



Mejora en la calidad de servicio de sitio web interno. Caso: empresa de soluciones digitales de Chile. Improving the quality of service of internal website. Case: digital solutions company from Chile.

José Tomás Arismendi-Delgado¹, Dunia Geosimir Duque-Araque²

¹Universidad Austral de Chile, Valdivia - Chile

Recibido: 09 de agosto de 2024.

Aceptado: 04 de diciembre de 2024.

Publicado: 01 de enero de 2025.

Resumen- Garantizar la calidad de los servicios internos basados en tecnologías de la información es fundamental para las organizaciones, ya que impacta directamente en la retención y productividad de sus clientes internos. Este artículo presenta un caso de estudio cuyo objetivo fue proponer un plan de mejora para la calidad del servicio de un sitio web interno destinado a ejecutivos de ventas de una empresa de soluciones digitales en Chile. Se empleó una metodología descriptiva-transversal de enfoque mixto, basada en la práctica de mejora continua de ITIL. El proceso incluyó el análisis de la organización, contemplando sus objetivos y la gestión de las partes interesadas mediante una matriz poder-interés, el análisis del sitio web mediante un diagrama Service Experience Blueprint (SEB), y la evaluación de su calidad de servicio a través de una encuesta basada en el modelo WebQual 4.0, identificando dos áreas críticas: facilidad de navegación y organización de la información, las cuales obtuvieron un puntaje de 5 en una escala de Likert de calidad percibida de 1 a 7. Con base en estos resultados, se propuso un plan de mejora que incluyó una prueba de usabilidad y un estudio de card-sorting. Se concluye que la estrategia desarrollada es funcional para mejorar la calidad del servicio del sitio web interno de la organización. Además, la metodología del caso de estudio puede ser replicada en otras organizaciones.

Palabras clave: cliente interno, calidad de servicio, matriz poder-interés, service experience blueprint(SEB), modelo WebQual 4.0.

Abstract— Ensuring the quality of internal services based on information technologies is fundamental for organizations, as it directly impacts the retention and productivity of their internal clients. This article presents a case study whose objective was to propose an improvement plan for the service quality of an internal website aimed at sales executives of a digital solutions company in Chile. A descriptive-cross-sectional methodology with a mixed approach was employed, based on the ITIL continuous improvement practice. The process included the analysis of the organization, considering its objectives and the management of stakeholders through a power-interest matrix, the analysis of the website using a Service Experience Blueprint (SEB) diagram, and the evaluation of its service quality through a survey based on the WebQual 4.0 model, identifying two critical areas: ease of navigation and information organization, which scored 5 on a perceived quality Likert scale from 1 to 7. Based on these results, an improvement plan was proposed, including a usability test and a card-sorting study. It is concluded that the developed strategy is functional for improving the service quality of the organization's internal website. Additionally, the case study methodology can be replicated in other organizations.

Keywords: internal customer, service quality, power-interest matrix, service experience blueprint (SEB), WebQual 4.0 model.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: josetomas.arismendi@gmail.com (José Tomás Arismendi Delgado).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: J. T. Arismendi-Delgado y D. G. Duque-Araque, "Mejora en la calidad de servicio de sitio web interno. Caso: empresa de soluciones digitales de Chile", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 13, no. 1, pp. 150-158 2025, doi: 10.15649/2346030X.4979

I. INTRODUCCIÓN

Las tecnologías digitales ofrecen una amplia gama de oportunidades de negocio, pero también serios desafíos para las organizaciones. Esto ha cambiado la forma en que los empleados realizan sus tareas y procesos [1]. Desde la perspectiva de la Organización Internacional de Normalización (ISO), se destaca en su norma 20.000, la relevancia de la gestión e inversión en Tecnologías de la Información (TI) y su supervisión para la prestación de servicios a los clientes internos, ya que estos son aspectos de vital importancia para las organizaciones, debido a que inciden directamente en sus operaciones [2].

Estos antecedentes, llevan a la idea de que no se debe perder de vista la calidad de servicio interno ya que, desde la perspectiva del modelo de la cadena de beneficio del servicio, propuesto por Heskett et al. [3], se sostiene que mantener una alta calidad en este tipo de servicio genera satisfacción entre los empleados, lo que incrementa su retención y productividad. Esto, a su vez, permite ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes externos, aumentando su satisfacción y fortaleciendo su lealtad con la empresa. Todo ello se traduce en beneficios como un aumento de ingresos y una mayor rentabilidad para la organización.

Bajo este contexto, en este artículo se presenta la metodología y los resultados de un proyecto aplicado a un servicio interno que corresponde a un sitio web para ejecutivos de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de soluciones digitales en Chile. Este sitio tenía como propósito aumentar la eficiencia en las negociaciones de los ejecutivos con los clientes de la empresa, al proporcionarles la información y herramientas necesarias para realizar sus labores.

