



# ALTERNATIVA “D”

## IMPLEMENTACIÓN

### “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES”

INVESTIGACIÓN DIRIGIDA AL USUARIO O CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

“INSTITUCIÓN PÚBLICA”  
“ORGANIZACIÓN PRIVADA”  
“ORGANISMO INTERNACIONAL”

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO

#### APLICACIONES

La **Encuesta de Satisfacción a Clientes** es una de las 4 importantes herramientas de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**” con la cual se logrará lo siguiente:

- Valorar el Rendimiento de los Procesos Internos
- Determinar la Eficacia en los Procedimientos
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Capacitación y Entrenamiento para la Productividad, Eficiencia y Fortalecimiento Institucional
- Desarrollo y Potenciación del Talento Humano
- Formación de Funcionarios Públicos y Privados de Alto Rendimiento
- Calidad y Calidez en la Atención al Usuario o Cliente
- Información para la Evaluación del Desempeño
- Orientación hacia el Servicio de Excelencia



# ALTERNATIVA “D”

## IMPLEMENTACIÓN “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES”

### (1.) PRESENTACIÓN.

La “**Encuesta de Satisfacción a Clientes**”, es otra de las 4 importantes herramientas o instrumentos de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**”, esta encuesta se realiza IN SITU a través de un cuestionario con el cual se le pregunta a los usuarios o clientes internos y externos sobre diferentes tópicos o ámbitos de la institución.

Es bastante común realizar **encuestas de satisfacción** en distintas áreas de la gestión administrativa y operativa de una organización, como por ejemplo de los sistemas informáticos, de los procesos y procedimientos, de recursos humanos, de clima laboral, etc., pero especialmente de la **calidad de los servicios** que ofrecen, así como de la **calidez con la que atienden a sus clientes-usuarios** sean estos internos o externos.

El encuestador o investigador nunca interviene ni controla el proceso investigado, aunque varios estudios han criticado esta definición argumentando que el encuestador sí influye en las respuestas obtenidas por parte del encuestado, por lo que hay que tomar las debidas precauciones en la selección del personal que realiza este trabajo, en su entrenamiento, así como en el diseño y formulación de las preguntas, las mismas que deben cumplir con varios requerimientos por lo que deben ser meticulosamente elaboradas.

La encuesta suele obtener la información a partir de un cuestionario que puede ser respondido de varias maneras:

- En papel de manera presencial (preguntando y escribiendo las respuestas)
- En papel de manera presencial (la llena el propio encuestado)
- Por teléfono
- Vía web (en forma virtual)
- Por correo electrónico (en forma virtual)

Las encuestas de satisfacción suelen tener por finalidad conocer el **grado de satisfacción de un público objetivo ante un servicio ofrecido o/y la valoración de un conjunto de circunstancias.**

El eje central de la **encuesta de satisfacción**, es conocer la **percepción** que tienen los **usuarios o clientes internos y externos** sobre un producto o un servicio brindado, de ahí que muchos entes públicos y empresas privadas utilizan las encuestas de satisfacción para conocer el grado de **satisfacción de sus usuarios-clientes** en distintos tópicos, y además conocer el **rendimiento de sus procesos internos**, así como determinar la **eficacia de los procedimientos** en la gestión operativa de los funcionarios.

El proceso de implementación de la **Encuesta de Satisfacción a Clientes** no reviste complejidad en sí misma, se inicia con una definición conjunta de los **objetivos de la encuesta** entre los ejecutivos de la entidad y los profesionales a cargo.

La **definición de los objetivos** determinará el tamaño de la muestra, el diseño del instrumento de recolección de datos y la forma de contacto con el encuestado. Se inicia entonces el trabajo de campo para la recolección de datos y finalmente se analiza la información a partir de una matriz que combina el análisis cualitativo y cuantitativo y su respectiva interpretación.

