortalecimiento de la identidad institucional – Comunicación interna, donde empodera a cada uno de los (as) trabajadores (as) otorgándoles la función de embajadores (as) institucionales con el objetivo de interiorizar su identificación. Así también, este punto hace hincapié en los protocolos sanitarios para evitar el contagio de la COVID-19, realizando pruebas rápidas al personal que deba asistir, por la naturaleza de sus funciones, a las instalaciones, y difundiendo información por medio del correo institucional, mensajería instantánea ya sea SMS o WhatsApp.

Siguiendo esta línea, El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), aprobado en la [Resolución Jefatural n.º 149-2020-JN](#), incluye 42 cursos a distancia en la modalidad virtual con alcance a nivel nacional, para consolidar el talento humano de los servidores civiles y evitar la propagación del virus, con base en el Objetivo Estratégico Institucional N° 5 del Plan Estratégico Institucional: “Fortalecer la gestión institucional en la ONPE”.

Finalmente, la continuidad operativa se ha mantenido desde el periodo de cuarentena hasta la actualidad en virtud del soporte tecnológico capacitado para facilitar el acceso al personal a las plataformas laborales como intranet, correo institucional y Sistema de Gestión Documental (SGD). Este último se torna de gran importancia ya que utiliza tecnología asociada a la Firma y Certificados Digitales, brindando valor legal a los documentos generados, y agilizando las comunicaciones internas en la modalidad del teletrabajo durante la emergencia sanitaria, así también este sistema ecoeficiente ha logrado reducir en un 90% el uso de papel.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

En el presente capítulo se trabajaron las características del área en estudio, que explican las funciones, la estructura organizacional y el detalle de las actividades a desarrollar en cada componente o sub unidad correspondiente. Del mismo modo, se desarrolló un contexto para el problema en materia de Comunicación Interna y las prácticas actuales de Marketing Interno. Éste se analizó a través de la metodología de Lluvia de Ideas categorizada en segmentos de trabajadores de la Institución donde se hizo la consulta específica de los problemas detectados y sus posibles soluciones, logrando un conjunto de respuestas abiertas que fueron categorizadas y analizadas a través del Diagrama de Ishikawa y su sistematización en el Problema Central. En el mismo capítulo se plantean los Objetivos tanto general como específicos, así como la justificación, alcances y limitaciones del mismo.

2.1 Caracterización del área

La unidad orgánica de estudio es la Subgerencia de Relaciones Corporativas (SGRC) que pertenece a la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas (GCRC), la cual tiene a su cargo las siguientes funciones con base en el Artículo 62º de la Estructura Orgánica:

- a) Proponer, dirigir, supervisar y evaluar la política y plan de comunicaciones de la ONPE.
- b) Evaluar, proponer, ejecutar y supervisar los planes, programas y actividades de comunicación interna y externa, de relaciones públicas, imagen institucional y prensa de la ONPE, incluyendo las que deba desarrollar para el mejor funcionamiento de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales.
- c) Diseñar, conducir y supervisar las campañas publicitarias con fines de difusión y comunicación a la ciudadanía.

- d) Diseñar, coordinar y ejecutar las actividades de protocolo, precedencia, eventos institucionales incluyendo los previstos en los procesos electorales (Sorteo de ubicación de organizaciones políticas en la cédula de sufragio, en la franja electoral, asignación de número de las organizaciones políticas locales y otros establecidos en las leyes vigentes).
- e) Conducir las acciones de comunicación y de relaciones públicas con los medios de prensa nacional e internacional, coordinando notas de prensa, comunicados oficiales, entrevistas, informes, reportajes, redes sociales, ONPE TV, entre otros.
- f) Proponer, coordinar e implementar estrategias y acciones de gestión de crisis salvaguardando la imagen y reputación de la ONPE.
- g) Establecer y mantener relaciones con instituciones nacionales, e internacionales públicas y privadas, sobre asuntos de su competencia.
- h) Proponer, elaborar y supervisar el cumplimiento del Manual de Identidad Visual, así como coordinar la producción y distribución de artículos promocionales, coordinando su uso con los órganos de la institución.
- i) Difundir, en coordinación con la Gerencia Corporativa de Potencial Humano, la información relacionada con la comunicación interna de la institución relativa a asuntos de personal.
- j) Proponer, administrar y actualizar el contenido y diseño de la página web institucional y portal de transparencia, en coordinación con la Gerencia de Informática y Tecnología Electoral y demás órganos de la entidad.
- k) Proponer el diseño y organización del Sistema de Difusión de la Información y Resultados Electorales, en coordinación con los órganos que requiera,

brindando información sobre el cómputo de las mesas de votación desde el inicio del escrutinio electoral.

- l) Coordinar y supervisar la publicación de los resultados del sorteo de miembros de mesa en un medio de comunicación y en la página web institucional.
- m) Dirigir y mantener actualizados el Centro de Información y la Biblioteca de la ONPE, bajo estándares de calidad y gestión establecidos para este tipo de organizaciones.
- n) Supervisar la sistematización del archivo publicitario, periodístico, videográfico, fotográfico y de otras actividades vinculadas al quehacer institucional.
- o) Editar y distribuir las publicaciones institucionales como la memoria anual, informes ejecutivos y de gestión institucional.
- p) Garantizar la atención y absolución de consultas ciudadanas respecto de los servicios que brinda la institución, en el ámbito de sus competencias.
- q) Realizar otras actividades, relacionadas a su ámbito de acción, que le sean encomendadas por la Jefatura Nacional y/o la Gerencia General.

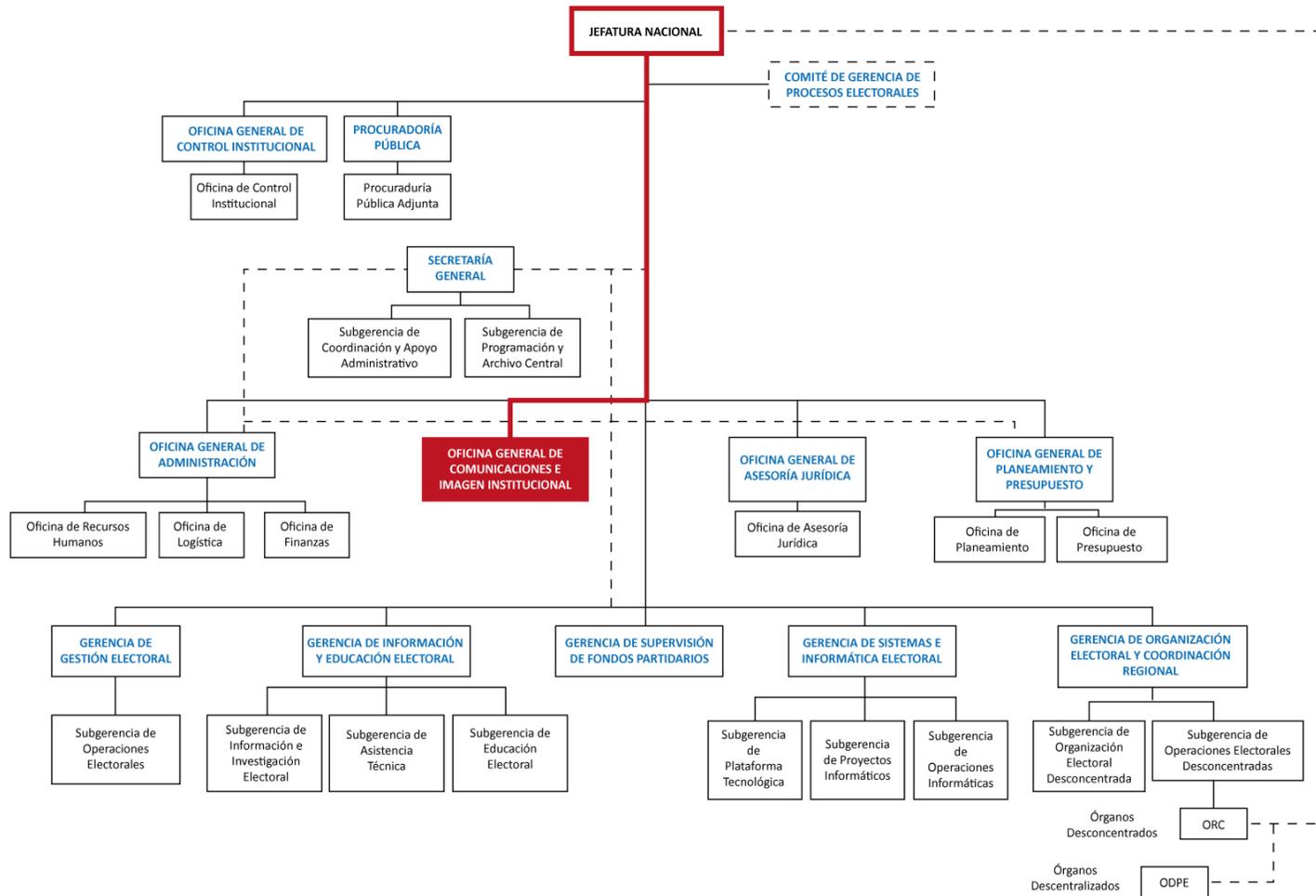
Según lo listado, la gestión de la comunicación interna de la institución, entre otras funciones, es parte importante de esta Gerencia. Por consiguiente, siendo el primer canal de contacto con el cliente interno, es de vital importancia una comunicación efectiva donde la entidad denote internamente la transparencia y la comprensión de sus procesos, así como lo demuestra externamente hacia la ciudadanía.

Con el objetivo de conocer el precedente de la estructura organizacional de dicha unidad orgánica, es pertinente revisar la [Resolución Jefatural n.º 030-2010-J/ONPE](#) con fecha 19 de

febrero de 2010 que aprobó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) en el que presenta una estructura orgánica donde la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas (GCRC) tiene la denominación de Oficina General de Comunicaciones e Imagen Institucional (OGC), donde se mantuvo como un órgano de apoyo con la diferencia de depender de la Jefatura Nacional y no de la Gerencia General.

Figura 6

Organigrama de la ONPE del año 2010



Nota: recuperado del portal institucional de la ONPE <https://www.web.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-030-2010.pdf>

Posteriormente, el 7 de febrero de 2014 con la [Resolución Jefatural n.º 031-2014-J/ONPE](#), se dejó sin efecto las disposiciones administrativas que se oponían a la anterior resolución debido a que existía la necesidad de reestructurar la organización con el objetivo de convertirla en una entidad pública organizada con un enfoque de procesos orientados a los roles que le corresponde desempeñar y que facilite la sistematización de los procesos que se desarrollen. De conformidad con lo dispuesto en el literal f) del artículo 28º del Decreto Supremo n.º 043-2006-PCM, la Ley n.º 27658, Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo n.º 030-2002-PCM; y en uso de la facultad conferida en el literal g) del artículo 5º de la Ley 26487, Ley Orgánica de la ONPE.

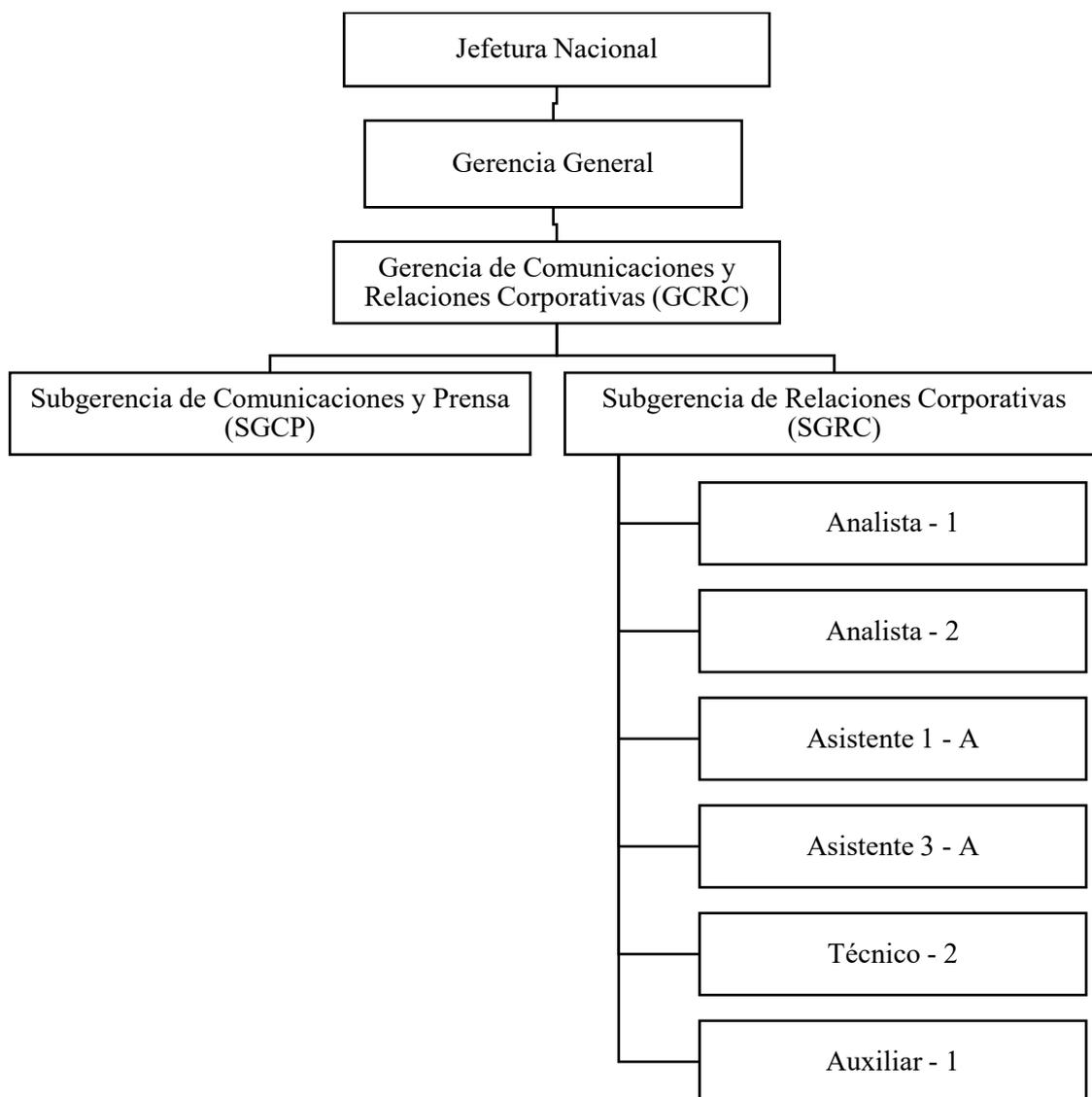
En dicho contexto resultó necesario aprobar este nuevo Reglamento de Organización y Funciones para obtener mayores niveles de eficiencia en el desarrollo de las ocupaciones de la entidad, dando lugar, a partir de esa resolución, a la actual estructura orgánica.

Con base en dicha resolución, se modificaron varios artículos que se sustentan en la publicación de adicionales resoluciones para converger en la [Resolución Jefatural n.º 246-2019-JN](#), la cual indica en el Artículo 61º que la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas es un Órgano de Apoyo dependiente de la Gerencia General.

Asimismo, la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, para el desempeño de sus funciones, cuenta con las siguientes subgerencias:

Figura 7

Organigrama de la Subgerencia de Relaciones Corporativas (SGRC)



Nota: con base en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado en la Resolución jefatural n.º 246-2019-JN.

En esta investigación nos centraremos en la Subgerencia de Relaciones Corporativas la cual se encarga de las siguientes funciones, con base en el Artículo 65º de dicha resolución:

- Relaciones públicas y corporativas afianzando las comunicaciones con los públicos internos y externos de la ONPE, ejecutando acciones que permitan el reforzamiento de las relaciones interpersonales a nivel interno, coordinando lo necesario con las diversas Gerencias que pudieran estar relacionadas en cada actividad.
- Promueve y guarda relación interinstitucional con entidades públicas y/o privadas, nacionales o extranjeras, que permitan cumplir con eficiencia las funciones de la ONPE, organizando eventos y reuniones oficiales, siendo responsable de todo acto protocolar de la Institución y sus representantes.
- Coordina las campañas publicitarias, el protocolo, la organización de eventos institucionales, la promoción y cumplimiento de la identidad corporativa y la gestión de la comunicación interna.
- Actualiza la página web y portal de transparencia.

Por lo dicho, queda estipulada la función tanto de la Gerencia como la Subgerencia de estudio, a pesar de ello, no se expresan dos puntos, el primero sobre la actividad de crear el Manual de Línea Gráfica y el segundo de desarrollar la página web de los procesos electorales. En ambos casos es relevante su mención ya que en el Manual de Línea Gráfica se precisa: el logotipo con los colores, formas y tipografía que identifica al proceso electoral, además el letrero para las oficinas descentralizadas a nivel nacional, la credencial para el personal, entre otros elementos, así también es materia para los lineamientos gráficos de la institución como afiches, volantes o trípticos a difundir. Por otro lado, sirve de insumo para el desarrollo de la página web del proceso electoral el cual es el canal de información con el electorado y miembros de mesa por contener material de capacitación, videos, notas de prensa, y demás referencias relacionadas.

Si bien, como se indicó en el punto j) del Artículo 62° de la Estructura Orgánica, la Gerencia tiene la facultad de proponer, administrar y actualizar el contenido y diseño de la página web institucional, y en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la Subgerencia se encarga de actualizar la página web y portal de transparencia; es necesario que ambos marcos normativos se comprometan a diferenciar y resaltar las acciones que emergen en un proceso electoral que es la competencia central de la institución.

Durante el proceso de investigación, se indagó sobre los Procedimientos vinculados al tema central del presente trabajo de suficiencia profesional, por lo cual nos referiremos al Manual de Procedimientos Institucionales (MAPRO), aprobado mediante [Resolución Jefatural n.° 170-2008-J](#) de fecha 19 de diciembre de 2008, es un documento descriptivo de sistematización normativa, instructiva e informativa, el cual contiene todos los procedimientos que se realizan para el cumplimiento de las funciones a cargo de las diferentes unidades orgánicas de la institución y que guardan correspondencia con el cumplimiento de las funciones institucionales, establecidas en su Ley Orgánica n.° 26487 y en su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado mediante [Resolución Jefatural n.° 099-2007-J/ONPE](#), de fecha 22 de mayo de 2007 y sus modificatorias aprobadas mediante [Resolución Jefatural n.° 007-2008-J/ONPE](#) de fecha 17 de enero de 2008 y [Resolución Jefatural n.° 058-2008-J/ONPE](#) del 02 de junio de 2008.

Dicho documento conforma ochenta y siete (87) procedimientos elaborados por los órganos responsables de su ejecución, en concordancia con las competencias asignadas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del 02 de junio de 2008, utilizando diagramas de flujo como una muestra visual de la secuencia e interacción de las actividades de los procesos. Así también, indica que los procedimientos sistematizados serán actualizados conforme se modifiquen o se amplíen las funciones asignadas a cada órgano de la institución. Sin embargo, esta acción no se ha realizado y se mantiene el MAPRO desfasado.

De acuerdo con lo revisado en el inicio del capítulo 2, se mencionó que la GCRC se vinculaba a la denominación de Gerencia de Comunicaciones y Relaciones; por lo cual, se han detectado los siguientes procedimientos que la involucra, sin embargo, no se le menciona o tiene una denominación desactualizada en los flujogramas:

Tabla 8

Procedimientos institucionales

Unidad orgánica	Código	Nombre	Pag
Secretaría General	P01.0-2008-SG/ONPE	Atención y orientación al público	14 - 15
	P01.0-2008-GIEE/ONPE	Organización y ejecución de eventos institucionales	198-201
	P02.0-2008-GIEE/ONPE	Elaboración de materiales de difusión e información	202-204
Gerencia de Información y Educación Electoral	P03.0-2008-GIEE/ONPE	Administración de los fondos bibliográficos, hemerográficos y documentos de la Biblioteca de la Oficina Nacional de Procesos Electorales	205-215
	P04.0-2008-GIEE/ONPE	Elaboración del Boletín "Reporte Electoral"	216-219

Así también existen procedimientos estrechamente relacionados a la comunicación interna que no involucran a la Gerencia en dicho flujograma:

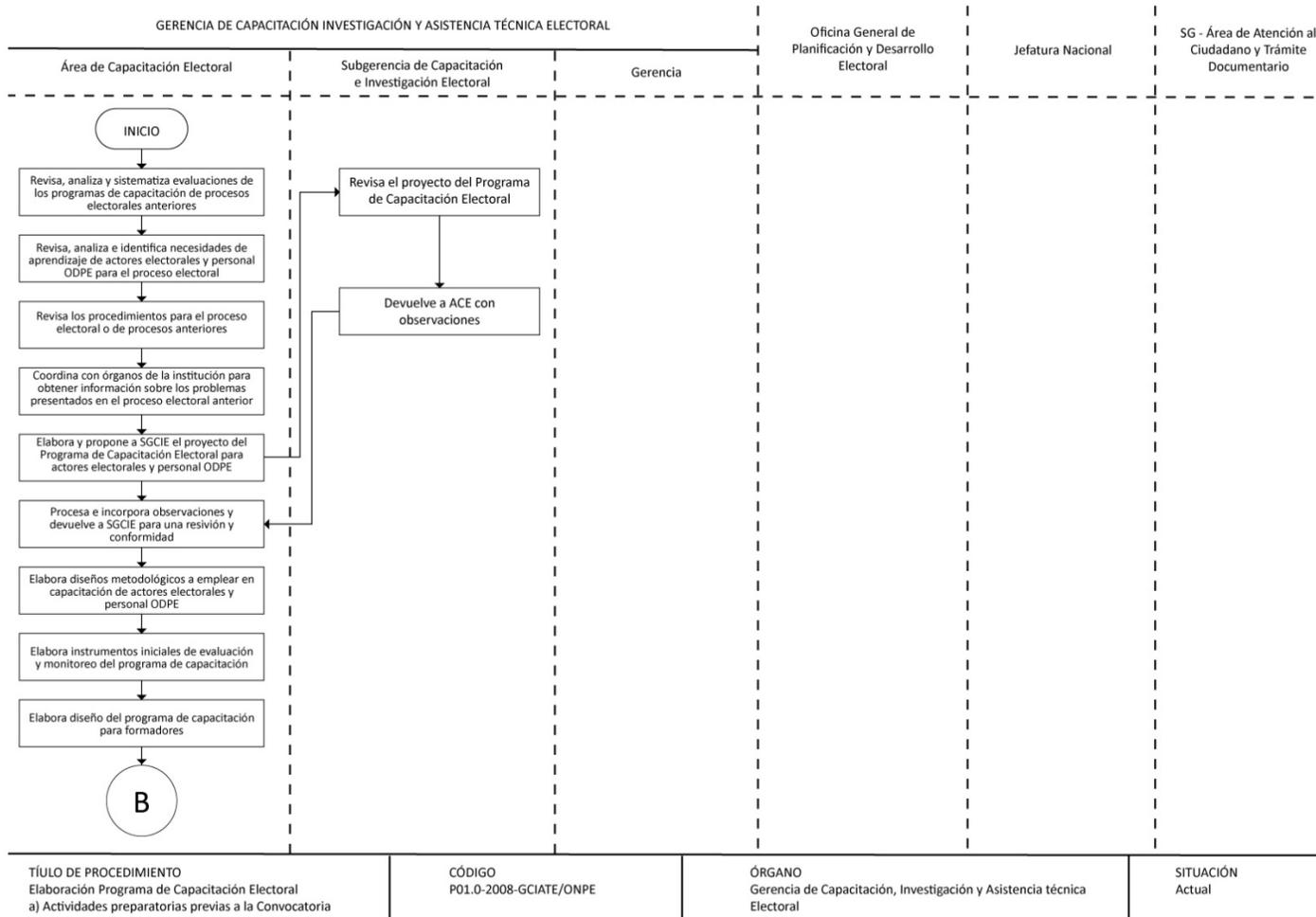
Tabla 9

Procedimientos institucionales relacionados a la comunicación interna

Unidad orgánica	Código	Nombre	Pag
Gerencia de Capacitación, Investigación y Asistencia Técnica Electoral	P01.0-2008-GCIATE/ONPE	Elaboración del programa de capacitación electoral dirigido a actores electorales, trabajadores de la ONPE y personal contratado por las ODPE	284-288
	P02.0-2008-GCIATE/ONPE	Elaboración y distribución de materiales de capacitación electoral dirigida a actores electorales, trabajadores de la ONPE y personal contratado por las ODPE	289-293

Figura 8

Flujograma de la Elaboración Programa de Capacitación Electoral



Nota: recuperado del portal institucional de la ONPE <https://www.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-170-2008.pdf>

Lo concerniente al Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobada con [Resolución Jefatural n.º 081-2014](#), menciona los nueve (9) cargos contenidos en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) en el ítem Título XII de la Organización y Funciones de la Subgerencia de Relaciones Corporativas, los cuales se detallan en la consecutiva tabla:

Tabla 10
Cargos funcionales asignados a la Subgerencia de Relaciones Corporativas

n.º orden	Cargo estructural	Código	Clasificación	Total	Situación del cargo			Cargo de confianza
					Ocupado	Previsto	Sin financiamiento	
121	Subgerente	32.532.307	SP-DS	1		1		1
122	Analista - 1	32.532.509	SP-ES	1	1			
123	Analista - 2	32.532.510	SP-ES	1			1	
124	Asistente 1 – A	32.532.511	SP-ES	1	1			
125-127	Asistente 3 - A	32.532.515	SP-ES	3	1		2	
128	Técnico – 2	32.532.620	SP-AP	1			1	
129	Auxiliar - 1	32.532.621	SP-AP	1			1	
Total de unidad orgánica				9	3	1	5	1

Nota: recuperado del portal institucional de la ONPE <https://www.web.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-081-2014.pdf>

Se precisa que, con base en el Artículo 9 del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) del año 2014, el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es un trabajo a plazo indeterminado.