A pesar de los esfuerzos de la organización, no se conocían las percepciones de los ejecutivos de ventas sobre este nuevo sitio web interno. Ante esta situación, se evaluó la calidad del servicio con el fin de identificar puntos críticos mediante la aplicación de un cuestionario y se propuso un plan de mejora. En este caso se optó por adaptar el modelo WebQual 4.0 al contexto de los ejecutivos como clientes internos ya que este instrumento se ajustaba adecuadamente a los propósitos del proyecto.

Basándose en los requerimientos de este caso de estudio, se diseñó y aplicó una metodología basada en la práctica de la mejora continua de ITIL que combinó diversas herramientas para tener una adecuada perspectiva de la situación, y así lograr el objetivo del proyecto.

II. MARCO TEÓRICO

Para comprender adecuadamente esta investigación, es pertinente tener en cuenta tres conceptos clave:

a. *Cliente interno*

Un cliente se define como “la persona que utiliza los servicios de una empresa” [4]. Existe un tipo de cliente denominado cliente interno, que, según Camisón et al. [5], es quien forma parte de la empresa y recibe documentos, información, procedimientos, materiales o piezas, que luego integra en su propio trabajo para ofrecer el resultado a otros clientes.

b. *Calidad de servicio interno*

El concepto de calidad posee múltiples definiciones. Según ISO, en su norma 9000, se define como el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” [6]. En la misma línea, la Asociación Americana para la Calidad [7] la describe como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un usuario específico”. Por su parte, autores como Crosby [8] enfatizan que la calidad consiste en el cumplimiento de los requisitos del cliente, estableciendo que su incumplimiento implica una carencia de calidad y, por lo tanto, una no conformidad. De manera similar, Juran [9] plantea que calidad es la adecuación para el uso con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Por otro lado, el concepto servicio, según Lovelock et al. [10] se define como un acto o desempeño ofrecido por una parte a otra, caracterizado por su naturaleza intangible. Grönroos [11] asocia esta intangibilidad con una serie de actividades en las que ocurren interacciones entre el cliente y los empleados del servicio, y/o sistemas físicos o bienes del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. [6] por su parte, se refiere al servicio como un medio para entregar valor al cliente, facilitando los resultados que este desea alcanzar. Cabe destacar que ITIL [12], define valor como el beneficio percibido, la utilidad o relevancia de algo.

En el contexto de esta investigación, es relevante mencionar que dentro de los tipos de servicios se encuentran los servicios en línea los cuales facilitan el acceso a sus usuarios a productos, información y herramientas mediante plataformas digitales [13].

Por lo tanto, calidad de servicio es lo que el cliente dice que es, a partir de su percepción [14]. Es decir, mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras formarse una impresión del servicio recibido [5]. Cabe destacar que la percepción consiste en un “proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno” [15].

Por ende, esto conduce a la idea propuesta por Zeithaml et al. [16] de que la calidad del servicio se produce durante su prestación. En ese momento, los usuarios evalúan el proceso de producción a medida que experimentan el servicio. Sin embargo, existe una distinción en la calidad de servicio la cual radica en el tipo de cliente que se le brinda.

Para el caso de la calidad de servicio interno, es decir, a la brindada a clientes internos, no existe una escala universalmente aceptada para su medición [5]. No obstante, existen diversas dimensiones y factores que inciden. Una de las dimensiones relevantes según Gremler et al. [17] es la adaptabilidad, que se refiere a la capacidad de respuesta brindada a los clientes internos para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente externo. Otros factores relevantes son el trabajo en equipo, la comunicación y la coordinación [5]. Por el contrario, también existen dimensiones no relevantes. Una de ellas son los elementos tangibles de un servicio, tal como lo demostró Martínez [18]. Por lo tanto, las

apariencias como las de las instalaciones físicas, equipos, personal, y materiales de comunicación no son relevantes para los clientes internos. Kuei et al. [19] también respaldaron esta conclusión, demostrando que el modelo SERVQUAL el cual es uno de los más reconocidos para evaluar la calidad de servicio es válido para servicios internos si se excluye la dimensión de elementos tangibles. Otra dimensión no relevante según [18] es la seguridad, relacionada con la credibilidad y la confianza, ya que en encuentros internos esto ya está preestablecido.

Finalmente, volviendo a la relevancia de las necesidades en el concepto de servicio. Cabe mencionar que para evaluar la calidad de servicio interno es fundamental identificar y comprender las necesidades de los clientes internos para poder actuar sobre ellas [5].

c. Mejora continua de la gestión de servicios de ITIL

ITIL es una guía de buenas prácticas para gestionar servicios de tecnologías de la información [20]. Su modelo de mejora continua de ITIL sirve como una guía de alto nivel para que las organizaciones puedan respaldar sus iniciativas de mejora. Esta práctica consta de una serie de pasos. El primero se centra en traducir la visión y los objetivos de la organización para que sean comprendidos a nivel de unidad de negocios, departamentos, equipos y/o individuos, asegurando la comprensión del contexto, los objetivos y los límites de la iniciativa de mejora. El segundo es evaluar los servicios existentes, lo que incluye la percepción de valor por parte de los usuarios. El tercero es identificar las oportunidades de mejora, seguido de la ejecución del plan de mejora en el cuarto paso. Finalmente, el quinto paso consiste en evaluar las métricas e indicadores para verificar si se han alcanzado los beneficios esperados. Por último, si la mejora ha generado el valor esperado, el enfoque de la iniciativa debe cambiar a comercializar sus éxitos y reforzar los nuevos métodos introducidos, con el fin de garantizar el impulso para futuras iniciativas de mejora [12].