Luego, se redacta el **informe ejecutivo** el cual contendrá el estado situacional, las observaciones, conclusiones, recomendaciones generales y específicas, y recomendaciones con líneas de acción inmediata, el mismo que será presentado a la dirección de la entidad para tomar los correctivos que sean necesarios.

Los tiempos de implementación de la **Encuesta de Satisfacción a Clientes** varían dependiendo del tamaño de la muestra, pero por lo general no supera los 30 días. La posibilidad de conocer las percepciones de los usuarios-clientes se basa en una fórmula sencilla: PREGUNTAR Y SABER ESCUCHAR.

El espíritu de la **Encuesta de Satisfacción a Clientes**, se basa en 6 incógnitas que son precisamente las que hay que dilucidar a través del cuestionario y son: DÓNDE?, QUÉ?, CUÁNDO?, QUIÉN?, CÓMO?, Y POR QUÉ?.

## **(2.) IMPORTANCIA.**

En los actuales tiempos en los que el lenguaje común en las instituciones implica términos como **calidad, calidez, eficiencia, productividad, excelencia**, etc., es imperativo que las organizaciones públicas y privadas **optimicen** los servicios que ofrecen a los usuarios o clientes internos y externos con el objetivo de ser más **eficientes, productivos y competitivos**, logrando de esta manera obtener un mejor posicionamiento, una mayor imagen institucional y corporativa, en definitiva lograr mayor prestigio, confianza y credibilidad.

Por ende, la importancia de utilizar herramientas de investigación como la **Encuesta de Satisfacción a Clientes**, se convierten en una condición **“sine qua non”** e indispensable para mirar hacia el futuro como una próspera y exitosa entidad.

También es importante porque se convierte en una confiable fuente de información como un **indicador de gestión** que alimente el manejo correcto de la **evaluación del desempeño**, así como para nutrir el POA, PAC y la planificación estratégica institucional o corporativa.

### **(3.) OBJETIVOS.**

#### **(3.1) OBJETIVOS GENERALES.**

**(A).** Obtener información real y objetiva altamente confiable, que permita realizar en forma efectiva el **Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**, formulando, planificando e implementando programas de capacitación 100% eficaces, que conduzcan a lograr el **desarrollo y potenciación del talento humano** y la **formación de servidores públicos y privados de alto rendimiento**, aportando en forma importante al fortalecimiento institucional.

**(B).** Adquirir información que permita planificar una reingeniería de procesos en el recurso y talento humano, implantando un nuevo modelo de gestión que además aporte datos para optimizar la planificación estratégica, planteando un cambio estratégico de dirección, que conlleve a lograr calidad, calidez, eficiencia y productividad en la gestión administrativa.

#### **(3.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

**(a).** Conocer el grado de satisfacción que tienen los usuarios o clientes internos y externos, en relación a los servicios que brindan los funcionarios en cuanto a la calidad de los servicios prestados y a la calidez con la que son atendidos.

**(b).** Conocer el rendimiento y eficiencia de los procesos internos que han sido implementados en relación a toda la gestión operativa y administrativa, que involucre la productividad y el fortalecimiento de la institución.

**(c).** Determinar la eficacia de los procedimientos en relación a la calidad y calidez, manejo de conflictos, amabilidad, cortesía, tiempo de espera, tiempo de respuesta a algún evento o acontecimiento, etc.

**(d).** Detectar las falencias y necesidades de capacitación de los funcionarios, clasificadas por dirección, departamento o unidad administrativa, sean estas generales o específicas-técnicas.

