



Guía para la
medición directa
de la **satisfacción**
de los **clientes**

TÍTULO:
Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes

Parte teórica:
© IAT (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA), 2007

Autores.
Lorenzo González Bolea, IAT
Miguel Ángel Carmona Calvo, IAT
Miguel Ángel Rivas Zapata, IAT

Diseño y maquetación.
GRUPO DE COMUNICACIÓN DEL SUR S.L.

Impresión y Encuadernación:
EGONDI ARTES GRÁFICAS S.A.

DEPÓSITO LEGAL: SE-5143-2008

La orientación al cliente es uno de los principios básicos de la gestión de las organizaciones y así se recoge tanto en el modelo de Gestión de la Calidad de las normas ISO 9000, como en los modelos de excelencia, de los cuales el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM es el más utilizado.

Poner en práctica este principio supone, entre otros aspectos, conocer y comprender a los clientes, tanto los actuales como los potenciales, identificar sus necesidades y expectativas para traducirlas en requisitos y dar respuesta a los mismos con el fin de aumentar su satisfacción y así alcanzar altas cotas de fidelidad. Para ello es fundamental disponer de métodos que permitan conocer ese grado de satisfacción logrado.

Esta guía pretende orientar a todas aquellas organizaciones que, teniendo estos modelos de gestión como referencia, deseen profundizar en los procesos de medición directa de la satisfacción de sus clientes, entendiéndose como tal aquella que recoge la percepción que éstos tienen respecto al cumplimiento de sus requisitos.

Está orientada para su aplicación en todo tipo de organizaciones y se ha desarrollado con un enfoque eminentemente práctico para favorecer el aprendizaje. Cuenta con una primera parte en la que se describen enfoques y metodologías y una segunda parte en la que se recogen experiencias reales de empresas y entidades, tanto del ámbito público como del privado, destacadas por su gestión avanzada y a las que agradecemos su esfuerzo y generosidad por compartir sus logros en este ámbito.

Desde los Centros de Excelencia deseamos que esta publicación sea de la máxima utilidad en la mejora de las organizaciones, a través del conocimiento de sus clientes, y que contribuya por tanto a la consolidación de la cultura de la calidad, la innovación y la excelencia en la gestión, auténtica razón de ser de esta Asociación.

Remigio Carrasco Pérez
Presidente
Centros de Excelencia



Método práctico
para la medición
directa de la
satisfacción
de los clientes

Método práctico
para la medición
directa de la
satisfacción
de los clientes

0 OBJETO DE LA GUÍA	10	5 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO	22
1 ¿POR QUÉ HAY QUE MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?	11	5.1 Cálculo del tamaño muestral	23
1.1 Relación con las normas y modelos de gestión	11	5.1.1 Variables que intervienen en la determinación del tamaño muestral (n)	23
2 CONSIDERACIONES PREVIAS	12	5.1.2 Cálculo del tamaño muestral	24
2.1 Método de medición	12	5.1.3 Necesidad de mayoración	24
2.2 Modelo teórico de medición	12	5.2 Método de muestreo	24
2.3 Objetivos de la medición	13	5.3 Estimación del error	25
2.4 Población objeto del estudio	13	6 RECOGIDA DE DATOS	27
2.5 Periodicidad de la medición	13	6.1 Elección de la técnica de recopilación de datos	27
3 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA	14	6.1.1 Consejos para mejorar el índice de respuesta	28
3.1 Elección de la herramienta	14	6.2 Formación a los encuestadores	28
3.2 Diseño de cuestionarios	15	6.3 Aplicaciones informáticas	28
3.2.1 Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes	15	7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	29
3.2.2 Artículos de satisfacción y preguntas	16	7.1 Descriptivo	29
3.2.3 Escalas de las respuestas / Escalas de valoración	17	7.2 Inferencial	30
3.2.4 Redacción del cuestionario	19	7.3 Conclusiones y propuestas de actuación	31
4 VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA	20	8 BIBLIOGRAFÍA	32
4.1 Test previo	20		
4.2 Evaluación de las propiedades métricas de la herramienta	20		
4.2.1 Fiabilidad	20		
4.2.2 Validez	22		

0 OBJETO DE LA GUÍA

Esta guía pretende servir como un instrumento práctico para la medición directa de la satisfacción de los clientes de cualquier organización, independientemente de su tamaño, de su sector o de la naturaleza de sus actividades, productos y servicios.

Como se puede comprobar, no aspira a convertirse en un tratado teórico sino todo lo contrario; se ha intentado conseguir un manual eminentemente práctico, de forma que aquellas organizaciones interesadas puedan adquirir los conocimientos básicos para poder aplicar, de manera fundamentada, un método que les permita medir la satisfacción de sus clientes.