Como se mencionó anteriormente, este estudio combinó diferentes herramientas de análisis para obtener los resultados deseados. A continuación, se presentan las principales:

1. Diagrama BPMN

El Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica estandarizada que se utiliza para representar la secuencia de actividades en los procesos de negocio de una organización, así como los mensajes que circulan entre los participantes y las actividades [21].

2. Matriz poder-interés

Para realizar un análisis de las partes interesadas, es necesario evaluar cómo cada una de ellas puede influir en un proyecto, tanto de forma negativa como positiva. En función del impacto que puedan tener, se deben aplicar distintas estrategias para gestionarlas [22]. La matriz poder-interés permite esto, ya que es un modelo que clasifica y analiza a las partes interesadas en función de su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) respecto a los resultados de un proyecto [23].

3. Service Experience Blueprint (SEB)

El impacto de las nuevas tecnologías en los servicios ha generado una interacción entre el cliente y el servicio que incorpora múltiples interfaces, ya que los clientes pueden optar por varios canales y patrones de navegación para realizar una actividad de servicio. El Service Experience Blueprint (SEB) permite analizar estos tipos de servicio, combinando los elementos del Service Blueprint tradicional y con los del diagrama de flujo [24].

4. Modelo WebQual 4.0.

Consiste en un modelo propuesto por Barnes y Vidgen [25] para medir la calidad de servicio que brindan los sitios web basado en las percepciones de sus usuarios. WebQual 4.0, fue diseñado específicamente para el comercio en línea, es decir, para clientes externos. No obstante, ha sido aplicado en distintos contextos, como servicios bancarios, educación en línea, turismo y servicios públicos. Está dividido en 3 constructos: calidad de la usabilidad, de la información y de la interacción.

III. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTOS

El diseño de esta investigación fue de tipo descriptivo-transversal y su enfoque mixto. La metodología consistió en cuatro fases y tomó como referencia los tres primeros pasos de la práctica de la mejora continua de ITIL. A continuación, se describe cada una de las fases:

a. Análisis de la organización

Con el fin de asegurarse que el plan de mejora agregue valor a la organización se analizaron los objetivos del negocio. En primer lugar, fue pertinente comprender su misión, visión y valores para tener un contexto general, como también asegurarse que el plan de mejora se alinea con los focos estratégicos de la empresa, para que de esta forma se destinen recursos a las iniciativas al ser prioritarias en la estrategia organizacional.

En segundo lugar, se analizaron a las partes interesadas en el servicio interno para poder gestionarlas correctamente en el plan de mejora. Para ello, se identificaron, y comprendieron sus jerarquías por medio de organigramas. Luego, se situaron en un diagrama BPMN el cual se elaboró para visualizar el proceso de cambios en sitio web. Este diagrama, posteriormente fue analizado para la elaboración de una matriz poder-interés que permitió conocer las acciones necesarias para gestionar a las partes interesadas en el plan de mejora. En esta matriz, cada parte interesada se clasificó en función de su poder de modificación del sitio web y su interés en el servicio, traducido como beneficio directo que obtenían o no de él.

b. Análisis del sitio web interno

Se analizó en detalle el funcionamiento del sitio web interno desde la perspectiva de sus usuarios, con el objetivo de comprender mejor el servicio que ofrece. Para ello, se elaboró un diagrama de Service Experience Blueprint (SEB), al cual se incorporó una sección del Service Blueprint tradicional denominada evidencia física. Esta sección corresponde a los aspectos tangibles del entorno del servicio con el que interactúa el cliente [26]. En este caso, se consideraron los tipos de páginas que componen el sitio web, lo que permitió obtener una visión más detallada del mismo.

Además, se aprovechó la categorización de las páginas para identificar cuál de ellas presentaba una mayor tendencia de uso, con el propósito de centrar los esfuerzos en dicha página dentro del plan de mejora. Para ello, se elaboraron mapas de calor con datos correspondientes al contenido popular del sitio web que se obtuvieron a partir de archivos de Microsoft Excel, descargados directamente desde Microsoft SharePoint. Estos datos se clasificaron según el tipo de página identificada en el SEB.