De acuerdo con los cargos funcionales, el Asistente 3-A (Asistente de Relaciones Corporativas), es la persona encargada de la comunicación interna. Se ha considerado centrar el análisis en este cargo debido a su nivel de representatividad de los demás anteriormente mencionados, ya que su principal función es la de Asistir las Relaciones Corporativas, no habiendo otro cargo similar o vinculado al área de nuestro estudio. Sus funciones se sintetizan en los siguientes puntos:

- Encargarse del envío del boletín externo y otras publicaciones de difusión externa de la entidad.
- Apoyar en la elaboración de encartes, carpetas informativas y materiales de difusión.
- Apoyar en las actividades de comunicación interna y en la aplicación de estudios de imagen interna y externa de la entidad.

Así mismo, se describen algunas de las funciones de los ocho (8) cargos adicionales de la Subgerencia de Relaciones Corporativas del Cuadro para Asignación de personal (CAP):

Subgerente (a)

- Proponer al Gerente el Plan de Relaciones Corporativas a ser incorporado en el Plan Anual de Comunicaciones de la Gerencia.
- Revisar, coordinar y supervisar la elaboración de todas las herramientas de comunicación interna: boletín, periódico mural, intranet, eventos internos, afiches, comunicados internos, etc.

- Coordinar y supervisar la ejecución del Plan de Relaciones Corporativas, así como las actividades de protocolo y los actos oficiales de la entidad.

Analista - 1 (Analista de actualización web y de diseño gráfico)

- Selecciona y prepara información para mantener actualizado el portal institucional.
- Responsable titular de la actualización de la sección Portal de Transparencia del Estado Peruano.
- Supervisar las diferentes etapas de impresión de los materiales informativos internos y externos de la Gerencia.

Analista - 2 (Analista de Relaciones Instituciones y Protocolo)

- Elaborar el Manual de Protocolo Institucional y Organización en Eventos de la entidad.
- Organizar y coordinar la ceremonia para los sorteos de los miembros de mesa, ubicación de las agrupaciones políticas, listas independientes y/o candidatos en la cédula de sufragio y del orden de aparición de las agrupaciones políticas en la franja electoral.
- Organizar y coordinar los eventos nacionales e internacionales, conferencias de prensa y foros.

Asistente 3-A (Asistente Operativo de Coordinación del Centro de Prensa Institucional)

- Administrar la asignación, uso y mantenimiento de las áreas de sala de prensa, auditorio, sala VIP y cocina.
- Recibir, registrar y atender las solicitudes de uso de auditorio, sala de prensa y sala VIP.
- Coordinar con las diversas áreas la asignación y facilidad de equipos.

Asistente 3-A (Asistente de Publicidad y Marketing)

- Formular y proponer el Plan de Publicidad.
- Diseñar, ejecutar y supervisar las Campañas Publicitarias con fines de difusión y motivación al elector, en época electoral.
- Elaborar los términos de referencia para la contratación de los servicios de creatividad, producción, Plan de medios, transmisión y supervisión de las campañas de publicidad con fines de difusión y motivación al elector.

Técnico - 2 (Técnico recepcionista)

- Recibir y derivar llamadas que ingresan a través del a central telefónica de la institución.
- Registrar el ingreso y egreso de visitantes y proveedores a la institución.
- Orientar a los ciudadanos en cuanto al pago de las multas, exoneraciones o trámites que se realicen en la entidad.

Auxiliar - 1 (Auxiliar de Diseño Web)

- Elaborar los diseños de los materiales de comunicación de la entidad.
- Apoyar en la actualización de los contenidos e información publicada en el portal institucional.
- Apoyar en el diseño y organización del sistema de difusión de resultados electorales a través del portal institucional.

Asistente 1 - A (Asistente en Coordinación de Biblioteca y Publicaciones Institucionales)

- Elaborar el Plan de Actividades de Difusión y Servicios de la Biblioteca Institucional.
- Promover la difusión y visitas a la Biblioteca Institucional.

- Editar, publicar y difundir el boletín Reporte Electoral y las Guías Informativas de Procesos Electorales.

A modo de complemento se detalla que la Subgerencia tiene los siguientes cargos actuales por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) siendo, según el Artículo 5 del Decreto Legislativo n.º 1057, de plazo determinado y renovable:

- Asistente de Relaciones Pública: Soporta los eventos institucionales.
- Especialista en Publicidad y Marketing: Realiza el Plan de Comunicación Anual.
- Asistente de Comunicación Interna: Realiza el Boletín interno, encuestas de satisfacción y actualiza la intranet.
- Asistente de Atención al Ciudadano: Atención de consultas vía telefónica y redes sociales.
- Asistente Web: Mantenimiento del portal institucional y diseña las piezas gráficas de los procesos electorales.
- Operadora Telefónica (2): Atención de consultas vía telefónica.
- Técnico de Sonido e Iluminación: Encargado del funcionamiento técnico de los eventos institucionales.

Teniendo conocimiento de los cargos actuales de la subgerencia y los cargos funcionales del Manual de Organización y Funciones (MOF), se proceden a contrastar y vincular en la siguiente tabla:

Tabla 11
Cargos funcionales del MOF

n.º	Cargo actual	Modalidad	Cargo funcional del MOF (CAP)	Observación
1	Subgerente (a)	CAP	Misma designación	
2	Analista - 1 (Analista de actualización web y de diseño gráfico)	CAP	Misma designación	
3	Asistente de Relaciones Pública	CAS	Analista - 2 (Analista de Relaciones Instituciones y Protocolo)	Sin personal
4	Especialista en Publicidad y Marketing	CAS	Asistente 3-A (Asistente de Publicidad y Marketing)	
5	Asistente 3-A (Asistente Operativo de Coordinación del Centro de Prensa Institucional)	CAP	Misma designación	
6	Asistente de Comunicación Interna	CAS	Asistente 3-A (Asistente de Relaciones Corporativas)	Sin personal
7	Asistente de Atención al Ciudadano	CAS	Técnico - 2 (Técnico recepcionista)	
8	Asistente Web	CAS	Auxiliar - 1 (Auxiliar de Diseño Web)	Conflicto en denominación de cargos. El cargo de Auxiliar – 1 no cumple sus funciones y apoya al cargo de la Asistente 3 - A (Asistente de Relaciones Corporativas). La Asistente Web cumple las funciones de la Auxiliar – 1.
9	Asistente 1 - A (Asistente en Coordinación de Biblioteca y Publicaciones Institucionales)	CAP	Misma designación	Se desempeña en la Subgerencia de Comunicaciones y Prensa
10	Operadora Telefónica – 1	CAS	No figura	
11	Operadora Telefónica – 2	CAS	No figura	
12	Técnico de Sonido e Iluminación	CAS	No figura	

La tabla indica que el cumplimiento de las plazas del Manual de Organización y Funciones (MOF) no se encuentra cubierto en su totalidad, ya que las actuales suman doce (12), de las cuales dos (2) no figuran en el documento, dos (2) adicionales no tienen personal a cargo, siete (7) son de la modalidad por Contrato Administrativo de Servicios (CAS), así también existe conflicto en la denominación de dos (2) cargos y un (1) cargo se desempeña en otra subgerencia. Esto explica que la SGRC viene actualmente operando al 83.33% de su capacidad y la brecha de funciones de las plazas que no están cubiertas son distribuidas con el personal actual, sobrecargando algunas actividades no siendo equitativas.

Otro punto importante es el planeamiento interno llevado a cabo mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 033-3017-CEPLAN-PCD, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), donde aprueba la "Guía para el Planeamiento Institucional", estableciendo que las entidades del sector público elaboran un Plan Estratégico Institucional (PEI) y un Plan Operativo Institucional (POI), en el marco del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua.

Los planes mencionados están alineados a la misión institucional citada en el Capítulo I. Para mayor detalle se explica cada uno, en primer lugar, el [Plan Estratégico Institucional \(PEI\) periodo 2020-2025](#) estableció objetivos y acciones estratégicas institucionales a mediano plazo, en un periodo mínimo de tres (3) años, con miras a la mejora continua de los servicios brindados a su principal cliente, la ciudadanía.

En ese documento de gestión se alude a la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas (GCRC) como unidad orgánica responsable de una Acción Estratégica Institucional (AEI) que pertenece al primer Objetivo Estratégico Institucional (OEI) con mayor nivel de prioridad, el cual se explica en las siguientes tablas:

Tabla 12*Objetivo Estratégico Institucional (OEI)*

Prioridad	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)		
	Código	Descripción	Nombre del indicador
1	OEI.01	Fortalecer la organización de los procesos electorales para la población electoral	Porcentaje de electores satisfechos con la organización del Proceso Electoral.

Tabla 13*Acción Estratégica Institucional (AEI)*

Prioridad	Acción Estratégica Institucional (AEI)		
	Código	Descripción	Nombre del indicador
3	AEI.01.03	Difusión integral sobre el proceso electoral a la ciudadanía	Porcentaje de ciudadanos informados sobre el proceso electoral

Cabe señalar que el método de cálculo, para cumplir con la Acción Estratégica Institucional AEI.01.03, es dividiendo el Número de ciudadanos informados sobre el proceso electoral entre el Número total de ciudadanos encuestados para luego multiplicarlo por el número 100.

Consecutivamente, para medir el avance del cumplimiento de los objetivos institucionales señalados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025, se utiliza el segundo instrumento de gestión a corto plazo, el [Plan Operativo Institucional \(POI\) 2020](#) que guía y orienta a las unidades orgánicas para alcanzar sus objetivos y metas en modo anual. El monitoreo, control y evaluación del accionar de cada órgano responsable está a cargo de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP).

En la siguiente tabla se indica la mención de la Gerencia de estudio como responsable:

Tabla 14
Plan Operativo Institucional (POE)

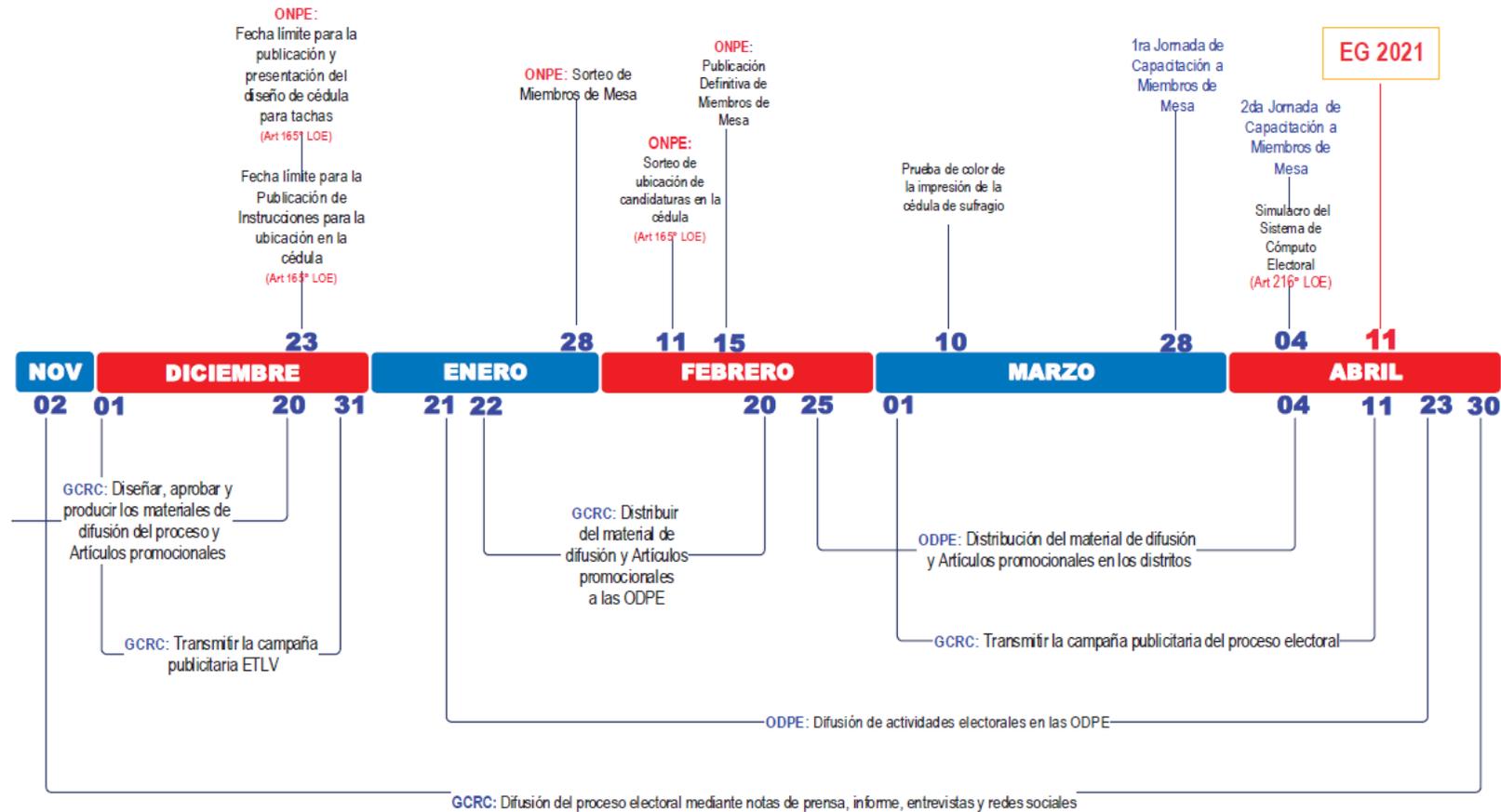
Programa	Actividad operativa	Acción estratégica	Responsable
Mejora de la eficiencia de los procesos electorales e incremento de la participación política de la ciudadanía	Gestión de la Comunicación Institucional Externa y Administración de la Biblioteca Institucional	AEI 04.03 Gestión administrativa eficiente en la ONPE	GCRC
	Gestión del proceso electoral	AEI 01.03 Difusión integral sobre el proceso electoral a la ciudadanía	Acción compartida con la Gerencia de Supervisión de Fondos Partidarios (GSFP)

Adicional a los planes mencionados, se efectúa un Plan Operativo Electoral (POE) por cada proceso electoral realizado en el territorio peruano, el cual está alineado a los objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025. Para este estudio, el [POE 2021](#) está orientado a la Elección de Presidente, Vicepresidentes, Congresistas de la República y de los representantes peruanos ante el Parlamento Andino 2021, con la programación de las actividades, tareas, metas físicas e indicadores formuladas y validadas por los órganos de la institución. Este plan institucional fue una iniciativa de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP) que tiene como función proponer a la Gerencia General la formulación, supervisión y evaluación de los planes institucionales de corto y mediano plazo.

A continuación, se muestra la línea de tiempo específica de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas (GCRC) que figura en el POE:

Figura 9

Línea de tiempo: Comunicaciones Difusión e Imagen Institucional – Elecciones Generales 2021



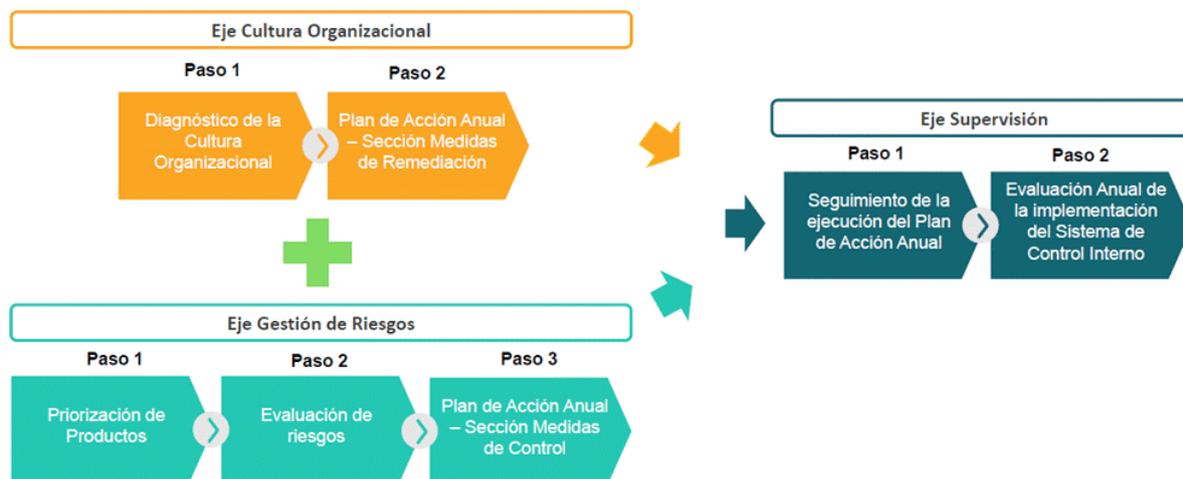
Nota: recuperado del portal institucional de la ONPE <https://www.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-167-2020-JN.pdf>

Tal como se puede observar en la Figura 9, la GCRC es la unidad orgánica que facilita el material gráfico (afiches, volantes, etc.) del proceso electoral para difundirlo a nivel nacional, también publica información en el portal institucional y se encarga de los eventos protocolares.

Por otro lado, se identifica que la mención de la comunicación interna es nula o mínima en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) y en el Plan Operativo Electoral (POE). Tales instrumentos de gestión identifican las acciones estratégicas y operativas vinculadas directamente a comunicación externa, pero resulta importante el fortalecimiento de la comunicación interna que es tema central en el planteamiento de endomarketing.

Otra documentación importante es la Ley n.º 28716 - Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la Resolución de Contraloría n.º 146-2019-CG que aprueba la "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado". Ambos documentos son lineamientos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

La implementación del Sistema de Control Interno (SCI) ejecuta tres ejes: 1) Eje Cultura Organizacional, 2) Eje Gestión de Riesgos y 3) Eje supervisión, los cuales siguen diferentes pasos según indica el siguiente gráfico:

Figura 10*Sistema de control interno*

Nota: recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/293454-sistema-de-control-interno-sci>

Para fines del estudio, nos centraremos en el Eje Cultural Organizacional y sus pasos:

- Paso 1 - Diagnóstico de la Cultura Organizacional: comprende la identificación del estado de la cultura organizacional y sus deficiencias por medio de la resolución de un cuestionario de veintidós preguntas, las cuales tienen un valor numérico.
- Paso 2 - Plan de Acción Anual - Sección Medidas de Remediación: establece medidas de remediación con el objetivo de revertir o superar las limitaciones del paso 1.

Ambos pasos se materializaron en el reporte del año 2019 presentado por la ONPE ante la Contraloría General de la República. A continuación, se presenta un extracto del Diagnóstico de la Cultura Organizacional referente a la Comunicación Interna:

Tabla 15*Reporte de entregable - Diagnóstico de la Cultura Organizacional 2019*

n.º	Eje	Componente	Pregunta	Respuesta
8	Cultura Organizacional	Ambiente de control	¿La entidad/dependencia ha difundido a sus colaboradores la información del cumplimiento de sus objetivos, metas o resultados, a través de los canales de comunicación e información que dispones (correo electrónico, intranet, periódico mural, documentos oficiales, entre otros)?	Sí
15	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿La entidad/dependencia ha cumplido con difundir a la ciudadanía la información de su ejecución presupuestal, de forma semestral, a través de los canales de comunicación que dispone (intranet, periódico mural documentos oficiales, entre otros)?	Sí
20	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿La entidad/dependencia, a través de los canales de comunicación internos (correo electrónico, intranet, periódico mural, documentos oficiales, entre otros), informa trimestralmente a los funcionarios y servidores sobre la importancia de contar con un SCI?	Sí

En el primer paso la ONPE identificó el estado de la cultura organizacional y sus deficiencias, para, posteriormente en el segundo paso, establecer medidas de remediación con el objetivo de revertirlas o superarlas.

Rol del bachiller

La persona con grado de bachiller es trabajadora de la ONPE desde el mes de noviembre de 2014 en la modalidad de Locación de Servicios, sin embargo, desde mayo de 2016 se suscribe su Contratación Administrativa de Servicios (CAS) brindando sus servicios en el cargo de Asistente Web.

Con base en el [Proceso CAS n.º 010-2016](#), se detalla la descripción del puesto:

Tabla 16
Descripción del puesto del bachiller

Perfil del puesto	Experiencia mínima de cinco (05) años en actividades de diseño gráfico de materiales de difusión, piezas publicitarias; diseño de páginas web y rediseño de páginas web; en maquetación de páginas web de empresas públicas y/o privadas. (requerimiento mínimo).
Principales funciones por desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la diagramación y maquetación de la página web institucional, sus diferentes secciones y nuevas secciones. • Realizar cambios y/o modificaciones que la página web institucional requiera. • Apoyar en la actualización de los módulos o secciones especializadas de la página web. • Apoyar en la elaboración de los contenidos de la página web. • Apoyar en la actualización de la información que aparece en el portal del Estado Peruano y en el portal de Servicios al ciudadano y Empresas sobre la institución. • Llevar el registro de las publicaciones y actualizaciones realizadas diariamente en la web y presentar el reporte mensual. • Apoyar en el diseño y organización del sistema de difusión de resultados electorales a través de la página web institucional. • Apoyar en el diseño y diagramación de los materiales gráficos y de comunicación de la entidad (encartes, trípticos, pancartas, vestuario, Kits electorales, señalética, entre otros). • Las demás funciones que le asigne el Subgerente de Relaciones Corporativas.

En adición, realiza las siguientes actividades:

- Crear y coordinar la aprobación del logotipo, Manual de Línea Gráfica y sitio web (HTML) para cada proceso electoral.
- Diseñar y coordinar la aprobación de las piezas gráficas institucionales (afiche, tríptico, volante, banner, letrero, papelería, calendario, cuaderno, entre otros).
- Coordinar con la Gerencia de Información y Tecnología Electoral (GITE) la publicación de los resultados electorales e implementarlo (HTML) en el portal institucional.