### **(4.) METODOLOGÍA.**

La metodología de este trabajo está basada en una **encuesta o investigación de campo**, realizada **“in situ”**, es decir en las áreas o lugares de contacto con el usuario o cliente, a través de un cuestionario que se realizará a todas aquellas personas que se encuentren comprendidas dentro del grupo objetivo. Esta herramienta de investigación, se caracteriza por ser directa, precisa, concreta, discreta, rápida y eficaz, con altos niveles de confiabilidad en la información obtenida, lo cual permite realizar una interpretación totalmente objetiva. La metodología a desarrollar se sustenta en los siguientes ítems:

#### **(4.1) CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO.**

La construcción se convierte en la columna vertebral de este proceso, es la base de toda encuesta o investigación, por lo que es fundamental optimizar el estudio, análisis y selección de las preguntas, las mismas que deben plantearse en función de los objetivos indicados anteriormente. Se creará un banco amplio de preguntas, de las cuales se seleccionarán las más adecuadas para este fin.

La definición de los objetivos, determina el tamaño de la muestra; en la construcción del cuestionario se tomarán en cuenta algunas variables que logren transmitir confianza y seguridad al encuestado y así obtener datos y respuestas verídicas, reales y objetivas.

La selección de preguntas se realizará entre los directivos de la organización en conjunto con el director del proyecto.

#### (4.2) REQUISITOS QUE DEBERÁ CUMPLIR EL CUESTIONARIO.

- **Interesante:** Se redactarán las preguntas de forma que estimule el interés del usuario-cliente.
- **Sencillo:** Los encuestados deberán entender las preguntas sin confusionismos.
- **Preciso:** No contendrá preguntas ambiguas, serán cortas, precisas, concisas y objetivas, evitando irritar al encuestado.
- **Concreto:** Las preguntas serán directas y claras, que eviten las evasivas, siendo prudentes en su contenido.
- **Discreto:** La redacción se realizará planteando preguntas que no incomoden o molesten al encuestado.
- **Reservado:** No se preguntarán datos personales, nombre, dirección, email, teléfonos. (Este requisito quedará sujeto a análisis)

#### (4.3) PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS.

- **Preguntas cerradas o dicotómicas:** En las que solo se responde Sí o No.
- **De múltiple elección:** Aquellas que sugiere las respuestas por las que se ha de optar.
- **Abiertas o libres:** En las que el encuestado expresará libremente su opinión.
- **Preguntas filtro:** Para controlar la veracidad de las respuestas o el sentido de escalonamiento de una a otra.
- **De clasificación:** Para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

Para poder extraer la mayor cantidad de información, se puede utilizar un **mix de preguntas** o también llamadas **muestras mixtas**.

#### (4.4) FORMA DE CONTACTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

En base a los objetivos planteados y dependiendo de la estrategia, logística y facilidades prestadas, se deberá seleccionar una de las siguientes alternativas:

- En papel de manera presencial (preguntando y escribiendo las respuestas)
- En papel de manera presencial (la llena el propio encuestado)
- Por teléfono
- Vía web (en forma virtual)
- Por correo electrónico (en forma virtual)

#### (4.5) METODOLOGÍA PRÁCTICA.

Por las necesidades expuestas se utilizará el método integral, el cual comprende las variables cuantitativa y cualitativa, ya que por las bondades que presta el universo a encuestar (usuarios o clientes constantes e ilimitados), se podrá contar con niveles de eficacia en el contacto estimados hasta en un 95%, con un margen de error en sus contenidos que fluctúan entre el  $\pm 5\%$ .

Se utilizará un mix de preguntas o muestras mixtas, es decir una combinación de preguntas abiertas, cerradas, de múltiple elección y de clasificación, realizando un barrido por los aspectos más fundamentales de la percepción que tienen los usuarios o clientes sobre la calidad de los servicios prestados y la calidez con la que son atendidos.