Finalmente, se elaboró un listado de ventajas y desventajas del sitio web interno, con el objetivo de identificar sus atributos tanto positivos como negativos. Este análisis permitió establecer marcos de actuación y consideraciones clave para el plan de mejora.

c. Medición de la calidad de servicio

Para evaluar la calidad del servicio que ofrece el sitio web interno, se diseñó una encuesta basada en el modelo WebQual 4.0, adaptándolo a los objetivos de la investigación. En la elaboración de las preguntas, se consideraron el contexto y las características del servicio, así como los factores que inciden en la calidad de servicio hacia clientes internos.

Dado que los ejecutivos de ventas ya tenían experiencia previa utilizando la plataforma de Microsoft SharePoint, se consideró irrelevante medir la capacidad de aprendizaje del sitio web. Además, al ser el modelo WebQual 4.0 específico para sitios web de comercio electrónico y clientes externos, se excluyeron preguntas relacionadas con este tipo de usuarios.

En cuanto a los factores de calidad de servicio interno, se consideró la adaptabilidad, entendida como la capacidad del sitio web para facilitar las labores de los ejecutivos de ventas. También se incluyeron el trabajo en equipo y la comunicación con el proveedor del servicio interno. Por el contrario, se excluyeron preguntas relacionadas con la apariencia del sitio web, ya que este factor no es relevante en servicios internos al estar asociado a elementos tangibles. Asimismo, se omitieron preguntas sobre la credibilidad de los insumos entregados por el sitio web, alineadas con la dimensión de seguridad, ya que no se consideraron pertinentes en este contexto.

Para la aplicación del instrumento se empleó una escala Likert de 1 a 7 la cual se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Escala Likert.

CALIDAD PERCIBIDA	ESCALA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Algo en desacuerdo	3
Neutral	4
Algo de acuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los resultados, se realizó un proceso de validación convergente para verificar que los ítems de la encuesta se asociaran correctamente a sus respectivos constructos. Para ello, se utilizaron coeficientes de correlación de Spearman, analizados mediante el software SPSS versión 29.

Adicionalmente, se calculó la confiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,86 para la totalidad del instrumento, lo que indica una buena consistencia interna. Por constructo, los valores fueron los siguientes: 0,83 para la calidad de la usabilidad, 0,89 para la calidad de la información y 0,85 para la calidad de la interacción. Cabe mencionar, que esta encuesta no pudo ser aplicada por parte del investigador por políticas de ciberseguridad de la empresa.

d. Elaboración de plan de mejora

A partir de los resultados de la encuesta se propusieron iniciativas de mejora con etapas asociadas y se determinaron a las partes interesadas a cargo de llevarlas a cabo. Es importante mencionar, que para la generación de estas propuestas se consideraron los recursos y condiciones de la organización del caso de estudio. Cabe mencionar que, además para efectos de la organización en el proyecto, se consultaron los costos de mano de obra y los tiempos promedio estimados para la realización de cada etapa.

En resumen, en el diagrama de la figura 1 se presentan estas 4 fases de esta metodología:

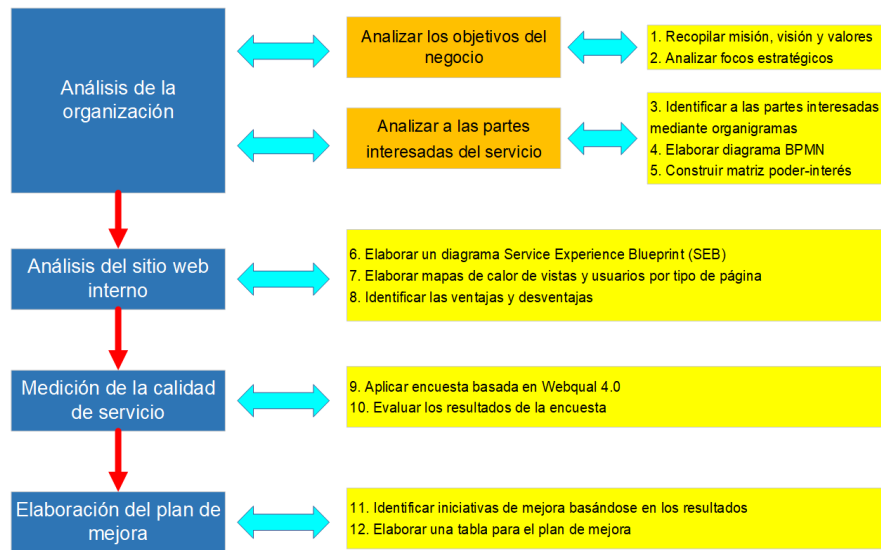


Figura 1: Diagrama de metodología.
Fuente: Elaboración propia.

IV. RESULTADOS ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La comprensión de la misión, visión y valores de la empresa permitió comprender lo que la empresa desea lograr y, a su vez, su cultura sentando las bases para comprender el contexto del proyecto. Del análisis de los focos estratégicos se logró establecer la relevancia del plan de mejora para la organización, debido a que el servicio interno se alineaba con dos focos estratégicos de la empresa. El primero se asociaba con la transformación digital en la organización y el segundo en aumentar el valor entregado a sus empleados como clientes internos.