Así también, la responsabilidad que desempeña en la institución se manifiesta en la [Resolución Jefatural n.º 146-2020-JN/ONPE](#), la cual la designa como responsable, a nivel suplente, de ingresar y publicar la información del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)

de la ONPE en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas; así como de la actualización de la información contenida en el Portal de Transparencia de la ONPE.

2.2 Contextualización y definición del problema

A continuación, se procede a explicar la contextualización y la definición del problema para este proyecto.

2.2.1 Contextualización del problema

En este punto se consolidarán las ideas anteriores separados en cinco contextos.

Contexto 1: Funciones

De acuerdo con lo investigado, la institución no elaboró el Plan de Comunicación Interna para los años 2018 y 2019, tal como consta en la página de marco legal del portal institucional de la ONPE. Por consiguiente fue imposible plantear oficialmente una orientación de estrategias operativas y de actividades, así tampoco el monitoreo de la medición de la percepción de la gestión de la comunicación interna por medio de encuestas hacia el personal ya que la última se realizó en el año 2016 con base en la [Resolución Gerencial n.º 002-2017-GCRC/ONPE](#), por lo que no existe historial sobre el avance de la comunicación interna en esos años.

La ausencia de un especialista en el cargo de Asistente de Comunicación Interna desde el año 2017 hasta la actualidad, desemboca en una distribución parcial entre el personal de la subgerencia ya que sobrecarga las actividades de la Asistente Web y la Analista.

Contexto 2: Manuales

Por otro lado, el Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado con [Resolución Jefatural n.º 081-2014](#), no es aplicado en su totalidad para los puestos laborales de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas ya que existen incidencias en las

denominaciones de los puestos, detalle de funciones y contrataciones lo que conlleva a un conflicto entre el documento oficial y lo fehaciente de los hechos.

Siguiendo la línea, el Manual de Procedimientos Institucionales (MAPRO), aprobado mediante [Resolución Jefatural n.º 170-2008-J](#) de fecha 19 de diciembre de 2008, se basa en el anterior Reglamento de Organización y Funciones (ROF), de [Resolución Jefatural n.º 058-2008-J/ONPE](#) del 02 de junio de 2008, por lo que es un documento desactualizado que contempla la denominación de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, unidad orgánica central en este estudio, con un nombre distinto que no identifica su función actual. Por otro lado, se evidencian siete (7) flujogramas vinculados al ámbito de Comunicación de Interna; sin embargo, la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativa no tiene presencia dentro del diagrama de actividades. Así también, dos (2) de los flujogramas vinculados a recursos humanos no se identifican por categorías con base en las funciones del personal y del tiempo de contratación, aspecto relevante para iniciar una retroalimentación constante y con el objetivo de definir el modo intensivo o general de la instrucción sobre la competencia esencial de la institución.

Contexto 3: Contratación de las plazas

En el Capítulo 1 se explicó el tamaño de la empresa indicando la cantidad de trabajadores por tipo de contrato ya sea Contratación Administrativa de Servicios (CAS) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP). Para efecto de análisis dentro de la SGRC se evidencia una clara desigualdad en las funciones de ambos tipos de contrato, tal es así que la SGRC que cuenta con cuatro (4) personas con contrato a tiempo indefinido denominado CAP y seis (6) personas con contrato a tiempo definido denominado CAS, refleja que estos últimos no se encuentran listados en un documento oficial, no así para el tipo de Contrato CAP que tiene su equivalente en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Contexto 4: PEI y POI

El Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) son decisivos y trascendentes para ejecutar las actividades de la entidad por su identificación con la misión institucional y la Visión del Perú al 2050, además ayudan a monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Con base en los documentos mencionados, se establece que las funciones de la ONPE a nivel externo y visible para la ciudadanía están plenamente identificadas, sin embargo, existe un vacío a nivel de comunicación interna que afecta directamente a la comunicación efectiva entre los participantes dentro de la entidad.

Contexto 5: Línea de tiempo y presencia de la SGRC en el POE

Adicional a los dos documentos mencionados en el ítem anterior, la ONPE cuenta con el Plan Operativo Electoral (POE) que sirve de apoyo a todas las unidades orgánicas de la entidad ya que presenta detalladamente las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso electoral además de agregar líneas de tiempos que apoyan en la representación de periodos y responsabilidades para las entregas de materiales. Empero, tampoco en este documento es perceptible la presencia de la comunicación interna para dar visibilizar y reforzar las labores que se realizan.

2.2.2 Formulación del problema

Para la identificación del Problema Central se han empleado las metodologías de Lluvia de Ideas (Brainstorming), Encuesta y el Diagrama de Causa-Efecto (Diagrama de Ishikawa).

Lluvia de ideas

Se llevo a cabo de manera virtual vía correo electrónico dirigida a veinticinco personas de la institución que se encuentran en la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios

(CAS) y en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) puesto que, en su mayoría, tienen entre dos a diez años prestando servicios en la ONPE.

El formato de la lluvia de ideas se envió el 2 de septiembre del presente año y su esquema se detalla en la siguiente figura:

Figura 11

Preguntas de la lluvia de ideas

¡Hola! Gracias por apoyarme en esta primera etapa basada en lluvia de ideas

Solo debes responder a 2 preguntas, pero antes es necesario que conozcas el siguiente concepto:

Comunicación interna

- Incluye todo lo que se dice y comparte dentro de una organización.
- No es simplemente informar al personal sobre las nuevas políticas, planes o proyectos de la entidad.
- Algunas herramientas utilizadas son boletines internos, intranet, redes sociales internas, etc. Es fundamental que en todos estos canales permitan al personal responder, interactuar y expresarse, para que la comunicación sea bidireccional.

Ahora si puedes enumerar tu lluvia de ideas con total sinceridad

1. ¿Qué problemas vinculados a la Comunicación Interna en la ONPE crees que puedan existir o existan actualmente? Por favor, descríbelos.
2. ¿Qué tipo de mejoras sugieres para nuestra Comunicación Interna?

Muchas gracias.

Como se visualiza, se tomó la decisión de explicar brevemente el concepto de Comunicación Interna antes de que se proceda con la resolución de las preguntas, con ello la persona tuvo un marco de referencia para delimitar sus respuestas sin incidencia a tocar otros temas ajenos a este. Cada una de las dos preguntas planteadas se centran en las complicaciones que han percibido y en las mejoras como punto de solución.

Las veinticinco personas fueron asociadas en cuatro grupos tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17
Grupos de la lluvia de ideas

Grupo 1	Unidad orgánica de estudio	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas
Grupo 2	Órganos de línea	Gerencia de Gestión Electoral* Gerencia de Informática y Tecnología Electoral Gerencia de Información y Educación Electoral Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional Gerencia de Supervisión de Fondos Partidarios*
Grupo 3	Sinergia con unidad orgánica	Gerencia Corporativa de Potencial Humano
Grupo 4	Otras unidades orgánicas	Gerencia de Gestión de la Calidad Gerencia de Administración Secretaría General Gerencia de Asesoría Jurídica

Nota: (*) No se consiguió respuesta al correo enviado.

Al obtener las respuestas de la lluvia de ideas, tanto de los problemas como de las mejoras, se agruparon en siete categorías con base en sus similitudes: 1) Comunicación y retroalimentación transversal, 2) Orientación comunicacional, 3) Procedimientos, 4) Capacitación tecnológica, 5) Conforme, 6) Habilidades blandas y 7) Recurso tecnológico.

A continuación, se muestran los resultados a la primera pregunta: ¿Qué problemas vinculados a la Comunicación Interna en la ONPE crees que puedan existir o existan actualmente?

Tabla 18
Resultados de la primera pregunta de la lluvia de ideas

n.º	Categoría	Problemas	Porcentaje
1	Comunicación y retroalimentación transversal	33	62.26%
2	Orientación comunicacional	7	13.21%
3	Procedimientos	7	13.21%

4	Capacitación tecnológica	2	3.77%
5	Conforme	2	3.77%
6	Habilidades blandas	1	1.89%
7	Recurso tecnológico	1	1.89%
Total		53	100%

Se procede a dar un resumen de respuestas de la primera pregunta:

- Comunicación y retroalimentación transversal: desconocimiento de las funciones de las diferentes gerencias, falta de involucramiento del personal en los objetivos institucionales, además no se distingue bidireccionalidad ni descentralización de la información.
- Orientación comunicacional: los comunicados difundidos no son claros ni llamativos. La comunicación interna se percibe sin un propósito.
- Procedimientos: problemas con la estructura orgánica, convocatorias de personal sin sustento, remuneraciones no acordes a los perfiles, excesiva burocracia y desconocimiento sobre las tramitaciones.
- Capacitación tecnológica: la adaptación a las diferentes herramientas de comunicación interna puede limitar o extender el tiempo de las coordinaciones virtuales.
- Conforme: la comunicación es satisfactoria. Se recibió información sobre los cuidados para afrontar la pandemia y es positivo el uso de los canales de comunicación.
- Habilidades blandas: comportamiento autoritario de representante o líder de grupo.
- Recurso tecnológico: el incremento de las reuniones virtuales requiere de hardware apropiado para la fluidez y el intercambio de opiniones sin problemas de conectividad.

Seguidamente, se expone el ranking a la segunda pregunta: ¿Qué tipo de mejoras sugieres para nuestra Comunicación Interna?

Tabla 19
Resultados de la segunda pregunta de la lluvia de ideas

n.º	Categoría	Mejoras	Porcentaje
1	Comunicación y retroalimentación transversal	22	41.51%
2	Orientación comunicacional	12	22.64%
3	Recurso tecnológico	8	15.09%
4	Procedimientos	5	9.43%
5	Capacitación tecnológica	5	9.43%
6	Habilidades blandas	1	1.89%
7	Conforme	0	0.00%
	Total	53	100%

Así también, se sintetizan las respuestas de la segunda pregunta:

- Comunicación y retroalimentación transversal: mejorar el liderazgo, desarrollar reuniones con grupos multigerenciales e implementar mecanismos de comunicación que brinden información integral.
- Orientación comunicacional: utilizar todos los canales que permitan a las personas responder, interactuar y expresarse para que la comunicación sea bidireccional, así también que se incluya el impacto de lo comunicado a manera de sensibilización.
- Recurso tecnológico: utilizar la intranet, implementar una aplicación o WhatsApp para manifestar opiniones y plantear un mural digital al ingreso de la institución.
- Procedimientos: analizar la estructura orgánica y estipular plazos de atención para una comunicación oportuna.

- Capacitación tecnológica: inducción en mecanismos de comunicación como el uso de la intranet institucional y la optimización de la documentación en los dispositivos móviles.
- Habilidades blandas: considerar una evaluación más rigurosa para corroborar cualidades de liderazgo y manejo de conflictos.

Simultáneamente se categorizaron con base en las Variables básicas del Comportamiento Organizacional, según la siguiente tabla:

Tabla 20
Variables básicas del Comportamiento Organizacional

Niveles	Problemas	Porcentaje	Mejoras	Porcentaje
Organizacional	24	45.28%	21	39.62%
Individuo	16	30.19%	6	11.32%
Equipo	13	24.53%	26	49.06%
Total	53	100%	53	100%

El libro Comportamiento Organizacional del autor Idalberto Chiavenato (2017), indica que son cuatro las Variables básicas de Comportamiento Organizacional: organizacional, grupal, individual y ambiente. Siendo, las tres primeras variables, parte del ambiente interno y la última del ambiente externo. Por tal motivo, para fines de este proyecto, nos centraremos en las variables del ambiente interno, según se detalla a continuación:

- Variable en el nivel del sistema organizacional: tiene un enfoque holístico de la entidad ya que incluye el diseño y cultura organizacional, los procesos de trabajo y sus políticas internas. Este nivel abarca a los individuos y los grupos que conforman la organización.

- Variable en el nivel grupal: se refiere al comportamiento que tiene el individuo durante el desarrollo de sus labores en equipo.
- Variable en el nivel individual: resulta de las características de la persona que trabajan en la entidad, como sus aspiraciones, percepciones, competencias, perfil profesional, historia de vida, entre otros, los cuales incluirán en el comportamiento organizacional.

Encuesta

La investigación de mercado se llevó a cabo por medio de una encuesta de Clima Organizacional, realizada desde el 26 hasta el 30 de octubre de 2020, dirigida al personal bajo el régimen de Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Contratación Administrativa de Servicios (CAS). Dicha actividad a nivel de planificación y ejecución fue desarrollada por la Subgerencia de Bienestar y Desarrollo; sin embargo, la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, facilitó la difusión y compartió el enlace público a través de un e-mailing masivo.

La herramienta de medición (encuesta) constituyó 36 preguntas cerradas y 1 abierta, distribuidas en 7 dimensiones y 13 variables, las cuales se precisan en la siguiente tabla:

Tabla 21

Dimensiones y variables de la encuesta

Dimensiones	Variables
Bienestar y beneficios	Bienestar y salud ocupacional
	Compensaciones
Organización del trabajo	Organización e interrelación entre áreas
	Carga laboral
Orgullo y compromiso	Conformidad con la empresa
	Ética laboral
	Reconocimiento
Comunicación	Involucramiento y sentido de pertenencia
	Comunicación
Liderazgo	Liderazgo

Inducción y capacitación	Inducción y capacitación
Conocimiento organizacional	Misión y valores
	Roles y funciones

Con el propósito de este proyecto, nos enfocaremos en la dimensión y variable “Comunicación”, la cual visibilizó el índice de satisfacción del 68%, siendo un punto de mejora a desarrollar.

Por tal motivo, para efectos de análisis se ha considerado conveniente separar esta variable instrumental de investigación de mercados “Comunicación” en dos escenarios:

- De acuerdo con el tipo de comunicación
 - Interna (preguntas que pertenecen a la comunicación interna).
 - Vertical (preguntas que se relacionan con subordinados y superiores).
- De acuerdo con las causas del problema central del proyecto
 - En función al “Método”
 - En función a “Gente”
 - En función al “Medio Ambiente”

El porcentaje de respuesta de la encuesta fue del 82% del personal total de la ONPE entre CAP y CAS que abarcan las 17 gerencias de la institución de cargos de la Alta Dirección, intermedios y operativos.

De acuerdo con el tipo de comunicación:

Con el objetivo de precisar en la variable de Comunicación, se ha procedido a dividirla en Comunicación interna y Comunicación vertical, siendo esta última descrita por Horacio Andrade (2005) como “la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización;

es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.”

Con el concepto precisado, se extraen las siguientes preguntas de la encuesta para cada caso:

	15. La ONPE fomenta y promueve la comunicación ascendente entre el personal y los responsables de cada órgano
	18. Considero que mi jefe directo es empático y me brinda retroalimentación oportuna y útil sobre mi desempeño
	22. Mi jefe valora el esfuerzo que realizo en el cumplimiento de mis funciones
Comunicación vertical	23. Recibo seguimiento por parte de mi jefe directo con respecto a las actividades que realizo en el cumplimiento de mis funciones
	24. Considero que mi jefe tiene predisposición a ayudarme en el cumplimiento de mis funciones
	25. Considero que mi jefe muestra interés por los logros que obtengo
	28. Considero que mi jefe inmediato, maneja y soluciona los conflictos de manera justa y eficiente
	16. Considero que existen suficientes canales de comunicación
Comunicación interna	19. Recibo información periódicamente sobre las diversas actividades que brinda la ONPE
	20. La inducción y capacitaciones recibidas facilitan el adecuado desempeño de mis funciones
	35. Se dispone de la tecnología necesaria para el adecuado desarrollo de mis funciones

Los anexos n.º 1 y n.º 2 revelan los siguientes hallazgos:

- Tanto el personal CAP como CAS se ubican mayoritariamente en la escala “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.
- Existe un porcentaje del personal con oportunidad de mejora en las respuestas relacionadas a la comunicación interna y la comunicación vertical.

De acuerdo con las causas del problema central del proyecto, las preguntas fueron agrupadas de la siguiente manera:

	15. La ONPE fomenta y promueve la comunicación ascendente entre el personal y los responsables de cada órgano
	16. Considero que existen suficientes canales de comunicación
Métodos	19. Recibo información periódicamente sobre las diversas actividades que brinda la ONPE
	35. Se dispone de la tecnología necesaria para el adecuado desarrollo de mis funciones
	26. Considero que conozco la estructura organizacional de la ONPE, tanto en mi gerencia como en toda la entidad
	5. Considero que las funciones que realizo, son tan valiosas como cualquier otra
	6. Considero que soy el responsable en alcanzar mis logros laborales
	7. La ONPE promueve el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores
	10. Considero que la ONPE reconoce los logros de su personal
	11. Las personas son tratadas con justicia y respeto (independientemente de la condición laboral, sexo edad, orientación sexual, etc.)
	12. Me siento comprometido (a) con los logros y el éxito de la ONPE
	13. Considero que las actividades que realizo en la ONPE, me permiten aprender y desarrollarme profesionalmente
	14. Considero que la ONPE reconoce mi esfuerzo, si realizo trabajo extra en funciones y/o tiempo
Gente	17. Siento que contribuyo al logro de objetivos de la ONPE con la labor que realizo
	20. La inducción y capacitaciones recibidas facilitan el adecuado desempeño de mis funciones
	21. Considero que las capacitaciones brindadas, me ayudan a mejorar mi desempeño laboral
	22. Mi jefe valora el esfuerzo que realizo en el cumplimiento de mis funciones
	25. Considero que mi jefe muestra interés por los logros que obtengo
	30. Me siento identificado (a) con la política institucional (misión y valores) de la ONPE
	32. Me siento realizado profesionalmente con mis funciones
	36. Considero que tengo oportunidad de tomar decisiones en las tareas de mi responsabilidad
	2. La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores y me brinda comodidad
	18. Considero que mi jefe directo es empático y me brinda retroalimentación oportuna y útil sobre mi desempeño
Medio ambiente	23. Recibo seguimiento por parte de mi jefe directo con respecto a las actividades que realizo en el cumplimiento de mis funciones
	24. Considero que mi jefe tiene predisposición a ayudarme en el cumplimiento de mis funciones
	27. Existe colaboración entre el personal de las diversas gerencias, oficinas, áreas, etc.
	29. Los compañeros de trabajo cooperan unos con otros

Tabla 22
Nivel de participación a la encuesta

Total personal CAP y CAS	No participaron	Personal CAP participante	Personal CAS participante	Total encuestas
360	64	64	232	296
100%	18%	18%	64%	82%

Siguiendo con las indagaciones de la segmentación del personal, se puede precisar en la duración de su prestación de servicios, con la finalidad de obtener nuevos resultados.

Tabla 23
Nivel de participación a la encuesta por tiempo de permanencia

Régimen laboral	Participación Encuesta		Tiempo de permanencia								Total
	n.º	%	- 1 año	%	1 - 3 años	%	4 - 5 años	%	5 a + años	%	
CAS	232	78%	38	17%	56	25%	49	22%	82	36%	225
CAP	64	22%	5	7%	7	10%	12	17%	47	66%	71
	296	100%	43		63		61		129		296

La tabla 31 nos revela los siguientes hallazgos:

- Existencia de un mayor nivel de participación en las encuestas por parte del personal CAS, los mismos que representan el 78% del total de encuestados.
- En la relación a la antigüedad de cada Régimen laboral, el nivel de participación es más atribuible a los que cuentan con más años en la ONPE. Tal es así que:
 - a) En el caso de los CAS, el 58% está representado por 4 o más años de antigüedad.
 - b) En el caso de los CAP, el 83% está representado por 4 o más años de antigüedad.
- Se registra un total de 190 encuestados, entre CAS y CAP, que tienen de 4 a más años de antigüedad, lo cual representa el 64%.

Tabla 24
Niveles de personal y tiempo laboral

Niveles de personal	-1 año	%	1 – 3 años	%	4 – 5 años	%	+5 años	%	Total general
Alta Dirección	10	19%	15	29%	14	27%	13	25%	52
Intermedios y Operativos	33	14%	48	20%	47	19%	116	48%	244
Total general	43		63		61		129		296

La tabla indica:

- Se visualiza una variable dependiente (tiempo laboral) de la variable independiente (nivel de personal), por lo que el valor del tiempo laboral se altera según el nivel de personal.
- El personal en el nivel de la Alta Dirección, tiene una rotación mayor lo que repercute en un menor tiempo de permanencia.
- El personal en el nivel Intermedio y Operativo, tiene una rotación menor lo que repercute en un mayor tiempo de permanencia.
- El nivel de contacto de interrelación entre jefe y subordinado puede que esté altamente relacionado al tiempo de permanencia laboral, ya que la comunicación efectiva necesita lapsos para que fluya el nivel de confianza laboral.
- El personal CAS tiene mayor participación en la encuesta que el personal CAP.
- El personal CAS se encuentra en el nivel de Intermedios y Operativos, el cual concentra al personal con mayor antigüedad laboral y compromiso de respuesta en la encuesta.

Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto)

Por medio de este método gráfico se identifican las causas que dan origen al problema principal de la institución relacionado a la comunicación interna. Las causas potenciales fueron agrupadas en tres ramas principales: métodos de trabajo, gente y medio ambiente.

Figura 12
Diagrama Ishikawa



A continuación, se explica cada uno de los tres grupos:

- **Métodos.** La labor de la ONPE se enfatiza cuando organiza y ejecuta los distintos procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular a nivel nacional, por tal motivo las acciones previas deben quedar definidas bajo una metodología de trabajo.
- **Gente.** El capital humano que ingrese a la entidad debe tener una inducción sobre los procesos electorales, indistintamente de la unidad orgánica a la que pertenece, así también quienes ya formen parte de la entidad, requieren de una formación especializada que incluya a todos los niveles de la organización.
- **Medio ambiente.** El entorno laboral favorable busca que el cliente interno se identifique con la entidad, así también condiciona positivamente las circunstancias de corresponder al equipo de trabajo.

Lo mencionado se logrará atendiendo las causales del problema del Diagrama de Ishikawa.

Definición del problema

A pesar de la existencia de una serie de condiciones para la comunicación formal a través de procesos iniciales, un medio ambiente favorable con la experiencia de años atrás y, la nómina de trabajadores disponibles y enfocados en los resultados como organización; estos mismos, no han logrado ser capaces de alcanzar resultados integradores, sinérgicos, de desempeño colectivo hacia una cultura organizacional más productiva. Por lo cual, se ha determinado que las herramientas para alcanzar dichos objetivos existen; no obstante, no son empleadas con oportunidad.

Por lo tanto, de acuerdo con el sustento en el Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto), se puede enunciar el problema de la siguiente forma:

“Inadecuado proceso de comunicación interna”

2.3 Objetivos

Seguidamente, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos para el presente proyecto profesional con el propósito de absolver la pregunta ¿Cómo mejorar el Plan de Endomarketing de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas en la ONPE?, en consecuencia, se logra una comunicación más estrecha con el personal a través de medios disponibles.

2.3.1 Objetivo general

Desarrollar un Programa de Endomarketing para mejorar el proceso de comunicación interna para la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) entre sus colaboradores durante el año 2021.

2.3.2 Objetivos específicos

Se desarrollan con base en los pilares del Endomarketing: Comunicación, Integración y Motivación.

- Mejorar la comunicación bidireccional y fluida a través de la selección del canal adecuado que soporte la efectividad del mensaje.
- Redireccionar la integración hacia la mezcla del trabajo en equipo con la del trabajo colaborativo, para el cumplimiento de las tareas con el máximo rendimiento de todos sus miembros.
- Aplicar estrategias para incrementar la motivación del personal por medio espacios propicios que permitan desarrollar ideas con libertad que aporten a la entidad.