#### (4.6) ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

##### ETAPA 1:

Se realizará una primera reunión con los responsables de la unidad de administración del recurso y talento humano, en conjunto con el director del proyecto, en la cual se formulará EL PLAN DE ACCIÓN que debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

**Análisis:** De la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir, aspectos a evaluar, generalidades, etc.

**Objetivos:** Define cuales son las metas específicas que se pretende alcanzar.

**Actividades:** Describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.

**Responsabilidades:** Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

**Recursos:** Determina los recursos que serán necesarios para su implementación.

**Plazos:** Tiene una duración definida, es decir un comienzo y un final.

**Indicadores:** Determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.

**Ajustes:** Debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que sean necesarios.

##### ETAPA 2:

En una segunda reunión, el director del proyecto aportará con una amplia batería de preguntas, de las cuales se seleccionarán las más apropiadas de acuerdo a los objetivos planteados, se determinará el tamaño de la muestra, el diseño del formulario, la forma de contacto y de recolección de datos, así como la determinación del grupo objetivo.

Es fundamental determinar el tamaño de la muestra de acuerdo a los objetivos, es decir la cantidad de preguntas, alcance, tiempo de duración, cobertura, departamentos, participantes, costos, horarios, áreas en las que el usuario-cliente utiliza los servicios, etc. La definición de los objetivos, determina el tamaño de la muestra.

##### ETAPA 3:

Una vez diseñado y elaborado el cuestionario, se realizará un ensayo con personas de confianza para verificar la eficacia del procedimiento y tomar los correctivos necesarios antes de su lanzamiento definitivo. Este ejercicio de ensayo podrá durar 2 o 3 días.

##### ETAPA 4:

Corregidos los errores en los contenidos y en el procedimiento, se procederá al lanzamiento definitivo e implementación del proceso, es decir la recopilación y minería de datos.

#### **ETAPA 5:**

Finalizado el tiempo de investigación y recolección de información, se procederá al procesamiento de datos, tabulación, análisis cuantitativo y cualitativo y su interpretación.

#### **ETAPA 6:**

Finalmente la entrega del Informe Ejecutivo, que incluye una serie de variables que se detallan en el numeral 9, para el análisis y presentación a los ejecutivos y directores de la entidad.

#### **(4.7) PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.**

Se utiliza las metodologías cuantitativa y cualitativa, una vez procesados servirán para realizar su interpretación, que conducirán a emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones finales.

El proceso es el siguiente:

- Digitación
- Tabulación
- Codificación
- Análisis: Univariado, bivariado y multivariado
- Interpretación

#### **(5.) VENTAJAS.**

La implementación de la encuesta de satisfacción **in situ**, permitirá obtener varias ventajas, entre las más importantes las siguientes:

**A. VENTAJA DE SER UN PROCESO RESERVADO:** No socializado, con el objetivo de no alertar a los funcionarios los cuales se sentirían intimidados y en sobre aviso, generando en ellos actitudes **falsas** en su forma de brindar los servicios a los usuarios o clientes, obteniendo en la práctica respuestas no reales, ni objetivas por parte de los encuestados, que convertirían a la investigación en infructuosa.

#### **B. COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:**

- Monitorear y evaluar la calidad y calidez de los servicios prestados
- Realizar una autoevaluación de los funcionarios
- Obtención de información real y objetiva altamente confiable
- Menor costo en relación a otras herramientas de investigación
- Detección de otras falencias no previstas, como por ejemplo el rendimiento de los procesos internos y la eficacia de los procedimientos

#### **C. COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

- Mantener el cumplimiento de los procesos, procedimientos y protocolos
- Asegurar la calidad y la calidez de los productos y servicios ofertados
- Incrementar la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos
- Orientar a los funcionarios, hacia el servicio de excelencia

## (6.) CARACTERÍSTICAS.

(6.1) ALCANCE DE LA MUESTRA. Implica una o varias dependencias de la entidad, planta central, otras ciudades, sucursales, así como uno o varios departamentos, pisos, o secciones donde se desarrollan las actividades de atención y servicio al usuario o cliente.

(6.2) ÁREAS DE RECOLECCIÓN. Son los departamentos, secciones o lugares de la organización, en los que tiene contacto el funcionario con el usuario o cliente.