Del análisis de las partes interesadas, se identificaron a cuatro, las cuales fueron situadas en la matriz poder-interés, la cual se presenta en la figura 2 incluyendo las acciones para gestionarlas en el plan de mejora.

La primera parte interesada fue el departamento de Comunicaciones Internas de la empresa. Este se situó con un alto poder, ya que la aprobación de los cambios en el sitio web dependía de ellos. Sin embargo, se los ubicó con bajo interés, ya que no obtenían ningún beneficio directo del servicio. Por consiguiente, era necesario involucrarlos y mantenerlos satisfechos en el plan de mejora.

En segundo lugar, se situó al Proveedor del servicio interno con un alto poder, ya que era el encargado de liderar las decisiones y ejecutar los cambios en el sitio web. A su vez, contaba con un alto interés, ya que esperaba que esta plataforma influyera de manera efectiva en las negociaciones de los ejecutivos de ventas para llevar la oferta al mercado eficientemente. Por lo tanto, resultaba esencial involucrarlos y atraerlos atractivamente.

En tercer lugar, a los ejecutivos de ventas se los situó con bajo poder, ya que no intervenían en las decisiones o cambios del sitio web, al ser solo usuarios. No obstante, contaban con un alto interés en el servicio, debido a que les proporcionaba los insumos necesarios para sus negociaciones. Por ello, se recomendaba mantenerlos informados.

Finalmente, se situó el Departamento de Estrategia Comercial con un bajo poder, al no intervenir en ningún cambio en el sitio web, y con un bajo interés, puesto que el sitio no les proporciona ningún beneficio directo. Su principal función era definir los productos, y dicha información sólo servía como insumo para el proveedor del servicio interno. Esto sugirió la necesidad de monitorearlos durante el desarrollo del plan de mejora, debido a que cambios significativos en los productos podían afectar su enfoque.

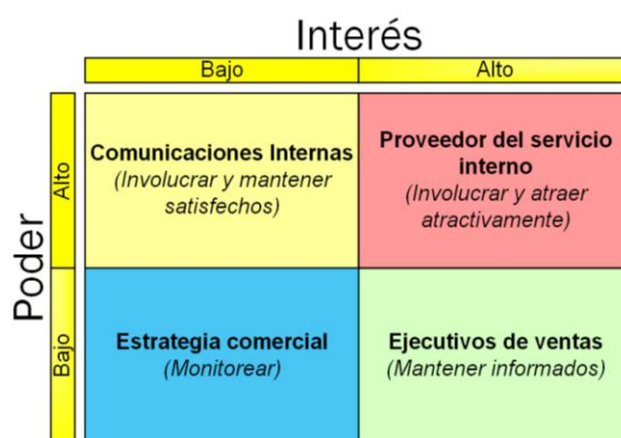


Figura 2: Matriz poder-interés del sitio web interno.
Fuente: Elaboración propia.

El diagrama Service Experience Blueprint (SEB) presentado en la figura 3, permitió comprender la prestación del servicio, su estructura y áreas de interés. Como se puede apreciar, bajo la línea de visibilidad se diagramaron las acciones ejecutadas por el sistema de intranet Microsoft SharePoint, en el cual está montado el sitio web, y permitía cargar cada una de las páginas. A un lado de la línea de interacción se situaron las acciones del cliente, es decir, los ejecutivos de ventas, y al otro lado, las acciones del sitio web ejecutadas a partir de sus peticiones. En evidencia física se lograron categorizar 6 tipos de páginas distintas. Los mapas de calor arrojaron que la mayor tendencia de uso correspondía a las páginas de productos (destacadas en rojo en el diagrama SEB). Por lo tanto, esto sugirió que el plan de mejora debía enfocarse principalmente en este tipo de páginas, dada visibilidad y frecuencia de uso.