2.4 Justificación

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), siendo una entidad del estado con calidad de organismo constitucionalmente autónomo por no depender de ninguno de los poderes del Estado, tiene el potencial de mejorar las relaciones con el cliente interno e implementar un Programa de Endomarketing que incluya, no solamente todos canales de comunicación existentes, sino que a su vez estos estén alineados a una transmisión bidireccional para garantizar una retroalimentación oportuna, además de permitir su fácil adaptación a cambios dentro de la organización.

Así también, siendo la ONPE una entidad que brinda servicios públicos, todos los esfuerzos de este proyecto profesional se sustentan a razón de que una adecuada atención hacia la ciudadanía depende de una positiva satisfacción del cliente interno, y para ello, es importante conocer al activo humano contratado.

2.5 Alcances y limitaciones

En este punto se detalla la envergadura de la investigación y sus restricciones respecto al tema del proyecto profesional.

2.5.1 Alcances:

- La investigación se realizó con base en las fuentes oficiales de la ONPE.
- La investigación abarcó la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, siendo uno de los órganos de apoyo de la ONPE, así también se involucró a la Gerencia Corporativa de Potencial Humano.
- Se utilizaron las encuestas al personal, como fuentes de información externas primarias, para respaldar el proyecto.
- Las encuestas se focalizaron en el personal con la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y Cuadro para Asignación de Personal (CAP), por ser una planilla a largo plazo.

2.5.2 Limitaciones

- La ONPE brindó el permiso, por medio de un memorando, para utilizar datos e información siendo éstas específicamente públicas alojadas en su portal institucional y/o portales del Estado Peruano, por lo que existe información reservada y confidencial que no puede ser divulgada.
- El período de esta investigación abarcó una transferencia de gestión y procesos electorales a nivel nacional que dificultó la comunicación con el personal y retrasó su participación en el proyecto.

Capítulo 3: Marco teórico

El presente capítulo tiene por objetivo sustentar teórica y metodológicamente las bases bibliográficas con el fin de la búsqueda y propuesta de alternativas de solución frente al problema central descrito en el capítulo anterior; para ello, se ha recurrido al análisis de diversas fuentes secundarias con las que se ha logrado reflejar un enfoque bidimensional. Primero, por la naturaleza del contenido: aspecto conceptual, aspecto teórico y propuesta de solución. Segundo, por la relevancia temática del problema: Comunicaciones, Marketing y Comportamiento Organizacional.

3.1 Aspecto conceptual

3.1.1 Comunicación

Comunicación interna

Ongallo (2007) ofrece los siguientes conceptos para la comunicación interna:

- Es el instrumento para informar de la estrategia y fines de la empresa.
- Es el instrumento para recabar las opiniones y sugerencias de las personas de la organización, lo que permite alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente.
- Es el instrumento para lograr la coordinación entre unidades diferentes de la organización.

Así también la divide en tres tipos:

- Comunicación descendente: vienen dadas por la necesidad de los máximos dirigentes organizativos de hacer llegar a los miembros qué pautas a seguir y qué políticas adoptar.

- Comunicación ascendente: se lleva a cabo cuando un individuo de la organización transmite información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía.
- Comunicación horizontal: cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí.

Elías y Mascaray (2003) sugieren contemplar a la comunicación interna como:

- Un elemento más de los que integran el sistema empresa y en permanente interacción con los restantes elementos.
- Un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de empresa y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida.
- Un agente de cambio que posibilite la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.
- Como elemento de cohesión, que le permite a la organización dirigir todas sus acciones a la consecución del objetivo general y orientarla a través del aparente caos.

La cohesión hace hincapié en la necesidad de una eficiente comunicación interna, tal y como lo describen Carretón y Ramos (2009):

Los públicos estratégicos de una organización están en ella y fuera de ella. La diferencia cualitativa entre los públicos internos y los públicos externos es que los primeros forman parte o pueden formar parte directa del sistema de comunicación. Expresado en otras palabras; la cohesión, el buen funcionamiento y la eficiencia de la comunicación interna en todos sus niveles repercute en la transmisión de una buena imagen corporativa hacia los públicos externos a la organización.

Ciertamente, el personal constituye un potente canal de comunicación con el cliente externo. Pueden fortalecer o dañar la reputación de la entidad. Lo que el personal dice tiene un nivel mucho más alto de credibilidad que lo que la empresa dice acerca de sí misma.

Cuenta y Verazzi (2019) indican que:

(...) cuando hablamos de comunicación interna hablamos de una gestión, planificada, con acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización, desarrollada por alguien responsable de esta función, cuyo destinatario es cada una de las personas que componen esa misma organización y que persigue alinear todo lo que sucede, se dice y se piensa, a la luz de un propósito.

3.1.2 Marketing

Marketing holístico

Kotler y Keller (2012) concreta que:

Se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias.

Los autores indican que el marketing debe ser analizado como un sistema que reconcilia la complejidad de sus actividades. Por esta razón, cuenta con las siguientes cuatro dimensiones claves:

- Marketing interno: asegura que todos los miembros de la organización adopten principios de marketing adecuados, en especial la alta dirección.
- Marketing integrado: asegura que se empleen y se combinen de la mejor manera los múltiples medios para crear, entregar y comunicar el valor.

- Marketing de relaciones: mantiene relaciones ricas y multidisciplinarias con los clientes, los miembros del canal y otros socios de marketing.
- Rendimiento del marketing: comprende los rendimientos financieros para el negocio a partir de las actividades y programas de marketing, y aborda las preocupaciones más amplias y sus efectos jurídicos, éticos, sociales y ambientales.

Figura 13

Dimensiones del Marketing Holístico.



Nota: recuperado del libro Dirección de Marketing (p. 19) de Kotler y Keller (2012)

El economista Prettel (2016) indica que:

El manejo holístico en el marketing tiene soporte en el hecho, de que su efectividad depende de la relación de todos sus componentes (producto, segmento meta, competencia, proveedores, distribuidores, estrategias) y de la interacción de los departamentos de la organización y la coherencia de estos, con los elementos del marketing.

Marketing interno o Endomarketing

Para definir la palabra Endomarketing, procederemos a descomponerlo en dos partes con base en la Real Academia Española:

-endo es un prefijo que significa 'dentro', 'en el interior'.

Marketing es el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. En este punto, la demanda vendría a ser el cliente interno o personal de una institución, por lo que el concepto de marketing es adaptado a las necesidades internas de una organización, es decir, el cliente interno es tan importante para el marketing interno como el cliente externo lo es para el marketing general.

Teniendo en claro ambos conceptos, se puede decir que el endomarketing es el marketing interno en una empresa privada o institución del estado.

La evolución histórica del marketing interno inicia en los años ochenta cuando la resolución de problemas era resuelta solo con incrementos salariales en pleno avance técnico y tecnológico.

Gélinier (1989) indica:

Los sistemas clásicos de organización empresarial se elaboraron en una época en la que el asalariado, que contaba sólo con una mediocre formación, se hallaba condicionado para respetar las reglas sociales y de autoridad. El empleado actual se ha transformado (...).

Actualmente, estamos frente a un nivel más alto de educación, información y nivel de vida que da como resultado al marketing interno basado en técnicas del marketing enfocadas en las políticas de personal y social de la empresa. Lo que conlleva a tratar al factor humano como su capital más importante.

Los profesores De Manuel y Martínez-Vilanova (1999. 2002) nos dicen que una de las principales actividades que la empresa tiene dentro de los objetivos de su marketing es la de comunicarse continuamente con sus públicos; esta comunicación debe realizarse, por un lado, de forma interna, dirigida a las personas que pueden integrar la empresa, como los accionistas, propietarios, directivos y empleados (...)

En el párrafo anterior esclarece que el marketing se amplía a todos los componentes de la empresa y se apoya en la idea de que es posible tratar a los clientes de la organización (internos y externos) en los mismos términos.

Almenara, Romero y Roca (2014) nos comentan sobre el compromiso que asume la empresa de abastecer a ambos segmentos:

Para el marketing de la gestión, las organizaciones se encuentran entre dos mercados: el externo (conformado por el binomio producto/mercado) y el interno (integrado por individuo/organización); y éstas deben responder a las expectativas y necesidades de ambos mercados si quieren ser eficaces.

Kotler y Keller (2012) afirman algunos requerimientos para el planteamiento del marketing interno:

- Alineación vertical con administradores de alto nivel y una alineación horizontal con otros departamentos, de tal forma que todos entiendan, aprecien y apoyen el esfuerzo de marketing.
- El personal acepte los conceptos y las metas de marketing, y se involucren en la selección, la generación y la comunicación de valor para el cliente. Sólo cuando todos los empleados se percaten de que su trabajo consiste en crear, servir y satisfacer a los clientes, la empresa se convierte en un comercializador eficaz.

El marketing interno debe llegar a todos los niveles del diseño organizacional para convertirse en una estrategia multinivel, además de tener como eje central al personal. Sobre ello Kerin y Hartley (2018) comentan que:

Se basa en la idea de que una organización de servicio debe concentrarse en sus empleados, o mercado interno, antes de dirigir programas exitosos a los consumidores. (...) Esto deja entrever que los empleados y su desarrollo, mediante reclutamiento, capacitación, comunicación, instrucción, administración y liderazgo, son cruciales para el éxito de las organizaciones de servicio.

Una vez que los programas de marketing interno han preparado a los empleados para interactuar con los clientes, las organizaciones pueden administrar mejor los servicios que proporcionan.

La importancia del endomarketing recae en la atención del cliente externo, en este caso de la ciudadanía que solicita alguno de los servicios del a ONPE, ya que sin un lineamiento interno difícilmente se satisfarán las necesidades del usuario.

Prettel (2016) menciona que:

Las compañías deben implementar procesos de marketing interno, buscando inducir a todo su personal de trabajadores hacia la satisfacción del mercado.

El marketing interno debe hacer que el trabajo de todos y de cada uno en particular, contribuya al logro de los objetivos de la compañía, siendo uno de los más importantes el lograr la satisfacción del cliente externo.

Así también, Kotler y Armstrong (2017) expresan que:

Consiste en que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo y brinden satisfacción al cliente. Los especialistas en marketing tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo. La idea es lograr que los propios empleados creen en la marca para que, de manera auténtica, entreguen la promesa de marca a los clientes.

La profesora Küster (La venta relacional, 2002) cita la expresión socios de intercambio para referirse a otros componentes humanos del marketing, además de los clientes externos, entre los que podemos mencionar el personal de la empresa.

De manera que se considera al personal interno aún más importante que a los propios clientes para aplicar técnicas de marketing relacional y mantener la buena comunicación, motivación, colaboración, información, participación y responsabilización.

Según Kotler, Bowen y Makens (2015) el enfoque del marketing interno se dirige a los empleados de la empresa y es un proceso que contempla las siguientes etapas:

1. Establecimiento de una cultura de servicio.
2. Desarrollo de un concepto de marketing para la gestión de los recursos humanos.
3. Difusión de la información de marketing entre los empleados.

Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

En 1960 el profesor Jerome McCarthy definió los cuatro elementos básicos del marketing mix: producto, precio, punto de venta y promoción.

Figura 14

Las cuatro Ps de la mezcla de marketing.



Nota: recuperado del libro Dirección de Marketing (p. 25) de Kotler y Keller (2012).

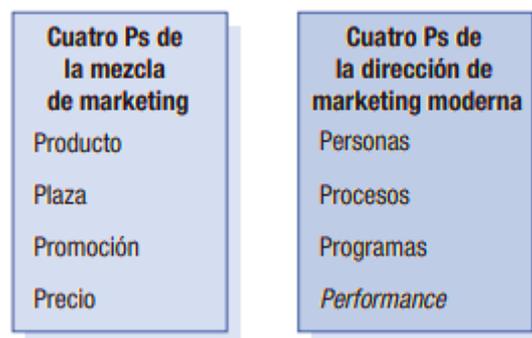
Sin embargo, las cuatro Ps evolucionaron a causa de la amplitud en las perspectivas del marketing que incluyen nuevos procesos que responden a nuevas necesidades del mercado.

Kotler y Keller (2012) formulan que:

Dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing —como se ejemplifica con el marketing holístico— actualmente esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y performance.

Figura 15

La evolución de la dirección de marketing.



Nota: recuperado del libro Dirección de Marketing de (p. 25) de Kotler y Keller (2012).

Las características de cada uno de los cuatro procesos son:

- Personas refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. También refleja el hecho de ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente como consumidores.
- Procesos refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Se debe evitar la planificación y asegurar la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing.

- Programas refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro PS y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing.
- Performance se define como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad, así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).

Branding

Philip Kotler se refiere a las marcas desde la noción brindada por la American Marketing Association (AMA), que las delimita como “nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores” (Kotler, 2000, p. 487).

La definición de AMA indica que, en términos técnicos, se crea una marca desde la creación del nombre y logotipo de un producto y/o servicio. No obstante, actualmente el branding tiene un significado más amplio y profundo.

... lo que distingue a una marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor, es la suma total de las percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos el producto, así como con la forma en que se desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza, y con la compañía asociada a ésta. (Alvin Achenbaum, según cita Keller, 2008, p. 5)

Es por esas percepciones innatas de las marcas y cómo nos hace sentir al adquirir uno de sus productos que toma sentido su verdadero valor para nosotros.

Según Marc Gobé, autor del concepto branding emocional, las marcas trascendentales establecen conexiones más duraderas con el consumidor por medio de la cultura, gustos y

estilos de vida. Por ese motivo denominó en su libro *The New Paradigm for Connecting Brands to People* (2001) los 10 mandamientos del branding emocional:

1. Pasar del concepto de consumidor al de persona: los consumidores compran, las personas viven y sienten.
2. Del producto a la experiencia: los productos satisfacen unas necesidades, la experiencia cubre deseos.
3. De la honestidad a la confianza: la honestidad se espera, la confianza debe ser ganada y es íntima. Nos conecta.
4. De la calidad a la preferencia: la calidad existe, la preferencia crea la venta.
5. De la notoriedad a la aspiración: ser conocido no significa necesariamente ser amado.
6. De la identidad a la personalidad: la identidad se relaciona con el conocimiento de la marca, la personalidad habla del carácter y el carisma de la firma.
7. De la función al sentimiento: la función habla de cualidades superficiales y prácticas acerca del producto. El sentimiento se vincula con el diseño que es sensorial.
8. De la ubicuidad a la presencia: la ubicuidad es ser visto, la presencia es emocional y se siente.
9. De la comunicación al diálogo: comunicar es decir lo que ofrezco para vender. Dialogar es compartir con el consumidor.
10. Del servicio a las relaciones: el servicio vende, las relaciones representan conocimiento.

Siguiendo la línea del branding, Kotler y Keller (2012) mencionan el Internal Branding como perspectiva dentro de una entidad para garantizar, por parte del capital humano, el aprecio y comprensión de los conceptos básicos de la marca, e identificar cómo reforzar (o dañar) el brand equity. Las estrategias internas de marca se refieren al conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados para afianzar el marketing de servicios

teniendo en cuenta el Marketing Mix y las y las 4 Ps de la dirección de marketing moderno: Personas, Procesos, Programas y Performance.

Como indican Kotler y Keller (2012):

La notoriedad que ha desarrollado la industria de servicios, requiere del manejo óptimo del marketing externo, el marketing interno y el marketing interactivo para establecer la excelencia en el marketing de servicios. Se explica cada uno:

- Marketing externo describe la labor normal de preparar el servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo.
- Marketing interno describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes. Podría decirse que la contribución más importante que puede hacer el departamento de marketing es ser “excepcionalmente hábil para lograr que todos los demás miembros de la organización hagan marketing”.
- Marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para atender al cliente. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica (¿la cirugía fue un éxito?), sino también por su calidad funcional (¿el cirujano se mostró preocupado e inspiró confianza?)

3.1.3 Comportamiento organizacional

Comunicación organizacional

Fernández (1997):

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y

externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Chiavenato (2017):

Es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral o horizontal.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011):

Sin ella su fuerza laboral desconocería las actividades que debe realizar para lograr los objetivos o peor aún, los empleados ni siquiera conocerían los objetivos; a su vez, los administradores tampoco sabrían en qué situación se encuentra la empresa, y los supervisores y líderes no podrían instruir a la gente a su cargo, además de que sería imposible lograr la cooperación entre todos, debido a que las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos.

Comportamiento organizacional

Daft (2019) define que:

Es un planteamiento micro de las organizaciones porque se concentra en los individuos de las organizaciones como unidades relevantes para el análisis. El comportamiento organizacional estudia conceptos como la motivación, el estilo de liderazgo y la personalidad, y todo lo concerniente a las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas que están en las organizaciones.

Si la organización cumple con su función de conocer a su personal podrá pronosticar su comportamiento y conocer los insight que los impulsan a reaccionar.

Griffin, Phillips y Gully (2020) formula que:

Es el estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y la organización misma. En esencia, ayuda a explicar y predecir la forma en que las personas y los grupos interpretan los acontecimientos, reaccionan y se comportan en las organizaciones.

Robbins (2017) delimita que:

Es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de mejorar la efectividad de las organizaciones.

Chiavenato (2017) indica sus principales características:

- Disciplina científica aplicada cuyo objetivo es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar altos niveles de desempeño.
- Se enfoca en las contingencias porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas.
- Utiliza métodos científicos formulando hipótesis sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
- Administra a las personas dentro de las organizaciones, que son entidades vivas y dinámicas, ayudando a entenderse cada vez mejor.

- Se enriquece con varias ciencias del comportamiento como ciencias políticas, antropología, psicología, psicología social, sociología y sociología organizacional.
- Está íntimamente relacionado con la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o de recursos humanos.

La ciencia del CO evita totalizar esquemas, por ejemplo, no se afirmaría que a todo el personal le agrada el trabajo complejo y desafiante (un concepto general). En su reemplazo, utiliza variables de contingencia que moderan la relación entre dos o más variables: algunas personas se sienten más motivadas por el trabajo complejo y desafiante que otras, y algunas situaciones se relacionan más con esas variables que otras.

Se aprende más del CO cuando entendemos como la convergencia de ambos (efectos generales y contingencias que los afectan) suelen guiar el comportamiento.

Un gran aporte del CO es la educación organizacional positiva, la cual es un área que está en crecimiento. Su importancia se debe a que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resiliencia, y desarrollan el potencial. Se busca identificar y estudiar aquello que está bien en las organizaciones por medio de variables independientes fundamentales en su investigación como el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resiliencia frente a las presiones. Crear ambientes laborales positivos aprovechando las fortalezas del personal, en vez de lamentarse por sus limitaciones.

Un aspecto de un ambiente laboral positivo es la cultura organizacional que influye en el comportamiento del personal que representa la personalidad de la empresa.

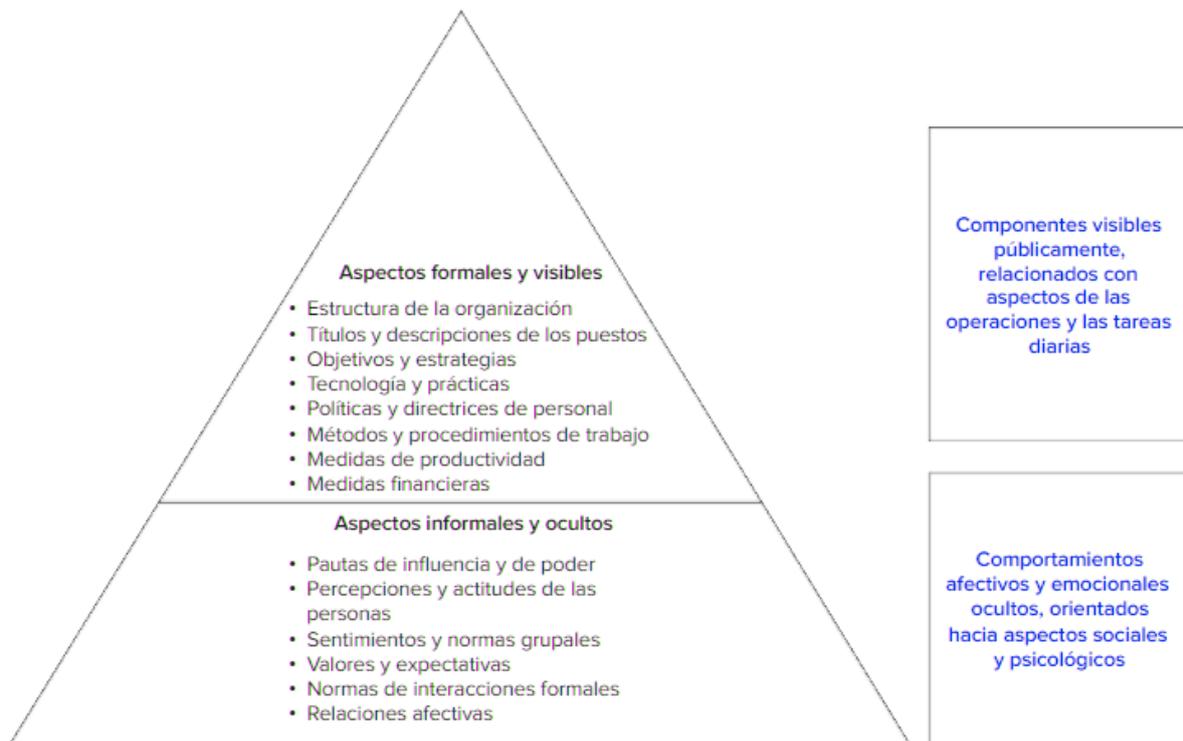
Cultura organizacional

Para Chiavenato (2017), la cultura organizacional es un intangible que solo puede evidenciarse en razón de sus efectos y consecuencias. Incluso la compara con un iceberg, siendo:

En la parte superior están los aspectos visibles y superficiales de la organización que casi siempre son elementos físicos y concretos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Figura 16

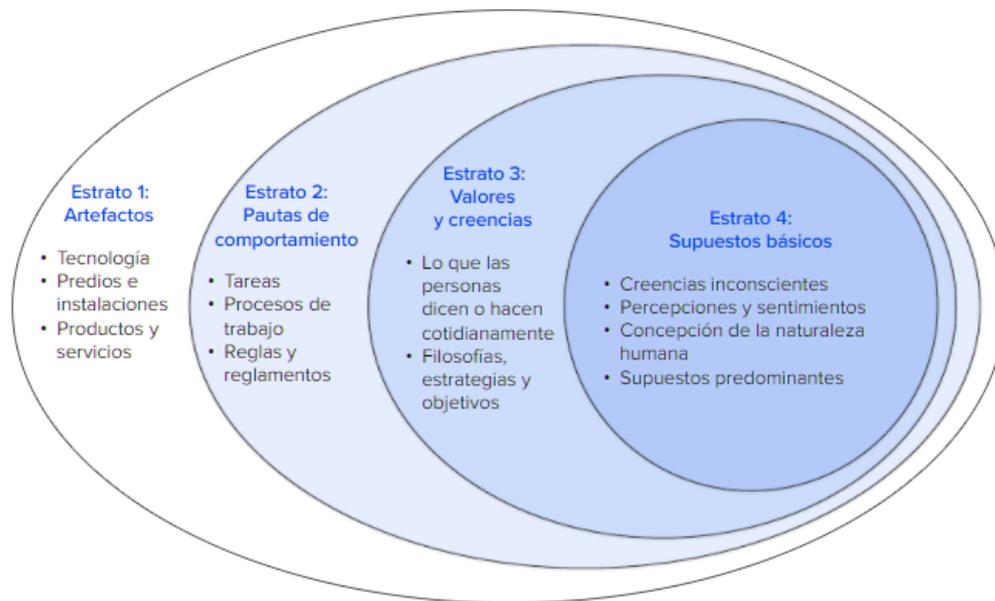
El iceberg de la cultura organizacional.