(6.3) DURACIÓN DE LA MUESTRA. Es el tiempo que dura el proceso de investigación o de recolección de datos, puede ser un día, varios días, varias semanas e inclusive varios meses, todo depende del tamaño de la muestra y de los objetivos, un estimado fluctúa entre 15 a 30 días.

(6.4) DÍAS Y HORARIO DEL MUESTREO. Se refiere a los días de la semana, así como las horas en que van a realizar las encuestas, dependiendo de la afluencia de usuarios o clientes, es decir del tráfico de personas.

(6.5) PERFIL DE ENCUESTADOS O GRUPO OBJETIVO. Se refiere a las características personales de cada prospecto de encuestado, como edad, sexo, apariencia física, estudios, profesión, nivel socio-económico y cultural, etc., con lo cual se segmenta y direcciona la encuesta, haciéndola más precisa y objetiva.

(6.6) CANTIDAD DE ENCUESTADOS. Es el número de personas que van a ser entrevistadas, durante el tiempo que dure la encuesta o la recolección de datos, siempre basado en el grupo objetivo.

(6.7) FACILIDADES PARA ENCUESTAR. Son todas aquellas formas, gestiones, disposiciones, de tipo físico, logístico, técnico, tecnológico, económico, etc., que ofrecen los funcionarios garantes de la investigación, a los técnicos y encuestadores de la empresa o consultora responsable del proceso.

(6.8) DETALLE DE ENCUESTADORES. Describe el perfil profesional, datos personales y número de encuestadores que van a realizar la investigación.

(6.9) IMPREVISTOS. Son todas aquellas situaciones o eventos no previstos que se presentan en el desarrollo o transcurso del proceso, y que por distintas circunstancias no estuvieron dentro del plan de acción o de la planificación inicial.

## (7.) INFORME EJECUTIVO.

La entrega del **informe ejecutivo**, incluirá los siguientes contenidos:

- ❖ ANÁLISIS SITUACIONAL: Informe del estado actual del recurso y talento humano, desglosado por área, dirección o unidad administrativa.
- ❖ OBSERVACIONES: Comentarios que proyectan el estado del recurso humano desde una visión integral.

- ❖ **CONCLUSIONES:** Indicativos que valoran en forma determinante el estado del recurso humano y que advierten en forma pormenorizada los posibles perjuicios para la institución en relación a su inobservancia. Se citará la ley, normativa y reglamentación vigente con sus artículos, numerales y literales correspondientes que se encuentran vigentes.
- ❖ **RECOMENDACIONES GENERALES:** Enunciados que sugieren realizar modificaciones en la administración del recurso humano, sugiere que en la planificación estratégica institucional anual y plurianual se incorporen ciertos cambios que van a ser determinantes para una gestión eficiente, además provee **soluciones de prevención** en relación a las auditorías de gestión que realizan los organismos de control del Estado especialmente la Contraloría y Ministerio del Trabajo.
- ❖ **RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:** Para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación.
- ❖ **RECOMENDACIONES CON LÍNEAS DE ACCIÓN INMEDIATA:** Aquellas en las que se establecerán las prioridades y acciones inmediatas a tomar, ya que existe el riesgo de perjuicios inminentes a la institución (prevención de riesgos).

## **(8.) PRODUCTOS A ENTREGAR.**

- (a). Encuestas originales realizadas.
- (b). Documento base del cuestionario-encuesta.
- (c). Respaldo impreso y graficado en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado, con los resultados de tabulación y codificación en forma cuantitativa.
- (d). Compendio impreso en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado, con el **Informe Ejecutivo** de la “**Encuesta de Satisfacción a Clientes**”, análisis cuantitativo, cualitativo e interpretación, incluirá los siguientes contenidos:
  - Análisis situacional ●Observaciones ●Conclusiones ●Recomendaciones generales ●Recomendaciones específicas ●Recomendaciones con líneas de acción inmediata.
- (e). Respaldo de los documentos indicados en medios magnéticos.