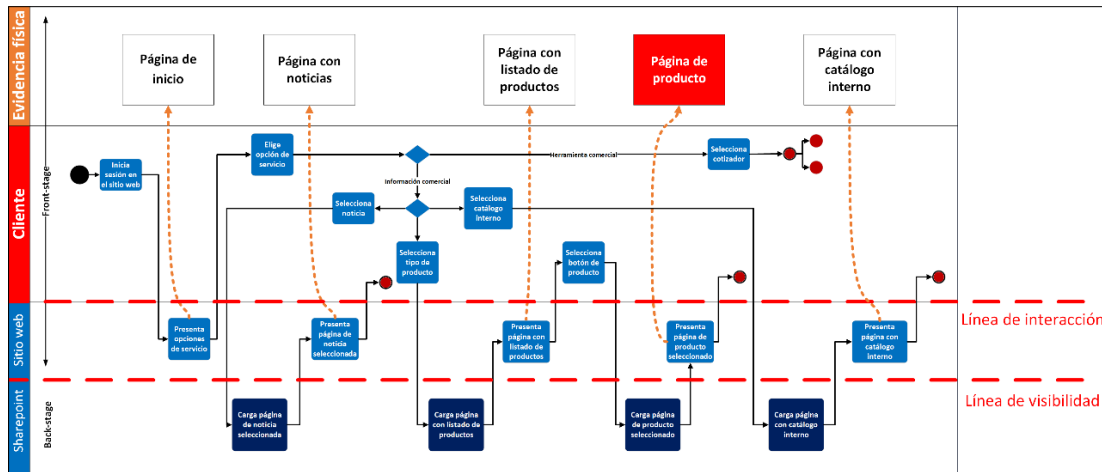


Figura 3: Service Experience Blueprint(SEB) del sitio web interno.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las ventajas se encontraba que el servicio aumentaba la capacidad de respuesta de los ejecutivos para satisfacer la demanda de los clientes externos, la mejora de la comunicación interna, la promoción de la cultura corporativa de la organización, el aumento de la comprensión de la información comercial por parte de los ejecutivos gracias a imágenes explicativas, y una mayor versatilidad en las negociaciones, dado que el sitio era compatible con múltiples dispositivos. En contraste, dentro de las desventajas se encontró que, debido a la naturaleza confidencial del servicio, no era posible compararlo con otros para identificar las mejores prácticas. Por otro lado, un cambio abrupto en la demanda podría representar una amenaza, puesto que esto implicaría incrementar la capacidad del proveedor del servicio interno para realizar cambios rápidos al sitio web. Finalmente, la dependencia del sitio a Microsoft SharePoint limitaba la innovación para la mejora del servicio, ya que esta plataforma contaba con una configuración ya preestablecida.

A continuación, en la tabla 2, se presenta la encuesta que se empleó para evaluar la calidad del servicio interno. Cabe mencionar que a cada ítem se le asoció un código para facilitar el análisis de datos.

Tabla 2: Cuestionario de sitio web interno.

CONSTRUCTO	CÓDIGO	PREGUNTAS
Calidad de la usabilidad	US1	El sitio web es fácil de navegar.
	US2	El sitio web es fácil de usar desde cualquier dispositivo.
	US3	Proporciona una búsqueda rápida de la información y herramientas comerciales.
Calidad de la información	IF1	Proporciona información necesaria para realizar negociaciones.
	IF2	Proporciona información fácil de entender.
	IF3	Proporciona información con el nivel adecuado de detalle.
	IF4	Proporciona una organización eficiente de la información.
	IF5	Las imágenes apoyan la comprensión de la información de manera adecuada.
Calidad de la interacción	IT1	Transmite un sentido de comunidad de la empresa.
	IT2	Facilita la comunicación con proveedor del servicio interno.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis comparativo entre los resultados de los ítems se puede visualizar en el gráfico 1. Como se observa marcado de color rojo, los ítems con las puntuaciones más bajas fueron US1 e IF4, con una puntuación de 5 en la escala de Likert empleada, lo que indica que los ejecutivos están algo de acuerdo con estos aspectos. Por lo tanto, fue necesario proponer una iniciativa para mejorar la facilidad de navegación, es decir, la acción de desplazarse entre y dentro de las páginas del sitio web [27], así como otra iniciativa para mejorar la organización de la información brindada a los ejecutivos en el sitio web interno, la cual es necesaria en sus negociaciones.

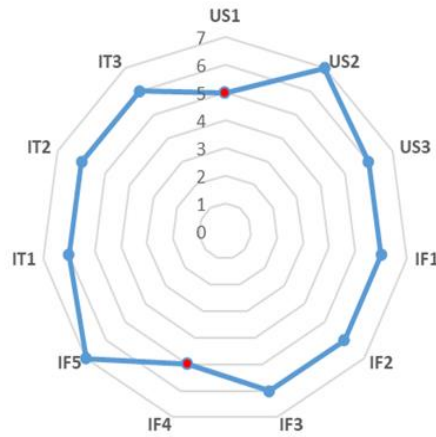


Gráfico 1: Calidad de servicio percibida.
Fuente: Elaboración propia.

V. PROPUESTAS DE MEJORA

Para aumentar la facilidad de navegación, se propuso a la empresa realizar una prueba de usabilidad. Este tipo de pruebas permiten evaluar cómo los visitantes navegan por un sitio web, con el objetivo de facilitar su experiencia y hacerla cada vez más simple e intuitiva [28].

Esta prueba propuesta consistía en la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo de ejecutivos de ventas, en el cual se les solicitara realizar tareas específicas de navegación y luego, mediante una pregunta abierta, se les debía consultar si experimentaron alguna dificultad durante la ejecución. Posteriormente, se debían recopilar sus opiniones para realizar un análisis cualitativo, con el fin de identificar los problemas que afectan la facilidad de navegación de los usuarios. Se recomendó a la empresa llevar a cabo esta iniciativa con 5 ejecutivos de ventas, ya que este es el número adecuado para estudios cualitativos [29].