Nota: recuperado del libro *Comportamiento Organizacional* (p. 306) de Idalberto Chiavenato (2017)

Figura 17

Los distintos estratos de la cultura organizacional.



Nota: recuperado del libro Comportamiento Organizacional (p. 306) de Idalberto Chiavenato (2017)

Su difícil percepción se debe a su estrecho enlace a supuestos compartidos, como valores y normas, que orienta el comportamiento de los miembros de una organización y su percepción al entorno. Además de su calidad de ser transmitida a los miembros nuevos por medio de la socialización en grupo.

Griffin, Phillipsy y Guly (2020) afirman que:

La cultura de una organización se refleja en la forma en que el trabajo se lleva a cabo y los empleados interaccionan entre sí. Se requiere mucho tiempo para que la cultura evolucione y cambie. La confianza es la base de la cultura y se gana a partir de la repetición de las interacciones en el tiempo. Cuando una cultura positiva se consolida lo suficiente, las interacciones de los empleados se vuelven más eficientes, mejoran las relaciones y éstos colaboran para alcanzar objetivos comunes.

La cultura organizacional describe cómo el personal percibe las características de la organización y busca medir la manera en la cual los empleados ven su organización: ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación?

Robbins y Judge (2017) describen:

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Las aseveraciones acerca de la cultura organizacional son válidas únicamente si los individuos con diferentes antecedentes o en diferentes niveles de la organización describen la cultura en términos similares.

Así también, resaltan la existencia de la hegemonía dentro de la organización, lo que supone una diferencia entre grupos:

Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que brinda a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas.

Para complementar la idea del concepto de cultura organizacional, Louffat (2018) explica que:

Se refiere a un contexto más constante y sustentable en el tiempo, a modo de una "película", por la dinámica secuencial que representa.

Clima organizacional

Es la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización. Además, es una de las características de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2017)

El clima es un concepto que, se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951, pone énfasis en cómo es percibido subjetivamente el ambiente y como influye en el comportamiento del individuo. Además, está íntimamente relacionado con la cultura, la cual es más compleja y abstracta.

Louffat (2018) expresa que:

Para conocer el clima organizacional se realizan mediciones periódicas, las cuales podrían ser consideradas como "fotografías", por lo estático del momento que se capta. Esto quiere decir que el clima en una empresa es variable, dado que resulta ser favorable en algunas ocasiones, mientras que en otras no lo es tanto.

Entonces, el clima organizacional de una entidad puede medirse, obteniendo un resultado positivo o negativo, para luego mejorarlo y afianzarlo con una coordinada estrategia.

Vélaz (1999) analiza que:

Un componente de especial relevancia en el clima organizacional es el nivel de entusiasmo y compromiso, pues facilita centrar todas las energías en el logro de la misión común.

3.2 Aspecto teórico

3.2.1 Teorías de la comunicación

La Escuela de Palo Alto

Tiene como fundador a Gregory Bateson, el cual propone una serie de conceptos de gran aprobación dentro de los estudios de comunicación. Uno de estos conceptos fue la explicación del fenómeno del doble vínculo relacionado a la comunicación intercultural en donde Watzlawick (1986: 29-30) establece los siguientes principios:

- «Cuando alguien ve que sus percepciones de la realidad, o el modo que tiene de considerarse a sí mismo, le acarrearán la represión de otras personas de vital importancia para él [...] se sentirá al final inclinado a desconfiar de sus propios sentidos» (Watzlawick, 1986: 29).
- «Aquel a quien otras personas vitalmente importantes para él le echan en cara no tener los sentimientos que debería tener, acabará por sentirse culpable de su incapacidad de albergar los sentimientos debidos, los sentimientos “verdaderos”» (Watzlawick, 1986: 29).
- «Quien recibe de otras personas vitalmente importantes para él normas de comportamiento que exigen y al mismo tiempo imposibilitan unas determinadas acciones, se encuentra en una situación paradójica en la que solo puede obedecer desobedeciendo. He aquí la fórmula básica de dicha paradoja: “Haz lo que te digo, no lo que me gustaría que hicieras” » (Watzlawick, 1986: 30).

Lo manifestado por Watzlawick, sobre el doble vínculo, se basa en la paradoja de la comunicación intercultural, donde el emisor busca la aceptación y/o validación de sus acciones por parte del receptor. Si este hecho no se concreta, el emisor tendrá la sensación constante de sentir anulación.

El autor Castañeda (2002) indica que el doble vínculo es una descalificación permanente pues el mensaje implícito es: "hagas lo que hagas, siempre estarás equivocada".

Otros aportes conceptuales por el teórico Watzlawich fueron:

- Realidad de primer orden: aquellos aspectos de la realidad que se pueden verificar y constatar. No contempla la significación o valor que poseen las cosas.
- Realidad de segundo orden: es subjetiva, arbitraria. Es la significación que la atribuimos a la realidad de primer orden. Como señala Watzlawich (1989: 104-105) «Nunca nos enfrentaremos con la realidad en sí, sino sólo con imágenes o concepciones de la realidad, es decir, con interpretaciones».

Trasladando ambos términos a la investigación de mercados, se podría sugerir que la realidad de primer orden representa el método cuantitativo, mientras que la realidad de segundo orden el método cualitativo. Siendo ambas importantes para llegar a una conclusión holística.

Rodrigo Alsina (2001), destaca algunos axiomas de los autores Watzlawick, Beavin y Jackson:

- La imposibilidad de no comunicar “por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar”.
- “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional”, además, el contenido viene determinado por la interacción que se establece entre los interlocutores y de la cuál es la interpretación correcta del mismo.
- “Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios”, siendo el simétrico una interacción de igualdad entre los interlocutores, mientras que la complementaria se caracteriza por un participante que ocupa un lugar superior que el otro.

La Escuela de Palo Alto rompió con la idea de la comunicación como una transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor, que se daba en la teoría matemática de la comunicación y también en el funcionalismo. Para ellos la comunicación es un proceso creativo en el que participan múltiples mensajes; los gestos, las palabras, la mirada, el espacio, etc. (Rodrigo Alsina, 2001).

El interaccionismo simbólico

El autor más representativo de los inicios del interaccionismo simbólico es George Herbert Mead, indicando que los símbolos (lenguaje verbal y no verbal) son un punto importante en esta corriente teórica ya que permiten que las personas se comuniquen entre sí, además revela que es mediante esta comunicación como se establece la sociedad ya que la conducta del individuo está en directa relación con su medio social.

Juan Miguel Aguado (2004) conceptualiza que:

“Para el Interaccionismo Simbólico, pues, el significado constituye el nexo de unión entre el sujeto humano y el mundo, tanto como entre el individuo y la colectividad.”

Esta interacción debe ser permanente para construir situaciones sociales de la vida cotidiana, las cuales contienen significados compartidos entre los individuos. Esto conlleva a un conocimiento del otro para poder comportarse en una sociedad homogénea culturalmente.

Se afirma que la conducta no es una respuesta automática a los estímulos de origen externo, sino que es una construcción subjetiva sobre uno mismo, sobre los otros y sobre las exigencias sociales que se producen en las situaciones de la vida cotidiana. (Rodrigo Alsina, 2001)

Sobre ello, Juan Miguel Aguado (2004) comenta que:

“(…) para Blumer y Mead el individuo constituye la clave para la explicación del substrato social de las conductas y, por ello, prestarán especial atención a las ‘conductas internas’ en las que el significado resulta determinante.”

Uno de los conceptos más relevantes es el *self*, el “sí mismo” ya que es importante poseer significados de sí mismos dentro de la trama de la existencia social. El otro concepto es el “otro generalizado” que supone la interiorización del comportamiento de los demás en relación con nosotros.

Por otro lado, el investigador Rodrigo Alsina (2001), titula los aspectos a discutir al estudiar la influencia de los medios de comunicación que explicó Blumer (1982):

- La diversidad de las formas y del contenido de los medios

«Lo que se expone a través de los medios de comunicación, es decir, su “contenido”, varía enorme y continuamente. [...] lo que sus “audiencias” ven, escuchan y leen es, en esencia, algo siempre cambiante»
- No todas las personas reaccionan de igual manera ante el contenido de los medios de comunicación

«La sensibilidad y la respuesta difiere no sólo entre las personas que forman una determinada audiencia, sino también, lo que es aún más importante, entre esas mismas personas con el paso del tiempo»
- La conexión interdependiente de todas las formas de comunicación

« [...] no puede considerarse que los medios operen en áreas independientes y claramente delimitadas sino, más bien, que confluyan en un amplio cauce común».

El construccionismo

Según Pearce (1994) en primer lugar el lenguaje constituye el mundo, no lo representa. En segundo lugar, la función primaria del lenguaje es la construcción de mundos humanos y, por último, se afirma que la comunicación es un proceso social fundamental.

Así también, Pearce asocia al construccionismo social con cuatro enunciados esenciales:

- El mundo social consiste en actividades de diálogos donde está inmerso el individuo.
- Las personas tienen la propiedad innata de relacionarse en los espacios de la vida social.
- Existen normas sociales que regulan el comportamiento de las personas.
- El individuo debe participar de modo que hace y produce su mundo social.

Otros puntos importantes que señala Pearce son los siguientes:

- La interacción ocurre en primera instancia con el fin de dar origen a la identidad.
- La comunicación humana tiene actos co-construidos, por lo que, para entenderla se deben considerar los eventos: adyacentes, previos y posteriores.
- Nuestras interacciones ocurren dentro de un contexto específico que prefigura cómo debemos actuar.

Para Schmindt (1991), los medios de comunicación cumplen una función activa en la interpretación del mundo:

“el mundo cognitivo que intuitivamente consideramos “la realidad” es una construcción social viable producida en el individuo cognitivo. Esta construcción se lleva a cabo según las condiciones sociales, neuronales y psicológicas de los sistemas cognitivos en los sistemas sociales”

Así también, Schmindt manifiesta que estas condiciones no son arbitrarias ni automáticas, por el contrario, los medios de comunicación desarrollan maneras especiales de percepción y de

comunicación; introducen estilos de vida y construcciones de realidades sociales, políticas y culturales que pueden servir de modelos y entrar, así en la comunicación privada y pública, y provocar consenso y oposición.

Por medio de este rol transcendental de los medios de comunicación, se generan los gustos, preferencias, deseos y necesidades que el consumidor podría anhelar.

3.2.2 Teorías de marketing

Evolución del marketing

Los economistas clásicos Adam Smith y David Ricardo explican por medio de sus obras el funcionamiento de la economía capitalista industrializada.

Por un lado, Adam Smith, considerado el padre de la economía, realizó su estudio en plena Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XVIII), época que caracterizaba a la economía por el "progreso de las artes mecánicas" haciendo alusión a los oficios en que principalmente se necesita el trabajo manual o el uso de máquinas.

Mientras que, David Ricardo, desarrolló la teoría de la ventaja comparativa, de la distribución, de la renta, entre otras grandes aportaciones a la teoría económica. Ambos autores focalizaron sus estudios en la expansión del comercio.

En este primer periodo los negocios tenían una orientación hacia la fabricación, es decir que la meta de los negocios se centraba en la producción de bienes más que en su comercialización. Tal como indican Nickels y McHugh (1997): “Los propietarios de negocios eran, en su mayoría, agricultores, carpinteros y comerciantes que cubrían las necesidades básicas de vivienda, alimento y ropa del público.”

Conjuntamente, se podría interpretar, con base en la Pirámide de Maslow, que las categorías fisiológica y seguridad se encontraban abastecidas por los individuos en este periodo preliminar.

En un segundo periodo, entre los años 1870 y 1914, surge la teoría económica neoclásica donde los negocios desarrollan técnicas de producción masiva en el contexto de una economía capitalista. En este periodo surge la curva de oferta y demanda que determina los precios en la teoría neoclásica.

Jiménez (2012):

“Ahora la competencia consistía en que las empresas eran tomadoras de precios y el equilibrio ocurría cuando una empresa maximizadora lograba igualar su precio a su coste marginal.”

La migración de los negocios hacia un estilo más orientado a las ventas, se desenvuelve por medio de la capacitación del personal de dicha área. La formación en técnicas para conseguir clientes, conducía a la inversión de gran parte de los recursos empresariales en esos términos, además de la promoción de sus productos.

En un tercer periodo, el concepto de marketing toma sentido cuando se suscita una gran demanda de bienes y servicios después de la Segunda Guerra Mundial (1945) por un incremento excesivo de la tasa de natalidad que da comienzo a la generación conocida como baby boom. La necesidad por abastecer las demandas de este nuevo segmento, se asiente en la visión de los propietarios por reconocer una nueva filosofía de los negocios que consta de tres

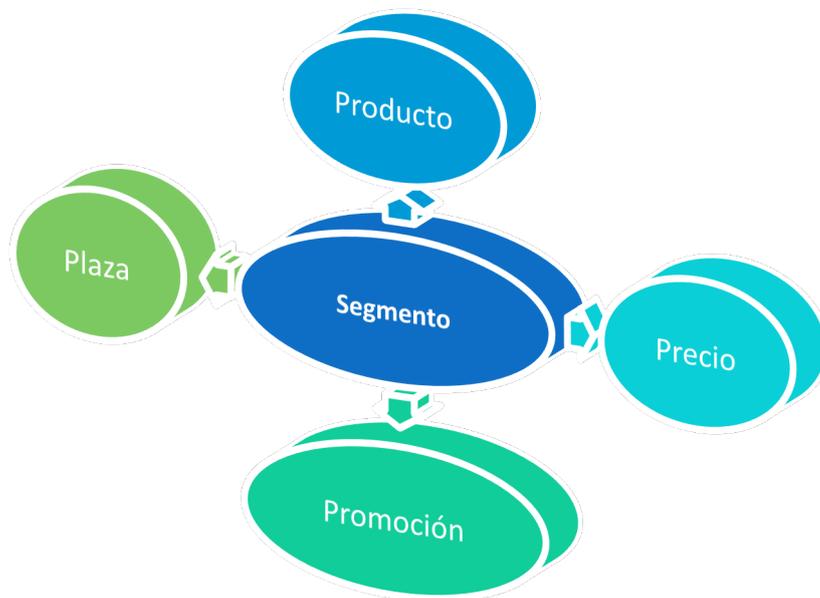
partes: (1) orientación hacia el consumidor (2) capacitación del personal para poder ofrecer un mejor servicio a clientes y (3) orientación hacia las ganancias. (Nickels y McHugh, 1997)

Otro suceso importante fue cuando el economista Neil Borden en 1953 articuló la estrategia de “Marketing Mix” en su discurso presidencial de la American Marketing Association (AMA) que propuso 12 componentes que definían el marketing: Diseño del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Packaging, Exhibición, Servicio, Distribución e Investigación.

Posteriormente, el profesor Jerome McCarthy en 1960 en su libro “Basic Marketing: A Managerial Approach” sintetiza estos componentes a cuatro elementos fundamentales, conocidos como las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción, las cuales se popularizaron en 1967 con la publicación del libro Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control de Philip Kotler.

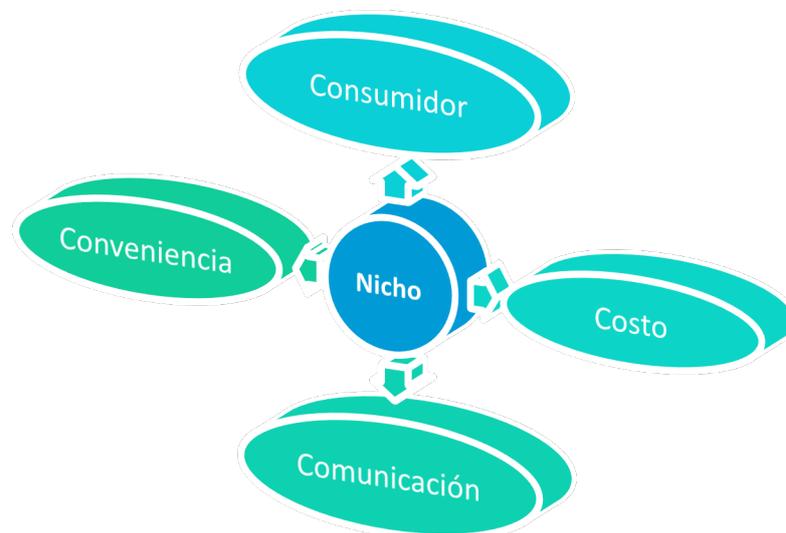
Consecutivamente, esta mezcla tradicional de mercadotecnia tiene una nueva propuesta por parte del profesor Robert F. Lauterborn en el año 1993, donde replantea las 4 Ps a las 4Cs, siendo esta versión orientada a los microsegmentos (nichos) y no a los consumidores en general (segmento masivo). En las siguientes figuras se muestran cada uno de los modelos:

Figura 18
Las 4 Ps



Nota: recuperado del libro Brainketing (p. 13) de Liliana Alvarado (2013)

Figura 19
Las 4 Cs.



Nota: elaboración propia.

Cada extremo de las 4Cs indica un punto de vista distinta la modelo tradicional:

- Consumidores en vez de Productos. Conocer al consumidor debe realizarse en primera instancia, solo así se podrá ofrecer un producto ad hoc para el segmento específico al que pertenece.
- Costos en vez de Precio. Los costos incluyen, no solo el pago, sino el esfuerzo del consumidor para adquirir el producto como el coste oportunidad, coste de adquisición y coste de uso.
- Conveniencia en vez de Punto de Venta. La marca debe ser conveniente y omnipresente, además de reconocer el lugar idóneo donde el consumidor desea recibir el producto.
- Comunicación en vez de Promoción. Generar un dialogo con el consumidor para obtener su retroalimentación por medio de campañas de comunicación orientadas a comunicar un valor y no solo a vender un producto.

Finalmente, Christopher Graves, de la agencia de publicidad Ogilvy&Mather, anuncia en el año 2007 las 4 Es, las cuales tienen el siguiente enfoque:

- Del Consumidor a la Experiencia. La experiencia del consumidor hace referencia a cómo se ha sentido el consumidor antes, durante y después de haber utilizado el producto. Una buena experiencia en el customer journey se relaciona con un proceso de compra sencillo y rápido.
- De la Conveniencia a Every Place (Cualquier lugar). La multicanalidad es permitirle al consumidor comprar en cualquier lugar (online y offline), de esa manera el cliente perciba la experiencia completa, sea cual sea el entorno en el que se encuentre.
- Del Costo al Exchange (Intercambio). El trueque digital se ha vuelto común en marcas reconocidas como Google que ofrece servicios gratuitos a cambio de acceder a tu

información personal para abastecer a su big data o Spotify que permite escuchar música gratis a cambio de ver sus anuncios.

- De la Comunicación a la Evangelización. Generar pasión por la marca convierte al consumidor en discípulo evangelizador, el cual tendrá la función de prosumidor que generar contenido provechoso para la marca.

En la siguiente figura se resumen las últimas tres propuestas del marketing mix:

Figura 20

Propuestas del Marketing Mix



Según la evidencia presentada, desde la creación del Marketing Mix en el año 1953, fue necesaria su reinterpretación en tres ocasiones para amoldarse a las necesidades del consumidor y a los cambios de la época. Actualmente se ha migrado de una transacción economía a una experiencia psicológica donde el estado anímico, el entorno social, los estímulos sensoriales de los productos o las emociones que este pueda generar, son aspectos relevantes cuando se toma una decisión de compra (Alvarado, 2013).

Es por ello que el marketing centrado en el producto se transfigura en marketing de personas con la meta de establecer lazos y relaciones de valor de marca a través de experiencias positivas.

Los autores Kartajaya, Kotler y Setiawan (2010), se refieren a un Marketing 3.0 donde los clientes se transforman en seres humanos completos con mentes, corazones y espíritus, y las

empresas adoptaban valores humanos en sus productos. Además, afirman que a medida que realicemos la transición al Marketing 4.0, tendremos un mundo cada vez más digital con una importancia creciente en la centricidad humana.

Referente a ello, la autora Quiñones (2018) explica el término insights como verdades humanas que permiten entender la profunda relación emocional y simbólica entre un consumidor y su producto puesto que “desnudan” la mente del consumidor. De esa manera se evidencian las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias para conectar y no solo vender.

3.2.3 Teorías de comportamiento organizacional

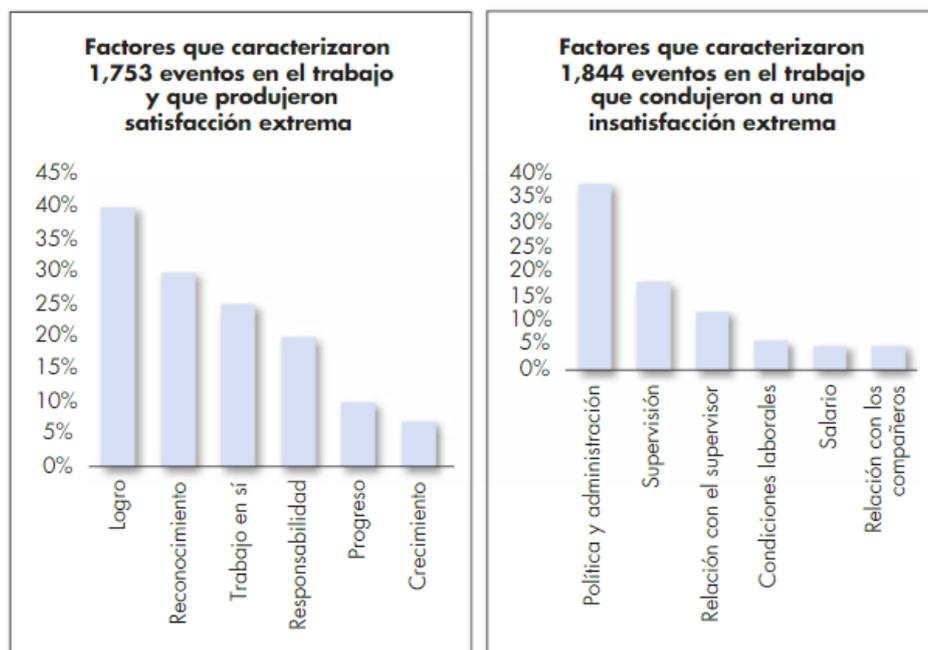
Teorías sobre la motivación

Teoría de los dos factores

El psicólogo Frederick Herzberg realizó una investigación en donde pidió a personas que describieran situaciones donde se sintieran bien o mal respecto a sus puestos de trabajo.

Los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, ya que, al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, éste no se vuelve satisfactorio necesariamente. Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de "satisfacción" es "sin satisfacción" y lo contrario de "insatisfacción" es "sin satisfacción".

Figura 21
Comparación de satisfactores e insatisfactores



Nota: recuperado del libro Comportamiento organizacional (p. 211) de Robbins y Judge (2017).

Los factores que producen la insatisfacción laboral son categorizados como extrínsecos y denominados factores de higiene, los cuales están relacionados a la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados para un puesto, mantienen tranquilos a los trabajadores.