Se trata, por tanto, de una primera aproximación a este área de conocimiento, de modo que cualquier organización, a través de esta guía, pueda desarrollar un procedimiento sencillo y, al mismo tiempo, teóricamente justificado de forma clara.

Para ello, a lo largo de la misma se realiza una exposición, más o menos exhaustiva, de las distintas alternativas existentes para poder abordar cada uno de los aspectos necesarios en un proceso de medición del grado de satisfacción de los clientes. Al mismo tiempo, y aquí radica el carácter metodológico de la guía, se aporta orientación sobre aquella alternativa que puede ser más apropiada, atendiendo a criterios de sencillez y aplicabilidad, pero sin perder en ningún momento el fundamento teórico.

De esta manera, la presente guía permite dos modos de uso, en función del nivel de profundización que el lector quiera realizar:

- Aquellos que deseen conformar de manera rápida su proceso de medida podrán hacerlo a través de las distintas propuestas realizadas y resaltadas con un cuadro de texto amarillo al final de cada apartado.
- Los que quieran profundizar un poco más, podrán optar por la lectura de todas las alternativas expuestas y elegir aquella que mejor se adapte a las características propias de su organización.

Asimismo, se invita aquellos lectores que se inclinen por alcanzar un mayor grado de profundización que el expuesto en esta guía, a consultar la completa bibliografía recopilada.

Los contenidos de este manual se presentan estructurados en siete capítulos:

En el primero, *¿Por qué hay que medir la satisfacción del cliente?*, se justifica la necesidad de cualquier organización de realizar este tipo de estudios y se muestra la relación con las distintas normas de gestión.

En el segundo capítulo, *Consideraciones previas*, se analizan diversos aspectos que hay que tener en cuenta a la hora

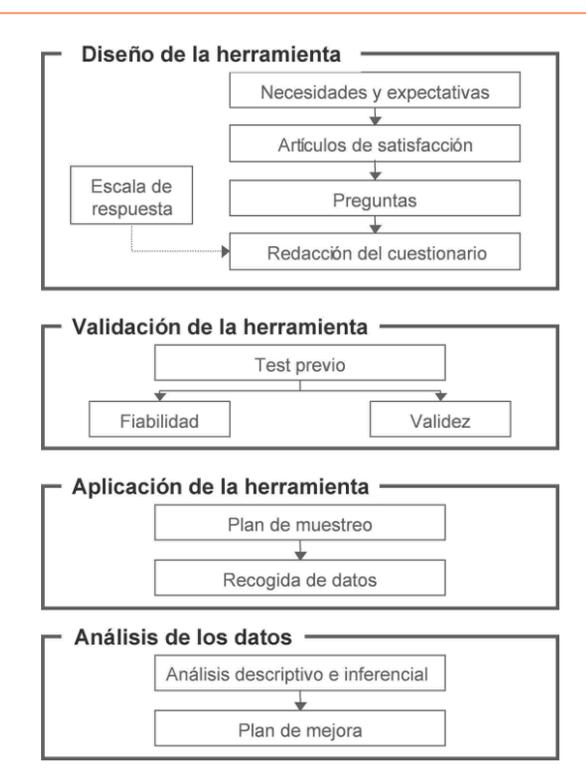
de abordar un proceso de medición de la satisfacción de los clientes o usuarios.

Los dos siguientes capítulos están dedicados a la herramienta para recopilar información. De esta forma, en el tercer capítulo, *Diseño de la herramienta*, se describe cómo realizar un cuestionario centrándose en el método de desarrollo de la dimensión de la calidad, en detrimento de otros métodos como el de incidentes críticos o el de Lazarsfeld. Una vez elaborada la herramienta, hay que garantizar la idoneidad de la misma, como se detalla en el capítulo cuarto, *Validación de la herramienta*.

Los capítulos quinto y sexto se centran ya en la ejecución del proceso de medición. Así, en el quinto, *Diseño del plan de muestreo*, se explica cómo determinar el número de encuestados y el método de selección de los mismos para después, en el sexto, *Recogida de datos*, abordar los distintos aspectos a tener en cuenta para recopilar la información.

Una vez que se dispone de toda esa información, hay que saber interpretarla y extraer de ella las conclusiones oportunas, tal y como se expone en el capítulo séptimo, *Análisis de los datos*.

En resumen, y de manera esquemática, se recoge en la siguiente figura las principales etapas que conforman la metodología propuesta en esta guía.