Para mejorar la organización de la información, se sugirió realizar un estudio card-sorting. Este tipo de estudio es un método de investigación en el que los participantes clasifican tarjetas etiquetadas individualmente en grupos según criterios que tengan más sentido para ellos. Posteriormente, los investigadores analizan los patrones de agrupación. Se recomienda realizar esta prueba con al menos 30 ejecutivos, ya que esta es la cantidad adecuada de sujetos de estudio [30].

A continuación, se presenta en la tabla 3 el plan de mejora propuesto que incluye estas dos iniciativas con sus etapas, tareas y partes interesadas encargadas de llevarlas a cabo.

Tabla 3: Plan de mejora propuesto.

Iniciativa	Etapas	Tareas	Encargado
Mejorar la facilidad de la navegación	Prueba de usabilidad	1) Diseñar cuestionario 2) Reclutar participantes 3) Aplicar cuestionario 4) Analizar datos 5) Elaborar informe de resultados	Proveedor del servicio interno
	Rediseño del sitio web	1) Realizar cambios en Microsoft SharePoint 2) Enviar enlace de acceso a comunicaciones internas.	Proveedor del servicio interno
	Autorización de cambios	Revisar borrador y autorizar cambios	Comunicaciones internas
	Implementación	1) Publicar actualizaciones del sitio web 2) Enviar correo electrónico a los ejecutivos de ventas informando cambios	Proveedor del servicio interno
Mejorar la organización de la información	Estudio card-sorting	1) Preparar plantillas 2) Reclutar participantes 3) Aplicar estudio 4) Analizar resultados 5) Elaborar informe de resultados	Proveedor del servicio interno
	Rediseño del sitio web	1) Realizar cambios en Microsoft SharePoint 2) Enviar enlace de acceso a comunicaciones internas	Proveedor del servicio interno
	Autorización de cambios	Revisar borrador y autorizar cambios	Comunicaciones internas
	Implementación	1) Publicar actualizaciones del sitio web 2) Enviar correo electrónico a los ejecutivos de ventas informando cambios	Proveedor del servicio interno

Fuente: Elaboración propia.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación revelaron una estrategia funcional para mejorar la calidad de servicio interno ofrecido por un sitio web a ejecutivos de ventas de una empresa de soluciones digitales en Chile. Esto debería traducirse en futuros beneficios para la organización como un aumento en la retención y productividad de sus clientes internos, impactando positivamente en la rentabilidad.

Cabe destacar que, al analizar a la organización, se obtuvo una visión de alto nivel y holística, lo que permitió establecer la importancia al plan de mejora para organización y definir la gestión de sus partes interesadas de manera adecuada. Por otro lado, el análisis del sitio web permitió comprender su prestación y proporcionó una base sólida para identificar sus características y áreas de interés como aspectos a considerar en el plan de mejora. Esto facilitó posteriormente el diseño de la encuesta adoptando el enfoque del instrumento WebQual 4.0. Aquello permitió identificar los puntos críticos relevantes para la mejora del servicio. En consecuencia, se obtuvo un plan de mejora acorde a los requerimientos de la organización y las necesidades de sus clientes internos. Aspectos clave para asegurar la calidad del servicio.

El principal aporte de esta investigación fue su metodología, ya que se carecía de una estructura clara para evaluar este tipo de servicios internos al momento de comenzar el proyecto. Cabe destacar que la práctica de la mejora continua de ITIL permitió establecer una guía adecuada para el diseño de las cuatro fases que contempló la investigación. Este método puede ser empleado por diversas organizaciones, no obstante, no se debe perder de vista el contexto para ser empleado debido a que este puede variar. De esta manera, se asegurará agregar valor a los clientes internos y la organización, garantizando la calidad de servicio interno.

VII. RECOMENDACIONES

Esta investigación reveló ciertos aspectos que, debido a las limitaciones del contexto, no se abordaron, lo que dio lugar a dos recomendaciones para futuras investigaciones.

En primer lugar, se recomienda administrar encuestas a clientes internos de manera anónima, con el fin de disminuir el sesgo en las respuestas. En este caso, la supervisión de las respuestas por parte de superiores pudo haber generado temor en los ejecutivos de ventas a emitir críticas, afectando la sinceridad de las respuestas. Sin embargo, en las instrucciones del instrumento se dejó claro la importancia de las críticas para la mejora del servicio. Esta práctica se sugiere para casos en los que no se pueda garantizar el anonimato en la aplicación.

En segundo lugar, se recomienda desarrollar cuestionarios especializados para evaluar sitios web destinados a clientes internos. Dado que este proyecto tenía como objetivo plantear un plan de mejora en un contexto específico, se adaptó la teoría subyacente de un cuestionario ya existente, ajustándolo a una situación particular y considerando sus limitaciones. Contar con un cuestionario estandarizado para evaluar este tipo de calidad de servicio sería un aporte valioso para las organizaciones, ya que se carece de este tipo de instrumentos.