Sin embargo, esta acción no necesariamente motivará al personal, por tal motivo, se debe enfatizar en factores intrínsecos asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

Teoría del establecimiento de metas

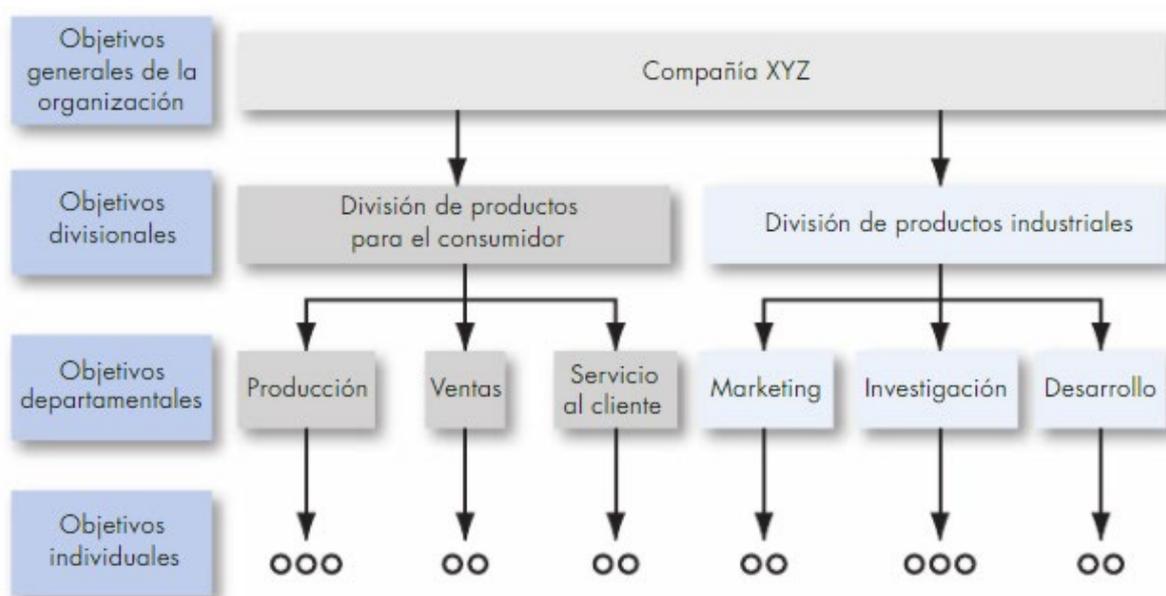
Planteada por Edwin Locke, revelan efectos acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral.

Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia.

Una forma más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es mediante la administración por objetivos (APO), que hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas tangibles, verificables y mensurables.

Figura 22

Sucesión de objetivos



Nota: recuperado del libro Comportamiento organizacional (p. 219) de Robbins y Judge (2017).

Como se observa en la figura, los objetivos generales de la organización se traducen en metas específicas para cada nivel (divisional, departamental e individual) de la organización. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO ofrece objetivos de desempeño personal específicos.

Compromiso con el puesto de trabajo

Robbins (2017) explica el estudio realizado por la organización Gallup sobre la relación entre el compromiso del personal con los resultados laborales positivos de la organización, revelando una inminente la correlación entre ambos temas.

Los empleados comprometidos son clave para mantener el éxito de la organización ya que aumentan los niveles de productividad y disminuye la rotación de personal y los incidentes de seguridad.

Así también, responde el siguiente cuestionamiento:

¿Qué aspectos aumentan la probabilidad de que los individuos se comprometan en su puesto de trabajo? Una cuestión clave es qué tanto el empleado cree que tiene sentido involucrarme con el trabajo, lo cual está determinado de manera parcial por las características del puesto y por el acceso a los recursos suficientes para realizar el trabajo de manera eficaz. Otro factor es la coincidencia que hay entre los valores del individuo y los valores de la organización. Las conductas de liderazgo que inspiran a los trabajadores a tener un mayor sentido de misión también incrementan el compromiso de los empleados.

Actitudes relacionadas con el puesto de trabajo:

- La satisfacción laboral es la actitud de un empleado hacia su trabajo.
- El involucramiento laboral es el grado en que el empleado se identifica con su trabajo, participa efectivamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su autoestima.
- El compromiso organizacional representa la lealtad, identificación e involucramiento.

Cohesión del grupo

Es el grado en que los miembros de un grupo se integran entre sí y comparten metas grupales.

- Los grupos que experimentan muchos desacuerdos internos y carecen de cooperación son menos eficaces que los grupos donde están de acuerdo, cooperan y se agradan entre sí.
- Cuanto más se integren los individuos entre sí y cuanto más se alineen las metas grupales con las metas individuales, mayor será la cohesión del grupo.
- Los grupos altamente cohesivos son más efectivos.
- Una variable moderadora clave es el grado en que la actitud del grupo se alinea con sus metas formales de la organización.

Figura 23

Cohesión y productividad de grupo

		Cohesión	
		Alta	Baja
Alineación entre metas grupales y metas organizacionales	Alta	Gran aumento en la productividad	Incremento moderado en la productividad
	Baja	Disminución en la productividad	Ningún efecto significativo en la productividad

Nota: recuperado del libro Fundamentos de administración (p. 307) de Robbins (2017).

Equipos y grupos de trabajo

Ambos términos difieren y tienen sus propios rasgos distintivos.

- Grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayudarán a cada uno de sus miembros a realizar su trabajo de modo más

eficiente y eficaz. No hay necesidad ni oportunidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiera de esfuerzo conjunto.

- Equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente para alcanzar alguna meta específica y común a partir de sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y habilidades complementarias.

Los gerentes buscan la sinergia positiva que ayudará a la organización a mejorar su desempeño.

El amplio uso de equipos de trabajo crea el potencial para que las organizaciones generen una mayor producción sin tener que incrementar los insumos (o incluso reduciéndolos).

Figura 24

Diferencias entre grupos y equipos



Nota: recuperado del libro Fundamentos de administración (p. 309) de Robbins (2017).

3.3 Programa de Marketing Interno o Endomarketing

Es importante tomar en cuenta que, para la creación de un Programa de Marketing Interno o Endomarketing se logró desarrollar una investigación de diversas fuentes secundarias y esto permitió identificar modelos metodológicos, los mismos que han requerido de un análisis para determinar su vinculación con una organización pública de naturaleza como la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE); con ello, se obtuvo un modelo ajustado a sus

necesidades y consecuentemente capaz de alcanzar una solución frente al problema detectado. A continuación, se explicaron dichos modelos metodológicos de Endomarketing o Marketing Interno y luego un mayor análisis del Modelo elegido para alcanzar la solución que corresponda.

3.3.1 Modelos de gestión de Marketing Interno

A continuación, se explicarán nueve modelos de gestión relacionados al marketing interno.

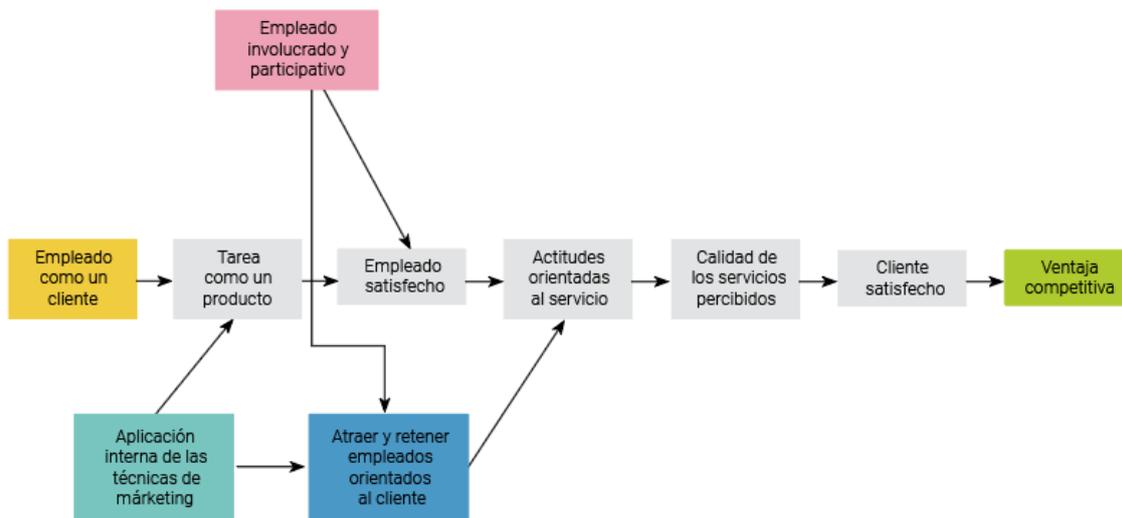
Modelo de Berry (1981)

Se caracteriza por posicionar al personal como un “cliente interno”. Este enfoque cambia la perspectiva de la comunicación interna y la manera en que se resuelven los requerimientos. En primera instancia se evidencia que el cliente interno debe seguir ciertos pasos para convertirse en la ventaja competitiva, siendo el activo más importante de la organización.

El cliente interno toma relevancia

Así también, lo que destaca este modelo es la representatividad de la tarea ya que es tratada como un producto por medio de la aplicación interna de las técnicas de marketing.

Figura 25
Modelo de Berry



Nota: Berry (citado por Ahmed & Rafiq, 2002, p. 15).

Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)

Su génesis es el marketing interno compuesto por un sistema efectivo de reclutamiento, enseñanza, motivación, comunicación y retención con el fin de influir en una actitud y comportamiento interno positivo que se vincula directamente con el marketing externo y las actitudes y comportamiento del cliente.

Figura 26
Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough

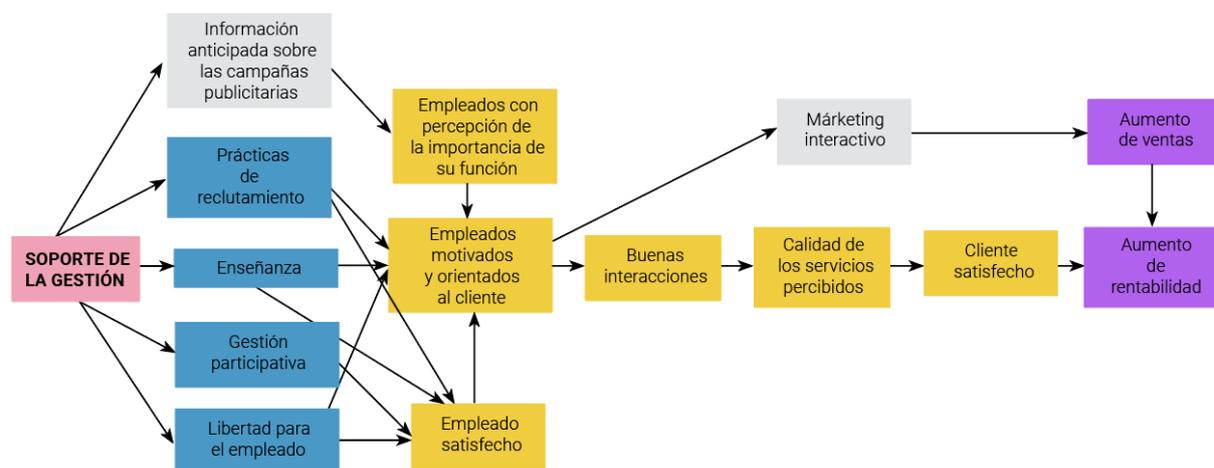


Nota: Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988, p. 33.

Modelo de Grönroos (1990)

Su finalidad es lograr un aumento de la rentabilidad con base en el desarrollo del personal en el entorno laboral. La importancia de las funciones, la motivación y la satisfacción se apoyan en el empoderamiento del personal, participación, enseñanza, reclutamiento y sobre todo la difusión anticipada de las campañas publicitarias se vincula a interiorizar la labor del personal como un acto de gran categoría.

Figura 27
Modelo de Grönroos



Nota: Grönroos (citado por Ahmed & Rafiq, 2002: 16).

Modelo de Lings (1999)

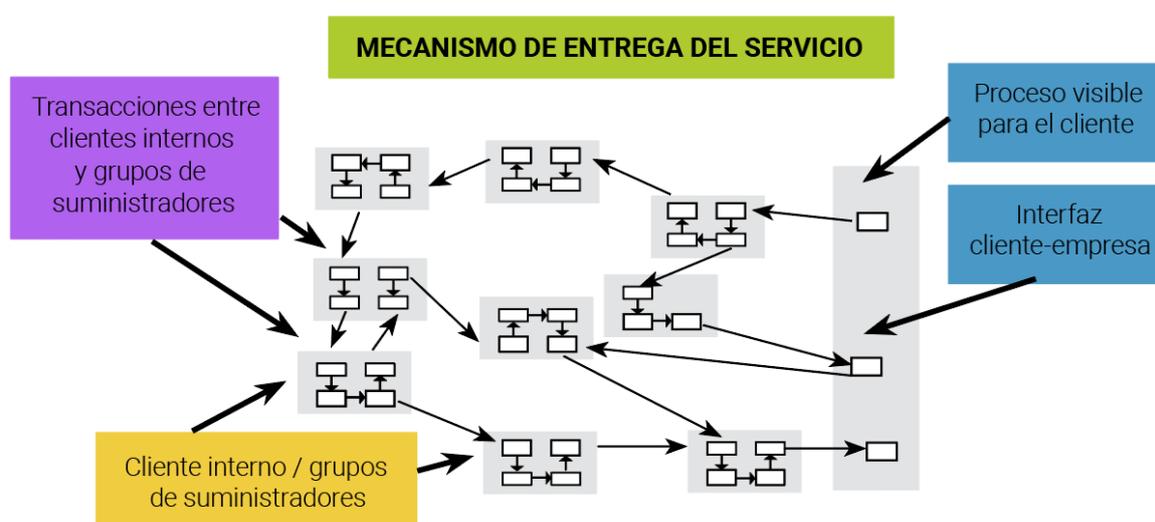
Visibiliza el proceso para la entrega del servicio al cliente que inicia en la transacción entre clientes internos y grupos de suministradores para atender un requerimiento.

Lings (1999) enseña los principios generales del modelo:

- Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno.
- El cliente interno debe comunicar sus requisitos y necesidades al proveedor interno.

- Se deben comunicar los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos.
- Los efectos de satisfacer o no los requisitos del cliente interno deben ser la recompensa o la punición.
- En este sistema de trabajo los empleados deben ser compañeros de los gestores.

Figura 28
Modelo de Lings



Nota: Lings, 1999, p. 456.

Modelo de Rafiq y Ahmed (2000)

Presentan esta propuesta basada en los modelos de Berry y Grönroos, donde la coordinación interfuncional, entre las diversas áreas de la organización, apoya la motivación del empleado ya que lo involucra de principio a fin. Con ello se obtiene un proceso transparente sin interrogantes. Además, soporta la estrecha relación entre la satisfacción laboral y la orientación al cliente.

Figura 29
Modelo de Rafiq y Ahmed



Nota: Rafiq & Ahmed, 2000, p. 455.

Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (2003)

Los autores inician con el Mix de Marketing Interno el cual componen por los siguientes factores:

- Factor uno - apoyo que presta la alta dirección: delegación, reconocimiento, ambiente y liderazgo.
- Factor dos - proceso de negocio: incentivos, selección, promoción, cambios organizacionales.
- Factor tres - coordinación interfuncional: procesos de comunicación interna y coordinación entre departamentos.

Tal como se visualiza, el marketing es la base y por tal es dividido en dos partes para enfatizar sus características adoptándola como filosofía y en el manejo de sus herramientas, lo que comprenderá las competencias de la empresa para definir su performance organizacional.

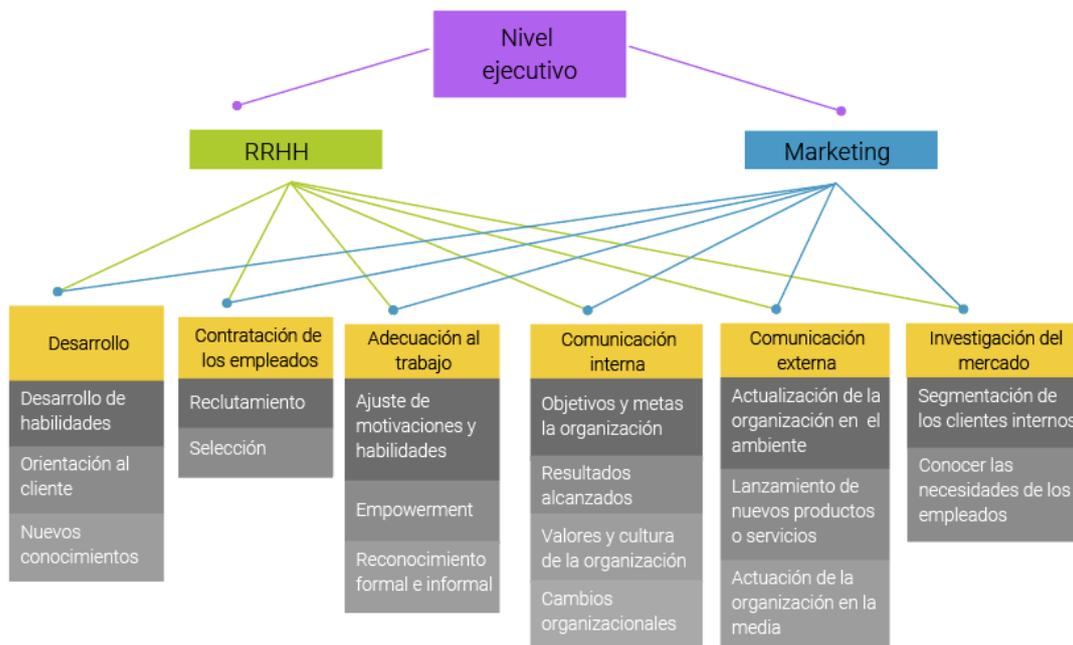
Figura 30*Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (2003)**Nota: Ahmed, Rafiq y Saad, 2003, p. 1226.***Modelo de Bohnemberger (2006)**

La gran interrelación y sinergia entre ambas áreas de RRHH y Marketing son necesarias para responder al desarrollo, contratación, adecuación, comunicación interna – externa e investigación del mercado, que son monitoreadas por la alta gerencia.

En adición, adjunta cuatro premisas:

- Filosofía de la organización, donde el personal tiene la filosofía de tratar a sus compañeros como cliente interno y la importancia de interactuar con la alta dirección.
- Coordinación del proceso, desde la perspectiva de recursos humanos y/o del marketing.
- Actividades de implantación del marketing interno, desarrollo, contratación, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa, investigación del mercado interno, etc.
- Acciones aplicadas, ciclo virtuoso.

Figura 31
Modelo de Bohnemberger (2006)



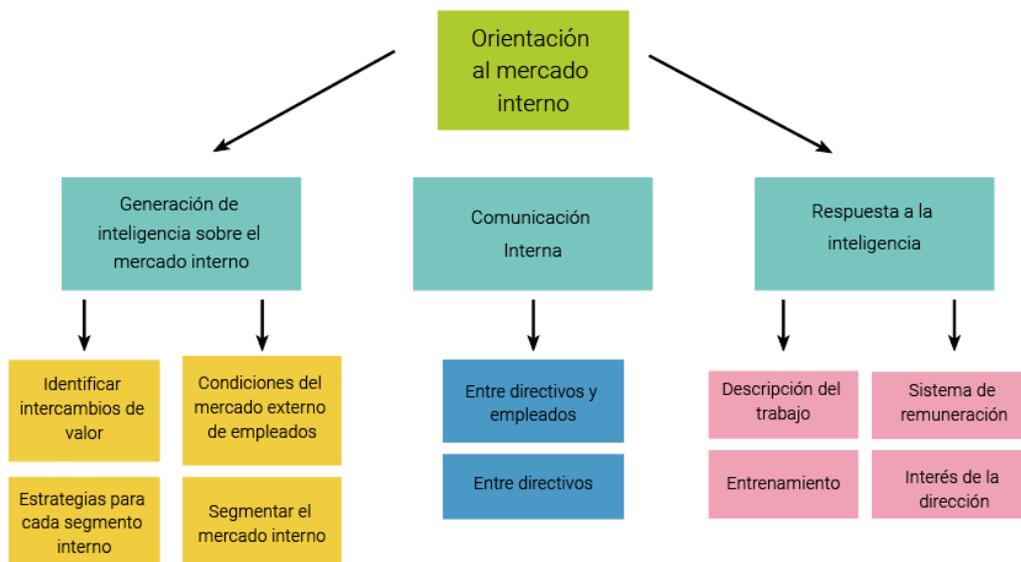
Nota: Internal Marketing: A Model for Implementation and Development, 2019, p. 9.

Modelo de Gounaris (2008)

Toma como referente a la teoría planteada por Kohli y Jaworski (1990) y Lings (2004). Su centro es la orientación hacia el mercado interno y sobre ello Kohli y Jaworski (1990) esclarecen su concepción:

La orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a los distintos departamentos y la acción de respuesta por parte de toda la empresa.

Figura 32
Modelo de Gounaris (2008)



Nota: The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence, 2008, p. 74.

Modelo de Ismael Quintanilla (2010)

Se enfoca en el Marketing Interno por medio de tres variables:

- Instrumentales. Obtener la mayor información posible por medio de la investigación de mercados.
- Estratégicas. Incluye el plan de marketing y la evaluación de su eficacia.
- Operativas. Concretar acciones particulares por medio del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción).

Figura 33
Modelo de Ismael Quintanilla Pardo (2010)



Nota: Marketing interno y participación en las organizaciones, 1993, p. 10.

3.3.2 Esquema del modelo

Programa:

- a) Problema
“Inadecuado proceso de comunicación interna”
- b) Objetivo general
“Desarrollar un Programa de Endomarketing para mejorar el proceso de comunicación interna para la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) entre sus colaboradores durante el año 2021.”
- c) Estrategia: Modelo de Ismael Quintanilla (2010)

En el numeral 3.3.1 se han investigado nueve modelos de gestión del marketing interno desde el siglo XX hasta el siglo XXI con diversas visiones de los autores que se complementan entre sí, además de su vigencia para su aplicación en la entidad. Con ello, se puede materializar la siguiente tabla con las características más resaltantes:

Tabla 25*Características de los modelos de gestión del marketing interno*

Modelo de Berry (1981)	El personal es tratado como un cliente interno y las tareas como productos con el fin de obtener una ventaja competitiva.
Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)	El marketing interno interviene desde el reclutamiento del personal para condicionar una actitud positiva.
Modelo de Grönroos (1990)	Incrementar la motivación del empleado por medio de la transparencia y exclusividad de la información para aumentar la rentabilidad.
Modelo de Lings (1999)	Es un engranaje que involucra a los proveedores y clientes internos para entregar un servicio.
Modelo de Rafiq y Ahmed (2000)	La coordinación entre áreas y la motivación del empleado tienen una relación retroalimentación.
Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (2003)	La mezcla de marketing y su interiorización entre el personal, es el soporte de la performance organizacional.
Modelo de Bohnemberger (2006)	El área de recursos humanos y marketing hacen sinergia y están en constante coordinación.
Modelo de Gounaris (2008)	Se orienta al mercado interno, lo segmenta y facilita la comunicación con los directivos.
Modelo de Ismael Quintanilla (2010)	Adapta el marketing tradicional al marketing interno con la implementación del marketing mix y la segmentación.

Nota: Elaboración propia

Por lo expuesto, se evidencia el gran aporte de cada modelo para este proyecto profesional, sin embargo, se ha decidido implementar el Modelo de Ismael Quintanilla (2010) ya que enfoca a los colaboradores de una organización como un mercado potencial el cual estará segmentado para reconocer y distinguir a cada grupo de personas. Con ese conocimiento, se les podrá ofrecer un nuevo producto

que aportará al mejor uso de las herramientas de comunicación interna, al incremento de la satisfacción laboral y al mejoramiento del desempeño en el trabajo.

d) Productos

○ Variables instrumentales.

Se inicia con la dimensión instrumental ya que es primordial obtener toda la información cualitativa relacionada al cliente interno por medio de la investigación de mercados como la Auditoría social, el Balance social o la Evaluación organizacional. Con ello se realizará una categorización de individuos o segmentación de mercados para concebir a cada uno como mercado meta, teniendo en cuenta su buena o mala disposición de participación, grado de conocimientos, funciones, entre otros puntos que condicionan el plan estratégico sobre cada uno de los mercados meta reconocidos.

○ Variables estratégicas.

Consiste en realizar un plan de marketing que integre un plan de acción hacia la participación del personal basado en el precio del producto, distribución, concepto y comunicación.