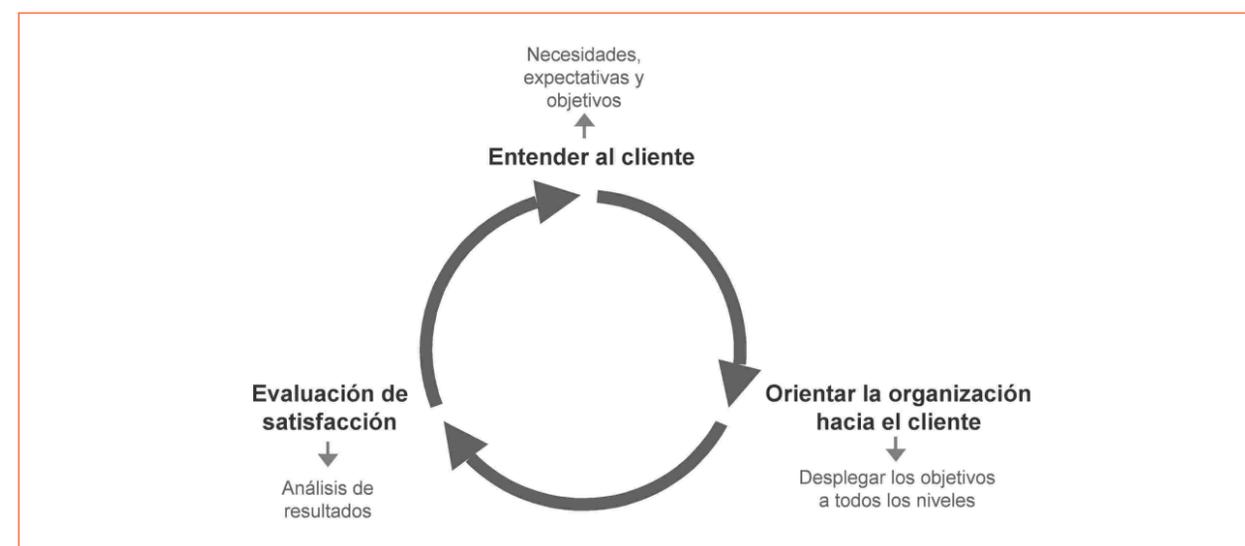
1 ¿POR QUÉ HAY QUE MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado.

Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o

servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización.

Para eso, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente.



1.1 Relación con las normas y modelos de gestión

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. Así, el primero de los ocho principios de gestión de la calidad (en los que se basan la familia de normas ISO 9000) sugiere que las organizaciones adopten un enfoque al cliente.

En este mismo sentido se orienta la Norma UNE-EN ISO 9001, cuyo objetivo final es aumentar la satisfacción del cliente, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al mismo. Así, en esta norma, se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la satisfacción de sus clientes.

Parece, por tanto, oportuno considerar todas las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso más e integrarlo dentro del sistema de gestión de la organización, de forma que se garantice su realización sistemática y de la manera más eficaz y eficiente posible.

Por último, también es destacable la importancia que el propio Modelo EFQM de Excelencia otorga a la satisfacción de los clientes. Este modelo, el más ampliamente utilizado en Europa –y base de la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad de nuestro continente–, permite la evaluación de las organizaciones, concediendo un 20% del total de la puntuación a este aspecto (para un mayor detalle, véase el criterio 6 del Modelo EFQM).

2

CONSIDERACIONES PREVIAS

2.1 Método de medición

Para evaluar la satisfacción de nuestros clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: directa o indirectamente.

- Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.
- A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, a partir de datos obrantes en la propia organización.

La planificación de un proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente debería considerar el sistema

de indicadores implantado en la organización (para saber más acerca de cómo implantar un sistema de indicadores puede consultar la Norma UNE 66175), escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre muchos otros:

- Quejas o reclamaciones recibida.
- Indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos, cumplimiento de plazos de entrega,...).
- Índices de defectos o rechazos.

Medición directa de la satisfacción

Esta guía detalla cómo llevar a cabo un proceso de medición directa de la satisfacción de los clientes de una organización.

En cualquier caso, es muy importante tener presente que ambos tipos de medición (directa e indirecta) son complementarios y entre los dos se puede realizar un seguimiento, completo y exhaustivo del nivel de satisfacción del cliente.

2.2 Modelo teórico de medición

En la bibliografía especializada destacan sobremanera dos modelos teóricos de medición directa de la satisfacción de clientes: el modelo SERVQUAL y el modelo SERVPERF.

- El modelo **SERVQUAL**, promovido por Zeithalm, Parasuraman y Berry, propone medir la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre la percepción y la expectativa. Este modelo utiliza cuestionarios de 22 ítems, agrupados en 5 dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).
- El modelo **SERVPERF**, desarrollado por Cronin y Taylor, utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente.

En la presente guía se propone utilizar el modelo SERVPERF por varios motivos:

- Se molesta menos al entrevistado, ya que sólo se le pregunta una vez por cada ítem.
- Los trabajos de interpretación y de análisis son más sencillos.