VIII. REFERENCES

- [1] O. Galindo, "Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica", Revista Perspectiva Empresarial, vol. 7, no. 2, pp. 3-6, Apr., 2021, doi: [10.16967/23898186.646](https://doi.org/10.16967/23898186.646).
- [2] Normas ISO, "ISO 20000 calidad de los servicios TI". [En línea]. Disponible en: <https://www.normas-iso.com/iso-20000/>. [Accedido: Mar. 20, 2024].
- [3] J. Heskett, W. Sasser, y L. Schlesinger, *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*, New York: Simon & Schuster, 1997.
- [4] Real Academia Española, "Cliente". [En línea]. Disponible en: <https://www.rae.es/dpd/cliente>. [Accedido: Apr. 13, 2024].
- [5] C. Camison, S. Cruz, y T. González, *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid: Pearson Education, 2006.
- [6] International Organization for Standardization, *Quality management systems (ISO 9000)*, 2015.
- [7] American Society for Quality, "Quality Glossary". [Online]. Available: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>. [Accessed: Apr. 4, 2024].
- [8] P. Crosby, *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*, México: Mc Graw Hill, 1998.
- [9] J. Juran, *Juran on planning for quality*, The Free Press, 1988.
- [10] C. Lovelock, J. Reynoso, G. D'Andrea y L. Huete, *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*, México: Pearson Educación, 2004.
- [11] C. Grönroos, *Service management and marketing: managing the service profit logic*, 4a ed., John Wiley & Sons Ltd., 2015.
- [12] AXELOS, *ITIL foundation: ITIL 4 edition*, Stationery Office, 2019.
- [13] Zendesk, "¿Para qué sirven los servicios en línea? 5 motivos para usarlos", Jun. 1, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/para-que-sirven-los-servicios-en-linea/>.
- [14] C. Grönroos, "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 4, pp. 36-44, Apr., 1984, doi: [10.1108/EUM000000004784](https://doi.org/10.1108/EUM000000004784).
- [15] S. Robbins y T. Judge, *Comportamiento organizacional*, México: Pearson Educación, 2017.
- [16] V. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Calidad total en la gestión de servicios*, Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- [17] D. Gremler, M. Bitner y K. Evans, "The internal service encounter", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no. 2, pp. 34-56, 1994.
- [18] C. Martínez, "Planteamiento de un sistema de dirección participativo orientado hacia la calidad total con especial aplicación a los hospitales públicos", Tesis doctoral, Universidad de Valencia, 1996.
- [19] C. Kuei, C. Madu, C. Lin y M. Lu, "An empirical investigation of the association between quality management practices and organizational climate", *International Journal of Quality Science*, vol. 2, no. 2, pp. 121-137, 1997.
- [20] GlobalSuite, "¿Qué es ITIL y para qué sirve?", Sep. 27, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-itol-y-para-que-sirve/>.
- [21] Chakray, "¿Qué es el BPMN y para qué sirve?". [En línea]. Disponible en: <https://chakray.com/es/que-es-el-bpmn-y-para-que-sirve/>. [Accedido: Jun. 24, 2024].
- [22] M. Rosala, "Stakeholder analysis for UX projects", Nielsen Norman Group, Apr. 18, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.nngroup.com/articles/stakeholder-analysis/>.
- [23] Project Management Institute, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*, 5a ed., Project Management Institute, 2013.

- [24] L. Patrício, R. Fisk, y J. Falcão, “Designing multi-interface service experiences: the service experience blueprint”, *Journal of Service Research*, vol. 10, no. 4, pp. 318–334, Mar. 13, 2008, doi: [10.1177/1094670508314264](https://doi.org/10.1177/1094670508314264).
- [25] S. Barnes y R. Vidgen, “An integrative approach to the assessment of e-commerce quality”, *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 3, no. 4, pp. 114-127, Ene., 2002.
- [26] Miro, “Service blueprint”. [En línea]. Disponible en: <https://miro.com/es/customer-journey-map/que-es-service-blueprint/>. [Accedido: May. 25, 2024].
- [27] J. Walker, S. Hickey y Q. Radich, “Navigation design basics for Windows apps”, Microsoft Learn, Nov. 4, 2023. [Online]. Available: <https://learn.microsoft.com/en-us/windows/apps/design/basics/navigation-basics>.
- [28] HostGator, “Qué es un test de usabilidad, ¿cómo se hace y para qué sirve?”, Ago. 16, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.hostgator.mx/blog/que-es-un-test-de-usabilidad/>.
- [29] J. Nielsen, “How many test users in a usability study?”, Nielsen Norman Group, Jun. 3, 2012. [Online]. Available: <https://www.nngroup.com/articles/how-many-test-users/>.
- [30] S. Tankala y K. Sherwin, “Card Sorting: uncover users mental models for better information architecture”, Nielsen Norman Group, Feb. 2, 2024. [Online]. Available: <https://www.nngroup.com/articles/card-sorting-definition/>.