La participación tiene cuatro niveles en progresiva complejidad:

- Primero, la participación en los objetivos.
- Segundo, en la toma de decisión.
- Tercero, en la solución de problemas.
- Cuarto, la participación en el cambio.

Es decir, para que el personal avance, por ejemplo, del primer al segundo nivel, debe haber alcanzado el máximo nivel de participación en el punto inicial. Así también, la participación tiene dos extremos: la mínima participación (alienación) y la máxima participación (autogestión).

Este plan de acción puede ser complementado con técnicas motivacionales como el enriquecimiento del trabajo o los incentivos económicos.

Una vez definido, se deben establecer unos criterios para evaluar su eficacia.

○ Variables operativas.

En esta dimensión deben concretarse acciones particulares para la introducción de procedimientos participativos. Con base en producto, precio, distribución y promoción, se indica lo siguiente:

- Producto: enfocado en la participación, la cual debe ser ajustada lo máximo posible a las expectativas de cada segmento dentro de la organización. Sin embargo, se recomienda encontrar la relación entre ellos para proponer un solo tipo de participación.
- Precio: expresa el esfuerzo, en dinero, tiempo o sacrificio que el personal, de cualquier nivel jerárquico, está dispuesto a "pagar". La participación conlleva determinados costos, pero también muchas ventajas como desarrollo personal y profesional, aumento de la calidad de vida laboral y ampliación de beneficios.
- Distribución: permite el intercambio del servicio y debe ser apoyado por todos los niveles jerárquicos de la organización. Se inicia comunicando a la alta gerencia los programas de cambio de actitudes y se les aplican los esquemas participativos para luego continuar con los demás niveles.
- Promoción: la participación necesita ser comunicada a los potenciales clientes para dar un buen conocimiento del producto con las ventajas e inconvenientes que acarrea su desarrollo.

- e) Actividades. Con base en el Modelo de Gestión de Marketing Interno de Ismael Quintanilla (1993), detallado en la figura 34.

Variables instrumentales. Se profundiza en esta variable con la autora Cecilia Blanco (2015):

- Encuesta: construcción del cuestionario
 - Determinación de variables, nivel de medición y operacionalización
 - Tipo, cantidad, disposición de las preguntas y su codificación
 - Tipo de preguntas:
 - Cerrada
 - Cerrada simple
 - Cerrada con múltiples respuestas
 - Cerradas con más de una opción a elegir
 - Cerradas de jerarquización de opciones
 - Abiertas
 - Cerradas y abiertas
 - Embudo de preguntas: primero las preguntas generales luego los aspectos más limitados.
 - Preguntas de cantidad (escalares)
 - Preguntas de intensidad (o escala de Lickert): desde "estoy completamente de acuerdo" hasta "estoy en total desacuerdo".
 - Preguntas de frecuencia
 - Formas de administración del cuestionario:
 - Cuestionario auto-administrado
 - Entrevista personal
 - Por entrevista telefónica

- Auto-administrado y enviado por correo postal, electrónico o servicio de mensajería
- Por internet

Variables Estratégicas:

- Plan de Marketing Interno
 - Actividad 1. Generar el máximo compromiso para cumplir con los cuatro niveles de la participación:
 - Primero, la participación en los objetivos
 - Segundo, en la toma de decisión
 - Tercero, en la solución de problemas
 - Cuarto, la participación en el cambio
 - Actividad 2. Identificar el nivel de participación del personal: mínima (alienación) o máxima (autogestión).
- Evaluación del Plan de Marketing
 - Actividad 1: Respuesta del personal
 - Actividad 2: Participación del personal
 - Actividad 3: Identificación del personal con la institución
 - Actividad 4: Satisfacción laboral

Variables Operativas. Definir los siguientes puntos:

- Actividad 1: Producto
- Actividad 2: Precio
- Actividad 3: Distribución
- Actividad 4: Promoción

3.3.3 Ventajas del modelo elegido

Cabe precisar que estas ventajas se enfocan en la utilidad del Modelo de Endomarketing elegido y su aplicación en las organizaciones; es por ello que a continuación se señalan de manera general las siguientes:

- a) Nivel de adaptación a la naturaleza de la organización.
- b) El personal es tratado como un cliente.
- c) Énfasis en la Segmentación Interna como piedra angular del modelo a aplicar.
- d) El modelo se centra en la relación interna y busca diversos tipos de participación para lograr fortalecer los niveles de comunicación y cohesión organizacional.
- e) Capacidad de uso de las herramientas del marketing tradicional en la aplicación del modelo.
- f) El modelo se enfoca en incrementar la participación del cliente interno, considerándola como un bien que precisa ser cambiado.

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto

Con la información recabada en los capítulos anteriores, se procede a presentar dos alternativas con diferentes orientaciones respecto al método, la inversión y el lapso para resolver el problema del presente proyecto.

4.1 Alternativas de solución

Alternativa 1: Programa de mejora de competencias tecnológicas

Incluir en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) un Programa de mejora de competencias tecnológicas, la cual se enfocará en la capacitación de herramientas digitales que aportan a la comunicación interna. El objetivo es mantener la información al alcance del cliente interno por medio del uso de las plataformas de la entidad.

Se proponen dos cursos libres virtuales a implementar en las líneas de capacitación del PDP, las cuales tienen relación con las herramientas que incentivan la productividad en la modalidad del teletrabajo de las entidades públicas.

Tabla 26*Alternativa 1: características*

Alternativa	VARIABLES del modelo	Productos	Actividades	Descripción	Finalidad	Dimensiones	Costo	Duración
Programa de mejora de competencias tecnológicas - Plan de desarrollo de las personas	Teórico – Práctico: niveles de dirección (17 gerentes, 30 subgerentes y 19 gestores ORC)	Liderando el trabajo remoto (UTECH)	Convocatoria virtual	Recomendar y difundir las herramientas de trabajo remoto para distintos propósitos laborales como acceso a información, videoconferencias, chats grupales, oficina virtual, tableros de tareas, brainstorming y team building.	Instalar prácticas y un mindset de trabajo remoto y de gestión del conocimiento de largo plazo, que permitan a una organización adoptar el trabajo remoto como parte permanente y central de su cultura, y no sólo como una respuesta de contingencia.	Comunicación / Comportamiento Organizacional	S/ 450 x 66 = S/ 29,700	6 semanas (36 horas lectivas)
	Práctico: Personal operativo (294 personas)	Herramientas de Productividad en el Teletrabajo (ISIL)	Convocatoria virtual	Adecuar los modelos de negocio al teletrabajo y desarrollar competencias que los diferencien.	Aprender sobre Inteligencia emocional para gestionar la incertidumbre. Técnicas de acondicionamiento y productividad desde casa. Técnicas para la gestión del tiempo y alto desempeño. Organización y planificación. Efecto priming y neuronas espejo. Herramientas digitales para la productividad.	Comunicación / Comportamiento Organizacional	S/ 350 x 294 = S/ 102,900	3 semanas (18 horas)

S/ 132,600

Alternativa 2: Programa de Endomarketing

Con base en el modelo de gestión de marketing interno de Ismael Quintanilla, se propone desarrollar un Programa de Endomarketing, el mismo que se dividirá en las siguientes variables:

Variable Instrumental

Investigación cualitativa por medio de una encuesta dirigida a una muestra representativa del personal total (386 personas) entre las dos modalidades de contrato: Cuadro de Asignación del Personal (CAP) y Contratos Administrativos de Servicios (CAS). Segmentar al personal.

Variable Estratégica

La implementación del Plan de Marketing debe armonizar un esquema que integre un plan de acción concreto con diagnóstico, objetivos, metas y estrategias que conduzca a la participación del cliente interno.

Variable Operativa

Con el apoyo del marketing mix, se realizarán cinco actividades para solucionar el problema mencionado en el Capítulo 2.

Tabla 27
Alternativa 2: características

Alternativa	Variables del modelo	Productos	Actividades	Dimensiones	Responsable	Remuneración mensual (1)	EsSalud 9%	Total (2)	Remuneración x 3 meses (3)
Programa de Endomarketing (Modelo marketing interno de Ismael Quintanilla)	Instrumentales	Investigación de mercado	Encuesta	Comunicación / Comportamiento Organizacional	Especialista de Bienestar	S/ 5,500	S/ 495	S/ 5,995	S/ 17,985
					Asistente Web	S/ 3,500	S/ 315	S/ 3,815	S/ 11,445
	Estratégicas	Plan de marketing	Diagnóstico, Objetivos, Metas, Estrategias	Marketing	Analista de Administración y Presupuesto	S/ 4,000	S/ 360	S/ 4,360	S/ 13,080
					Asistente Web (4)	-	-	-	-
	Operativas	Marketing Mix	Producto	Comunicación	Asistente de Comunicaciones y Relaciones Públicas	S/ 3,500	S/ 315	S/ 3,815	S/ 11,445
					Analista programador de proyectos de TIC	S/ 5,500	S/ 495	S/ 5,995	S/ 17,985
						S/ 22,000	S/ 1,980	S/ 23,980	S/ 71,940

(1) La remuneración mensual con base en las respectivas convocatorias de cada puesto laboral publicadas en el Portal de la ONPE.

(2) El total es un aproximado ya que en esta primera etapa no se ahondará en el tiempo de la implementación ni en las horas hombre trabajadas.

(3) La remuneración total fue proyectada a 3 meses para poder implementar esta propuesta.

(4) La persona en el cargo de Asistente Web participará tanto en el Plan de Marketing como en el Marketing Mix, por tal motivo su costo se considera una sola vez en esta primera etapa de la propuesta.

4.2 Evaluación de alternativas de solución

Alternativa 1: Programa de mejora de competencias tecnológicas

Para comprender su dimensión, esta propuesta abarca la rama de causas del problema correspondiente a “Gente” situado en el Diagrama Ishikawa (Figura 13), que involucra los siguientes temas:

- Motivación del personal sobre la relevancia de su labor.
- Capacitación del personal sobre los procesos a todo nivel.
- Inducción al nuevo personal.

Sin embargo, no contempla las otras dos siguientes ramas del diagrama: Métodos, relacionado a evaluar la forma en la que se realizan las actividades, y Medio ambiente, enfocado a las condiciones en el área de trabajo.

Así mismo, en la tabulación realizada para la encuesta del Capítulo 2, referida a las Mejoras frente a los problemas planteados por los propios encuestados, se aprecia que abarca las categorías de Capacitación tecnológica (9.43%) y Recurso tecnológico (15.09%) que sumados tienen un total de 24.52% de atención a los problemas detectados en las unidades orgánicas. Por lo que desabastece a las categorías: Comunicación y retroalimentación transversal, Orientación comunicacional y Procedimientos, las cuales son más sustanciales e integrales que hacen frente al problema.

Sobre su implementación, en el inciso f) del Artículo 51° del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la ONPE, indica que la Gerencia Corporativa de Potencial Humano (GCPH) tiene a su cargo:

- Elaborar y proponer el Plan de Desarrollo de las Personas anualizado, orientado a la mejora continua de los cuadros organizacionales de la ONPE.

Por ello, es necesario plantear en conjunto con la GCPH su posible adaptación al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP).

Con base en el Plan de Desarrollo de las Personas del año 2020, este programa tendrá un enfoque metodológico activo y participativo, el cual se define como un conjunto de estrategias que posibilitan:

- Una situación en la cual el aprendizaje forma parte de su experiencia de vida, que es integrada a las anteriores experiencias que posee, mediante los mecanismos de asimilación y acomodación.
- La participación horizontal y el trabajo en equipo, interactuando con el facilitador y con los miembros de su ámbito laboral.
- El participante construye sus propios conocimientos con la guía del facilitador, que le da todas las condiciones necesarias para su desarrollo.

Por medio del trabajo dinámico que se inculque en el desarrollo del programa, el participante será un ente activo en el aprendizaje que lo impulsa a saber, buscar, observar, analizar, etc.

Alternativa 2: Programa de Endomarketing (modelo marketing interno de Ismael Quintanilla)

El nivel de impacto de esta propuesta en el Diagrama de Ishikawa (Figura 13) es de un nivel alto, puesto que envuelve, no solo a la rama Gente, sino también a las dos ramas adicionales

Métodos y Medio Ambiente:

Métodos

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| - Deficiente flujo de información | - Precisión en protocolos |
| - Métodos de comunicación alternos | - Procedimientos desactualizados |
| - Información centralizada | - Políticas para requerimientos |

Medio ambiente

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| - Agenda electoral | - Retroalimentación |
| - Cultura de comunicación | - Relaciones entre áreas |

- Interacción

Este hecho implica que todas las causas del problema serían resueltas para obtener un efecto positivo en la institución.

En lo que respecta a las categorías de la encuesta realizada en el Capítulo 2, adopta las tres mejoras más representativas:

- Comunicación y retroalimentación transversal (41.51%)
- Orientación comunicacional (22.64%)
- Procedimientos (9.43%)

Totalizando con 73.58%, siendo más próximo al beneficio corporativo de una mejora integral en la comunicación interna.

Así también, esta alternativa presenta autonomía para la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, ya que puede plantear sus actividades, tareas, mediciones, programaciones, metas y prioridades a implementar en el Plan Operativo Institucional (POI) y en el Plan Operativo Electoral (POE) por intermedio de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la cual presenta a la Gerencia General la aprobación de ambos planes.

A continuación, se presenta la Tabla 25 correspondiente a la comparativa de ambas alternativas.

Tabla 28
Alternativas de solución: comparativa

Alternativas de solución	Alternativa 1	Alternativa 2
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Menor tiempo de implementación. - Impacto a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucra a todas las categorías de solución. - Tiene total autonomía para implementarla. - Programa integral. - Costo menor.

Desventajas	- No ocupa todas las categorías de solución.	- Moderado tiempo de implementación.
	- Depende de otra unidad orgánica para su implementación.	- Impacto a largo plazo.
	- Programa específico.	
	- Costo mayor.	

Así también, ambas alternativas presentan impacto en el Plan Estratégico Institucional (PEI), específicamente en el Objetivo Estratégico Institucional (OEI) n.º 4: Modernización de la Gestión Institucional, el cual tiene las siguientes Acciones Estratégicas Institucionales (AEI):

Tabla 29

Acciones Estratégicas Institucionales del Objetivo Estratégico Institucional n.º 4

AEI 04.01 Procesos optimizados de la ONPE	La optimización de los procesos de ONPE nos permitirá disminuir o eliminar errores, defectos o actividades que no agregan valor con respecto a la satisfacción del cliente final.
AEI 04.02 Gestión de conocimiento sistematizado en la ONPE	El fortalecimiento de las competencias de los servidores de la institución nos permitirá brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.
AEI 04.03 Gestión administrativa eficiente en la ONPE	La administración adecuada de los recursos financieros con la finalidad de cumplir con los objetivos.

Nota: <https://www.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-162-2020-JN.pdf>

La Alternativa 1 tiene un costo de S/ 132,600 y recae en la Acción Estratégica Institucional 04.02 Gestión de conocimiento sistematizado en la ONPE, la cual permite la implementación de dos actividades operativas según la Tabla 26.

Tabla 30*Alternativa 1: costo e impacto en el Objetivo Estratégico Institucional n.º 4*

Alternativa 1	Costo	Impacto en el OEI.04 del PEI	Actividad operativa / Beneficio
Programa de mejora de competencias tecnológicas - Plan de desarrollo de las personas	S/ 276,600	AEI.04.02 Gestión de conocimiento sistematizado en la ONPE	Desarrollo del Factor Humano. Planificación, ejecución y evaluación de capacitaciones para el fortalecimiento institucional.

Nota: <https://www.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-441-2020-JN.pdf>

La Alternativa 2 tiene un costo aproximado de S/ 71,940 y recae en todas las Acciones Estratégicas Institucionales que competen al Objetivo Estratégico Institucional n.º 4, la cual permite la implementación de seis actividades operativas según la Tabla 27.

Tabla 31*Alternativa 2: costo e impacto en el Objetivo Estratégico Institucional n.º 4*

Alternativa 2	Costo	Impacto en el OEI.04 del PEI	Actividad operativa / Beneficio
Programa de Endomarketing (Modelo marketing interno de Ismael Quintanilla)	S/ 71,940	AEI.04.01 Procesos optimizados en la ONPE	Implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión. Gestión de planificación y presupuesto de los servicios informáticos.
		AEI.04.02 Gestión de conocimiento sistematizado en la ONPE	Desarrollo del Factor Humano. Planificación, ejecución y evaluación de capacitaciones para el fortalecimiento institucional.

AEI.04.03 Gestión administrativa eficiente de la ONPE	Elaboración, modificación, seguimiento y evaluación de Planes Institucionales. Gestión de las Relaciones Corporativas, publicaciones en la web, Portal de Transparencia y atención de consultas al ciudadano.
---	--

Nota: <https://www.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RJ-441-2020-JN.pdf>

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida

Para la evaluación de cada alternativa, se utiliza una ponderación que fluctúa de 0 hasta 1 y su suma será igual a 1. Siendo la clasificación de los parámetros: 1 = bajo, 2 = regular, 3 = alto, 4 = muy alto.

Tabla 32
Alternativas de solución: ponderación

Factores internos clave	Ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Tiempo de implementación	0.35	2	0.7	3	1.05
Inversión	0.1	2	0.2	3	0.3
Categorías de solución	0.35	2	0.7	4	1.4
Nivel de autonomía	0.2	1	0.2	4	0.8
Total	1		1.8		3.55

Teniendo como resultado 1.8 de puntaje para la Alternativa 1 contra el 3.55 de la Alternativa 2, siendo esta última la opción más apropiada para solucionar los problemas por medio de su implementación.

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

“PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES”

5.1 Implementación de la propuesta de solución

Se procede al desglose de las variables indicadas en el Modelo de Gestión de Endomarketing de Ismael Quintanilla, las cuales son: variables instrumentales, variables estratégicas y variables operativas.

5.1.1 Variables Instrumentales

Se toma en cuenta la encuesta de Clima Organizacional realizada en la Formulación del problema del Capítulo 2, en la cual se demuestra que la Comunicación presenta el índice de satisfacción del 68%, siendo un punto de mejora a desarrollar.

5.1.2 Variables Estratégicas

Presenta el plan de marketing con base en la información recabada en la variable anterior para confeccionar la estrategia más conveniente con su respectivo plan de acción en función de las creencias, actitudes y conductas del personal o de su grado de preparación y conflictividad; posteriormente se evalúa su eficacia.

5.1.3 Variables Operativas

En este punto se concretan las acciones, particulares para este programa, basadas en las cuatro variables de McCarthy (1968): producto, precio, distribución y promoción.

Tabla 33*Actividades: marketing mix*

Variables	Descripción	Finalidad
Producto	Actividad 1: Rediseñar y relanzar Microsoft SharePoint (intranet) enfocada en las necesidades del cliente interno.	Incrementar el nivel de participación de los colaboradores para alcanzar niveles de comunicación bidireccional.
	Actividad 2: Impulsar el uso de Microsoft Teams y de la red social interna Yammer.	Lograr optimizar la comunicación interna y hacerla más horizontal, alcanzando mayores niveles de trabajo en equipo.
	Actividad 3: Implementar al Plan Operativo Institucional (POI) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en el portal institucional.	Exigir un mayor compromiso de cumplimiento y evaluación permite priorizar la información hacia el trabajador interno.
	Actividad 4: Implementar al Plan Operativo Electoral (POE) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en las páginas web de los procesos electorales.	Asegurar los niveles coordinación cliente interno y cliente externo, a través de las diferentes fases del POE, por cada proceso electoral.
	Actividad 5: Integrar la especialidad de Comunicación Interna en el equipo de la Subgerencia de Relaciones Corporativas.	Afianzar las estrategias de comunicación interna e incrementar los niveles de especialización para asegurar el Endomarketing dentro de la subgerencia.
Precio	Involucra el esfuerzo en dinero, pero también en tiempo que el empleado está dispuesto a "pagar" para acceder al servicio.	Participación por parte de todos los niveles de empleados que utilizarán los servicios.
Distribución	Intercambio por medio de sus respectivas plataformas como SharePoint y Microsoft Teams o en documentos de gestión como POI y POE.	Acercar el servicio a los esquemas participativos del personal: mínima (alienación) o máxima (autogestión).
Promoción	Publicidad por medio de plataformas virtuales como el correo masivo interno "Comunicaciones ONPE", mensajería instantánea ya sea WhatsApp o SMS y en grupos de trabajo en Microsoft Teams.	Dar a conocer los servicios utilizando la máxima cantidad de herramientas digitales internas.

Descripción de las actividades:

- **Rediseñar y relanzar la intranet SharePoint enfocada en las necesidades del cliente interno.** Microsoft SharePoint, es una plataforma empresarial que almacena, organiza y comparte información desde cualquier dispositivo. Sus capacidades permiten publicar anuncios y documentos de la organización, secciones personalizadas específicas para cada unidad organiza y opciones de comunicación y colaboración.
- **Impulsar el uso de Microsoft Teams y de la red social interna Yammer.** Microsoft Teams permite chatear, llamar, asistir a reuniones y compartir archivos en tiempo real, beneficios que se complementan con la red social interna Yammer para compartir mensajes, realizar preguntas, elogiar a grupos de trabajo o realizar encuestas. Ambas plataformas integran a usuarios, contenido y herramientas, que mejoran el compromiso y la eficacia laboral.
- **Agregar al Plan Operativo Institucional (POI) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en el portal institucional.** El Plan Operativo Institucional (POI) como instrumento de gestión que guía y orienta a las unidades orgánicas de la ONPE para alcanzar sus objetivos y metas, se propone incluir la actividad de informar al cliente interno, en primera instancia, de todas las publicaciones en el portal institucional. Esta acción no se refleja en el POI actual de la ONPE, tal como se muestra en la tabla n.º 33, por lo que se propone su implementación según la tabla n.º 34.

Tabla 34*POI: Gestión del programa - Actual*

Categoría	Programa	Producto/ Proyecto	Actividad / Proyecto (actividad presupuestal)		Actividad operativa	Acción estratégica	Respons.
Programas presupuestales	0125 mejora de la eficiencia de los procesos electorales e incremento de la participación política de la ciudadanía.	30000001: Acciones comunes	5000276	Gestión del programa	Gestión de las Relaciones Corporativas, publicaciones en la web, portal de Transparencia y atención de consultas al ciudadano.	AEI 04.03 Gestión administrativa eficiente de la ONPE	GCRC
					Gestión de la comunicación institucional externa y administración de la biblioteca institucional	AEI 04.03 Gestión administrativa eficiente de la ONPE	GCRC

Tabla 35*POI: Gestión del programa – Propuesta a incluir*

Categoría	Programa	Producto / Proyecto	Actividad / Proyecto (actividad presupuestal)		Actividad operativa	Acción estratégica	Respons.
Programas presupuestales	0125 mejora de la eficiencia de los procesos electorales e incremento de la participación política de la ciudadanía	30000001: Acciones comunes	5000276	Gestión del programa	Gestión de la comunicación institucional interna	AEI 04.03 Gestión administrativa eficiente de la ONPE	GCRC

- **Agregar al Plan Operativo Electoral (POE) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en las páginas web de los procesos electorales.** Según la [Resolución Jefatural n.º 167-2020-JN](#), el POE es un instrumento de gestión de corto plazo, que describe el marco legal, marco electoral, marco estratégico, objetivos y metas, programación de actividades operativas y tareas, con la finalidad de asegurar una vez más, procesos electorales transparentes, confiables y oportunos que reflejen fielmente la voluntad ciudadana. En su inspección, se visualiza que la Actividad: Comunicación interna y externa del proceso, tiene poco impacto en el cliente interno y no cuenta con tareas concretas para incentivar su participación (Tabla n.º 35). Por ello, se propone anunciar oportunamente tanto de su creación como actualización de la página web del proceso electoral que se lleve a cabo, ya que toda la información se centraliza en dicha plataforma digital. Además de incrementar la meta anual de 1 a 7 en los meses cercanos al proceso electoral (Tabla n.º 36).

- **Integrar la especialidad de Comunicación Interna en el equipo de la Subgerencia de Relaciones Corporativas.** Con base en lo expuesto en el capítulo 2, las actividades de Comunicación Interna se realizan de manera parcial por la Asistente Web ya que la plaza de Asistente de Comunicación Interna no se encuentra ocupada.

5.2 Cronograma

Tabla 38

Cronograma de actividades

Actividades	Inicio	Fin	Duración x hora
Actividad 1: Rediseñar y relanzar la intranet SharePoint enfocada en las necesidades del cliente interno	19 oct. 2020	31 dic. 2021	
Realizar encuesta de Clima Organizacional y difundirla	19 oct. 2020	30 oct. 2020	50
Recolección de datos sobre el uso de la intranet y de la encuesta de Clima Organizacional.	01 en. 2021	05 en. 2021	24
Analizar datos y encontrar patrones.	06 en. 2021	12 en. 2021	48
Coordinar su implementación con la Gerencia de Informática y Tecnología Electoral.	13 en. 2021	15 en. 2021	48
Implementación de la intranet.	18 ene. 2021	12 feb. 2021	110
Realizar pruebas de usabilidad.	15 feb. 2021	16 feb. 2021	24
Diseñar y aprobar los comunicados relacionados.	17 feb. 2021	19 feb. 2021	50
Lanzar la nueva intranet.	01 mar. 2021	01 mar. 2021	22
Difundir comunicados informativos y motivadores.	25 feb. 2021	31 dic. 2021	15
Actividad 2: Impulsar el uso de Microsoft Teams y de la red social interna Yammer	25 en. 2021	31 dic. 2021	
Identificar los beneficios de uso para el personal.	25 en. 2021	29 en. 2021	48
Diseñar y aprobar los comunicados.	01 feb. 2021	05 feb. 2021	50
Difundir comunicados informativos y motivadores.	08 feb. 2021	31 dic. 2021	15
Actividad 3: Implementar al Plan Operativo Institucional (POI) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en el portal institucional	15 feb. 2021	15 mar. 2021	
Proponer y sustentar por informe a la Gerencia de Comunicaciones y Prensa su inserción.	15 feb. 2021	19 feb. 2021	48

Coordinar con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto su implementación.	20 feb. 2021	15 mar. 2021	24
Actividad 4: Implementar al Plan Operativo Electoral (POE) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en las páginas web de los procesos electorales	15 feb. 2021	15 mar. 2021	
Proponer y sustentar por informe a la Gerencia de Comunicaciones y Prensa su inserción.	15 feb. 2021	19 feb. 2021	48
Coordinar con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto su implementación.	22 feb. 2021	15 mar. 2021	24
Actividad 5: Integrar la especialidad de Comunicación Interna en el equipo de la Subgerencia de Relaciones Corporativas	01 mar. 2021	10 mar. 2021	
Desarrollar y/o actualizar el perfil del profesional para puesto laboral de Asistente 3-A (Asistente de Relaciones Corporativas).	01 mar. 2021	03 mar. 2021	48
Coordinar con la GCPH el lanzamiento de la convocatoria.	04 mar. 2021	10 mar. 2021	24
			720

5.3 Presupuesto

Tabla 39

Presupuesto del personal requerido

Área	Puesto	Remuneración mensual	EsSalud 9%	Total	Remuneración x día	Remuneración x hora
Gerencia Corporativa de Potencial Humano	Especialista de Bienestar	S/ 5,500	S/ 495	S/ 5,995	S/ 200	S/ 25
Gerencia de Informática y Tecnología Electoral	Analista programador de proyectos de TIC	S/ 5,500	S/ 495	S/ 5,995	S/ 200	S/ 25
	Asistente Web	S/ 3,500	S/ 315	S/ 3,815	S/ 127	S/ 16
Gerencia de Comunicaciones y Prensa	Analista de Administración y Presupuesto	S/ 4,000	S/ 360	S/ 4,360	S/ 145	S/ 18
	Asistente de Comunicaciones y Relaciones Públicas	S/ 3,500	S/ 315	S/ 3,815	S/ 127	S/ 16
		S/ 22,000	S/ 1,980	S/ 23,980	S/ 799	S/ 100

Tabla 40*Costos de actividades por responsable.*

Actividad 1: Rediseñar y relanzar la intranet SharePoint enfocada en las necesidades del cliente interno	Responsable	Horas	Costo x hora S/	Costo total S/
Realizar encuesta de Clima Organizacional y difundirla	Especialista en Bienestar	50	25	1,250.00
Recolección de datos sobre el uso de la intranet y de la encuesta de Clima Organizacional.		24		384.00
Analizar datos y encontrar patrones.	Asistente Web	48	16	768.00
Coordinar su implementación con la Gerencia de Informática y Tecnología Electoral.		48		768.00
Implementación de la intranet.	Analista programador de proyectos de TIC	110	25	2,750.00
Realizar pruebas de usabilidad.	Asistente Web	24	16	384.00
Diseñar y aprobar los comunicados relacionados.		50		800.00
Lanzar la nueva intranet.	Analista programador de proyectos de TIC	22	25	550.00
Difundir comunicados informativos y motivadores.	Asistente de Comunicaciones y Relaciones Públicas	15	16	240.00
Actividad 2: Impulsar el uso de Microsoft Teams y de la red social interna Yammer	Responsable	Duración x hora	Costo x hora S/	Costo total S/
Identificar los beneficios de uso para el personal.	Asistente Web	48	16	768.00
Diseñar y aprobar los comunicados.		50		800.00

Difundir comunicados informativos y motivadores.	Asistente de Comunicaciones y Relaciones Públicas	15	16	240.00
Actividad 3: Implementar al Plan Operativo Institucional (POI) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en el portal institucional				
	Responsable	Duración x hora	Costo x hora S/	Costo total S/
Proponer y sustentar por informe a la Gerencia de Comunicaciones y Prensa su inserción.	Asistente Web	48	16	768.00
Coordinar con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto su implementación.	Analista de Administración y Presupuesto	24	18	432.00
Actividad 4: Implementar al Plan Operativo Electoral (POE) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en las páginas web de los procesos electorales				
	Responsable	Duración x hora	Costo x hora S/	Costo total S/
Proponer y sustentar por informe a la Gerencia de Comunicaciones y Prensa su inserción.	Asistente Web	48	16	768.00
Coordinar con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto su implementación.	Analista de Administración y Presupuesto	24	18	432.00
Actividad 5: Integrar la especialidad de Comunicación Interna en el equipo de la Subgerencia de Relaciones Corporativas				
	Responsable	Duración x hora	Costo x hora S/	Costo total S/
Desarrollar y/o actualizar el perfil del profesional para puesto laboral de Asistente 3-A (Asistente de Relaciones Corporativas).	Analista de Administración y Presupuesto	48	18	864.00
Coordinar con la GCPH el lanzamiento de la convocatoria.		24		432.00
		720		13,398.00

Tabla 41*Costo por servicio de correo electrónico e intranet.*

Servicio externo	Costo diario	Costo x hora	Horas invertidas	Total
398,500	1,091.78	45.49	720	32,753

Nota: <https://www.onpe.gob.pe/modMarco-Legal/Resoluciones/RG-061-2020-GAD.pdf>

El costo total de esta propuesta es la suma de los costos por actividades (S/ 13,398) más el servicio de correo electrónico e intranet (S/ 32,753), dando la suma de S/ 46,151.

Conclusiones

- Objetivo general. La mejora de los niveles de comunicación interna entre el personal durante el año 2021 se efectuará por medio del Programa de Endomarketing planteado en el presente proyecto.
- Objetivo específico enfocado a la Comunicación. La elección del Modelo de Gestión de Endomarketing del autor Quintanilla, ayudó a implementar la comunicación de dos vías por medio de las Variables Instrumentales (investigación de mercado - encuesta), Variables Estratégicas (problema, objetivos, y estrategias) y Variables Operativas (Marketing Mix).
- Objetivo específico enfocado a la Integración. Con la investigación realizada en el marco teórico, se validó la relevancia de anexar las dimensiones de comunicación interna, marketing y capital humano para promover y potenciar el trabajo en equipo y colaborativo, que recae en un impacto positivo en la institución.
- Objetivo específico enfocado a la Motivación. El plan de acción incluyó empowerment con el fin de incrementar las actitudes de un personal activo y participativo que mejora el nivel de conocimiento para aumentar su desempeño y productividad, además hace hincapié en fomentar una cultura de intercambio de conocimiento. Con la integración absoluta de las herramientas internas, se transforma al personal de consumidor interno a prosumidor interno por lo que no solo recibe la información, sino también genera contenido.

Recomendaciones

- Objetivo general. Someter al Programa de Endomarketing 2021 a mejoras continuas anuales para aumentar la calidad del producto presentado en este proyecto.
- Objetivo específico enfocado a la Comunicación. Utilizar la metodología de Lean UX la cual se basa en el proceso iterativo de Construir-Medir-Aprender para mejorar la experiencia del usuario, en este caso del cliente interno, en la intranet de SharePoint. Además, profundizar en la segmentación interna, identificando los arquetipos de usuarios especificando en su descripción, objetivos principales y comportamiento del cliente interno, para diseñar estrategias de comunicación.
- Objetivo específico enfocado a la Integración. Verificar la frecuencia de uso y efectividad de las facilidades tecnológicas de la institución relacionadas a la Comunicación Interna para su innovación e implementación de otras herramientas digitales de mejora que promueven el trabajo en equipo y colaborativo.
- Objetivo específico enfocado a la Motivación. Realizar una encuesta semestral de Comunicación interna para evaluar posibles cambios o mejoras al Programa de Endomarketing, en coordinación con la Gerencia Corporativa de Potencial Humano. Así también, formular la actualización del Manual de Procedimientos Institucionales (MAPRO) con fecha 19 de diciembre de 2008, definiendo correctamente los procedimientos y manteniendo la sinergia entre gerencias.

Referencias

- Prettel, G. (2016). Marketing, una herramienta para el crecimiento. Ediciones de la U. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5684>
- A., R. , W., S. (2018). Marketing. (13a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6261>
- Kotler, P. (2017). Marketing. (16a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4426>
- Kotler, P., T., J., C., J. (2015). Marketing turístico. (6a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3665>
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5205>
- W., R., Phillipsy, J. (2020). Comportamiento organizacional. (13a. ed.) Cengage. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9979>
- P., S. (2017). Comportamiento organizacional. (17a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4915>
- P., S. (2017). Fundamentos de administración. (10a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4914>
- Daft, R. (2019). Teoría y diseño organizacional. (12a. ed.) Cengage. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9265>
- W., R., Phillipsy, J. (2020). Comportamiento organizacional. (13a. ed.) Cengage. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9979>
- Louffat, E. (2018). Administración del potencial humano. Cengage. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5701>
- Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3603>

- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5205>
- P., S. (2017). Comportamiento organizacional. (17a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4915>
- Jiménez, Félix (2012), Elementos de teoría y políticas macroeconómicas para una economía abierta (tomo i), Nuevas tendencias, el crecimiento endógeno, cap. 17, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú. <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-02a-19.pdf>, bajado de internet en septiembre de 2015.
- Blanco, C. (2015). Encuesta y estadística. Editorial Brujas. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=2673>
- Fernández C. y Galguera L. (2009). Teorías de la Comunicación. México D.F: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rodrigo M. (2001). Teorías de la Comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas. Primera Edición. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mattelart A. y Mattelart M. (1997). Historias de las teorías de la comunicación. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Quintanilla I. y Bonavia T. (1993). Marketing interno y participación en las organizaciones. España: ESIC Editorial.
- Ruiz I. (2016) Diseño de un modelo de marketing interno aplicado a una pequeña empresa (Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de la Empresa Industrial). México: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Regalado O. Allpacca R. Baca L. Gerónimo M. (2011) Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú: ESAN ediciones.

Anexos

Tabla 42

Resultados de la encuesta: comunicación vertical

15. La ONPE fomenta y promueve la comunicación ascendente entre el personal y los responsables de cada órgano	CAP	CAS	Total	%
Totalmente en desacuerdo	6	12	18	6.08
En desacuerdo	6	16	22	7.43
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	59	77	26.01
De acuerdo	28	101	129	43.58
Totalmente de acuerdo	13	37	50	16.9
Total	71	225	296	100

18. Considero que mi jefe directo es empático y me brinda retroalimentación oportuna y útil sobre mi desempeño	CAP	CAS	Total	%
Totalmente en desacuerdo	6	8	14	4.73
En desacuerdo	3	13	16	5.41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	31	38	12.84
De acuerdo	28	108	136	45.95
Totalmente de acuerdo	27	62	89	30.07

Tabla 43

Resultados de la encuesta: comunicación interna

16. Considero que existen suficientes canales de comunicación	CAP	CAS	Total	%
Totalmente en desacuerdo	2	6	8	2.70
En desacuerdo	8	17	25	8.45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	50	67	22.64
De acuerdo	33	112	145	48.99
Totalmente de acuerdo	11	40	51	17.23
Total	71	225	296	100

19. Recibo información periódicamente sobre las diversas actividades que brinda la ONPE	CAP	CAS	Total	%
Totalmente en desacuerdo	2	3	5	1.69
En desacuerdo	4	5	9	3.04
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	28	38	12.84
De acuerdo	39	120	159	53.72
Totalmente de acuerdo	16	69	85	28.72
Total	71	225	296	100

20. La inducción y capacitaciones recibidas facilitan el adecuado desempeño de mis funciones	CAP	CAS	Total	%
Totalmente en desacuerdo	3	3	6	2.03
En desacuerdo	7	11	18	6.08

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36	50	16.89
De acuerdo	28	118	146	49.32
Totalmente de acuerdo	19	57	76	25.68
Total	71	225	296	100
35. Se dispone de la tecnología necesaria para el adecuado desarrollo de mis funciones	CAP	CAS	Total	%
Totalmente en desacuerdo	3	5	8	2.70
En desacuerdo	7	24	31	10.47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	39	46	15.54
De acuerdo	34	106	140	47.30
Totalmente de acuerdo	20	51	71	23.99
Total	71	225	296	100

Tabla 44

Avances de la implementación del proyecto profesional.

Estado: Aprobada por la Subgerencia de Relaciones Corporativas y en proceso de implementación.

Actividad 1: Rediseñar y relanzar la intranet SharePoint enfocada en las necesidades del cliente interno.

Se presentó a la Subgerencia de Relaciones Corporativas la propuesta de diseño de interfaz para la nueva intranet Sharepoint la cual contempla las mejoras señaladas en este proyecto con las siguientes secciones:

- Botonera superior: Documentos internos, Agenda telefónica, Conoce tu asistencia, Información Electoral, SGD, Comunidades (ODPE, Fono ONPE, Nepotismo y SCIO).
- Nos cuidamos de la COVID-19.
- Entérate de los eventos y comunicados internos.

Actividad 2: Impulsar el uso de Microsoft Teams y de la red social interna Yammer.

- Cuenta regresiva electoral.
- Envía un saludo de cumpleaños.
- Conoce un hecho histórico.
- Descubre eventos culturales.
- Felicita al talento onpesino.
- Hace poco revistaste estos documentos.
- Se subieron estos documentos institucionales.
- Utiliza nuestra red social Yammer.
- Publicaciones en Yammer.
- Ayúdanos a seguir mejorando la intranet - Sugerencias.

Estado: Espera de respuesta

Actividad 3: Implementar al Plan Operativo Institucional (POI) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en el portal institucional.

Se presentaron ambas actividades por correo electrónico a la Subgerencia de Relaciones Corporativas.

Actividad 4: Implementar al Plan Operativo Electoral (POE) la tarea de difusión interna sobre las actualizaciones en las páginas web de los procesos electorales.

Estado: Acción provisional

Actividad 5: Integrar la especialidad de Comunicación Interna en el equipo de la Subgerencia de Relaciones Corporativas.

Se cuenta con un personal que brinda apoyo parcial en esta actividad.

Figura 34
Carta de autorización de uso de información – Hoja 1



"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
 "Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"



Firmado digitalmente por BASAURI
 BECERRA Marco Antonio FAJ
 20291973851 soft
 Motivo: Soy el autor del documento
 Fecha: 09.10.2019 09:14:29 -05:00

Lima, 09 de Octubre del 2019

INFORME N° 000644-2019-SGAD-GAJ/ONPE

A: JOSE MANUEL COLOMA MARQUINA
 Gerente de la Gerencia de Asesoría Jurídica

De: MARCO ANTONIO BASAURI BECERRA
 Sub Gerente de Asesoría Administrativa

Asunto: Consulta para la utilización de datos e información de ONPE con fines académicos

Referencia: PROVEIDO N° 001023-2019-SGAD-GAJ/ONPE (01OCT2019)

Tengo a bien dirigirme a usted en atención al asunto del rubro asignado al abogado Carlos Montoya Valladares, a efectos de informarle lo siguiente:

I. ANTECEDENTES. –

- 1.1 Carta s/n (27SET19) presentada por la señorita Karla Patricia Jurupe Paredes, dirigida a la Secretaría General, mediante la cual informa que ha obtenido el grado de Bachiller en Marketing y Gestión Comercial en la Universidad San Ignacio de Loyola y, solicita "permiso para utilizar datos e información de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) y a la publicación del proyecto respectivo con fines exclusivamente académicos para la obtención del Título Profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional o Informe de Experiencia Profesional".
- 1.2 Memorando N° 001172-2019-GCRC/ONPE(30SET19) de la Gerente de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, mediante la cual solicita la opinión de la Gerencia de Asesoría Jurídica, respecto al requerimiento realizado por la señorita Karla Patricia Jurupe Paredes.

II. BASE LEGAL. -

- 2.1 Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806 de Transparencia y Acceso a Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM.
- 2.2 Reglamento de la Ley N° 27806 de Transparencia y Acceso a Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM.

III. ANALISIS. -

- 3.1 La solicitud formulada por la servidora Karla Patricia Jurupe Paredes, recae en un "permiso para utilizar datos e información de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)". Considerando que es un pedido genérico, en tanto no se especifica a qué tipo de información o datos de la entidad se está refiriendo, se procederá a absolver la consulta de modo general.

Figura 35

Carta de autorización de uso de información – Hoja 2



- 3.2 El Artículo 3 del Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública (en adelante TUOLTAIP) establece el **Principio de Publicidad**, en virtud al cual: “Todas las actividades y disposiciones de las entidades comprendidas en la presente Ley están sometidas al principio de publicidad (...) En consecuencia: 1. Toda información que posea el Estado se presume pública, salvo las excepciones expresamente previstas por el artículo 15 de la presente Ley”. El Artículo 15 del TUOLTAIP citado, establece excepciones al ejercicio del derecho de acceso a información pública, cuando ésta se refiere a información “*expresamente clasificada como **secreta**, que se sustente en razones de seguridad nacional, en concordancia con el artículo 163 de la Constitución Política del Perú, que además tenga como base fundamental garantizar la seguridad de las personas y cuya revelación originaría riesgo para la integridad territorial y/o subsistencia del sistema democrático, así como respecto a las actividades de inteligencia y contrainteligencia del CNI dentro del marco que establece el Estado de Derecho en función de las situaciones expresamente contempladas en esta Ley*”.
- 3.3 Asimismo, en los artículos 16 y 17 del TUOLTAIP establecen excepciones al citado derecho, cuando se trata de información **reservada y confidencial**.
- 3.4 En ese orden de ideas, los casos establecidos en los artículos 15, 16 y 17 citados “son los únicos en los que se puede limitar el derecho al acceso a la información pública, por lo que deben ser interpretados de manera restrictiva por tratarse de una limitación a un derecho fundamental”, conforme al artículo 18 del citado cuerpo legal. Por lo tanto, ante un pedido de información, la entidad debe verificar si se encuentra previsto en las citadas excepciones, supuesto en el cual la información no es pública y no puede ser brindada ni utilizada (salvo en el ámbito de las actividades propias del servidor o trabajador en el ejercicio de sus funciones). En caso contrario, si no está contemplada en algunas de las excepciones, la información es pública y es de libre acceso y uso por los ciudadanos, entidades públicas y privadas, etc.
- 3.5 Cabe señalar que el procedimiento para la verificación y evaluación de la información antes referida, está previsto en el artículo 11 del TUOLTAIP y el artículo 10 del Reglamento de la Ley de Transparencia, en los que se establece que el peticionante debe cumplir requisitos y formalidades previstas en el artículo 10 de la disposición reglamentaria citada, dentro de las cuales está la siguiente (literal d): “*Expresión concreta y precisa del pedido de información, así como cualquier otro dato que propicie la localización o facilite la búsqueda de la información solicitada*”, es decir, el peticionante debe precisar la información requerida (no caben pedidos de información genéricos, tal como ocurre en el presente caso), a efectos de que la entidad proceda a su evaluación y análisis y, determine si es información pública o es información confidencial, reservada o secreta y no es de acceso público.
- 3.6 De otro lado, en el marco del Principio de Publicidad citado, el artículo 5 del TUOLTAIP establece la obligación de las entidades de publicar información en el Portal de Transparencia, tales como: “*1. Datos generales de la entidad de la Administración Pública que incluyan principalmente las disposiciones y comunicados emitidos, su organización, organigrama, procedimientos, el marco legal al que está sujeta y el Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos, que la regula, si corresponde. 2. La información presupuestal que incluya datos sobre los presupuestos ejecutados,*

Figura 36*Carta de autorización de uso de información – Hoja 3*

proyectos de inversión, partidas salariales y los beneficios de los altos funcionarios y el personal en general, así como sus remuneraciones y el porcentaje de personas con discapacidad del total de personal que labora en la entidad, con precisión de su situación laboral, cargos y nivel remunerativo. 3. Las adquisiciones de bienes y servicios que realicen. La publicación incluirá el detalle de los montos comprometidos, los proveedores, la cantidad y calidad de bienes y servicios adquiridos. 4. Actividades oficiales que desarrollarán o desarrollaron los altos funcionarios de la respectiva entidad, entendiéndose como tales a los titulares de la misma y a los cargos del nivel subsiguiente. 5. La información adicional que la entidad considere pertinente". Asimismo, en el artículo 25 del TUOLTAIP se precisa la información que las entidades deben publicar sobre finanzas públicas en dicho Portal y, en el artículo 8 del Reglamento se complementa la información que debe publicarse en el Portal de Transparencia.

- 3.7 La referida información es pública, por lo tanto, es de libre acceso y uso, en consecuencia, resulta legalmente factible que la señorita haga uso de la misma para los fines que estime pertinentes.

IV. CONCLUSION Y RECOMENDACIÓN. -

- 4.1 Por las consideraciones antes señaladas, opinamos que la información prevista en los artículos 5 y 25 del TUOLTAIP y en el artículo 8 del Reglamento de la Ley de Transparencia, es de naturaleza pública, pudiendo ser utilizada por la señorita Karla Patricia Jurupe Paredes.
- 4.2 Respecto a información no contenida en el supuesto anterior, la entidad, a través del procedimiento previsto en el TUOLTAIP y su Reglamento, debe evaluar y analizar caso por caso, si la información solicitada se encuentra comprendida en los supuestos de excepción previstos en los artículos 15 al 17 del TUOLTAIP, a efectos de verificar si es o no información pública. En tanto ello no se ocurra y no exista un pronunciamiento expreso de la entidad en ese sentido, la mencionada información no puede ser utilizada por la citada ciudadana para los fines señalados en su solicitud.
- 4.3 Se recomienda al Gerente de Asesoría Jurídica hacer suyo el presente informe, de considerarlo pertinente y, remitirlo a la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas.

Sin otro particular, quedo de Usted.

(MBB/cmv)