Además, aunque pudiera pensarse lo contrario, con este modelo no se pierde información, ya que la incorporación de una pregunta de Satisfacción Global relacionada con el servicio o producto, permite analizar, también, la contribución de los restantes ítems al nivel de satisfacción global alcanzado. Por otro lado, los aspectos concretos que se sometan a valoración han de ser el resultado de un estudio previo de expectativas, realizado mediante la aplicación de técnicas cualitativas (véase el apartado 3.2.1).

Modelo teórico propuesto

Se propone un modelo de medición basado en SERVPERF, que considera la percepción sobre el desempeño recibido como una buena aproximación a la satisfacción del cliente.

2.3 Objetivos de la medición

Una vez que se tiene clara la necesidad de medir el grado de satisfacción de los clientes, uno de los primeros pasos a seguir es definir cuáles van a ser los objetivos del estudio, es decir, qué es lo que se pretende conseguir con él.

Como el concepto de grado de satisfacción es muy amplio, se trata de concretar determinados aspectos como, por ejemplo:

- Si se va a recabar información acerca de cada una de las características del producto o servicio ofertado

(satisfacción parcial) o sólo de la satisfacción global con el mismo.

- Decidir entre medir una satisfacción puntual del cliente tras una experiencia concreta o medir la satisfacción acumulada a lo largo de un determinado período de tiempo.
- Determinar si se va a realizar una medida de la satisfacción generada por la organización en su conjunto o detallándola por áreas o departamentos de esta.

Objetivos propuestos

Dada la gran variedad de organizaciones y la casuística propia de cada una de ellas, no se pueden establecer en esta guía unos objetivos únicos e igualmente válidos para todas.

No obstante, sí se puede recomendar de manera genérica que se haga una medición de la satisfacción parcial (que contemple todas las características del producto o servicio).

2.4 Población objeto del estudio

Con los objetivos ya definidos, es preciso determinar quiénes son los clientes de la organización así como el alcance del estudio, es decir, sobre la satisfacción de quiénes se va a recabar información.

Una vez determinados estos aspectos, es fundamental tener un listado de clientes lo más actualizado y exhaustivo

posible, en el que se recojan los datos de contacto (dirección, teléfono, fax, correo electrónico...) u otra información que pudiera resultar de interés (productos o servicios que recibe, peculiaridades del cliente...). Además, en caso de tener empresas como clientes, hay que recoger quiénes son las personas de contacto más idóneas para cada caso.

Población de estudio

Hay que disponer de una base de datos, exhaustiva y actualizada, con los datos de contacto de los clientes de la organización.

2.5 Periodicidad de la medición

Dada la amplia variedad de servicios y/o productos que ofertan cada una de las organizaciones, es difícil determinar una frecuencia que sea igualmente válida para todas ellas.

A la hora de definir la periodicidad de medición de la satisfacción de los clientes, la organización ha de tener en cuenta, al menos, aspectos tales como:

- El tipo y el ciclo de vida del producto o servicio suministrado.
- Los costes asociados al proceso de medición.
- La velocidad de cambio de los mercados (y, por ende, de las necesidades y expectativas de los clientes).

Además de estos aspectos, hay que considerar la importancia que tiene para la organización toda la información emanada de este proceso, sobre todo a la hora de planificar estrategias y establecer objetivos, lo que hace fundamental que las periodicidades de todos estos trámites deban ser coherentes.

De todas formas, siempre dependiendo de la naturaleza de cada organización, de su disponibilidad presupuestaria y de su capacidad para implantar acciones correctoras, lo ideal sería recabar información sobre la satisfacción de los

clientes de manera continua, lo que permitiría establecer un canal de comunicación permanente con ellos además de eliminar posibles sesgos de temporalidad.

Así, en el caso de que la organización ofertara servicios, sería conveniente contactar con los clientes una vez concluida la prestación del mismo, mientras que si la oferta estuviese compuesta por productos, se establecería la periodicidad mínima, en función de las condiciones propias de la organización (de forma genérica, una periodicidad mensual podría ser aconsejable).

Periodicidad propuesta

Realizar un análisis pormenorizado de los datos, extraer conclusiones fundamentadas y tomar decisiones para realizar las acciones oportunas, al menos una vez al año.

Recabar información sobre la satisfacción de los clientes de forma sistemática y permanente. En el caso de la prestación de servicios, a su finalización; y tratándose de productos, con una periodicidad adecuada a las condiciones de la organización (de manera general, mensualmente podría ser oportuno).

En el caso de productos con escasa repetición de compra (por ejemplo viviendas, coches, etc.), recoger datos al poco tiempo de la venta y a lo largo de su vida útil.

3

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

3.1 Elección de la herramienta

A la hora de decidir el método de recogida de datos sobre la satisfacción de los clientes juega un papel crucial el número de consumidores que tenga nuestra organización. Si son muchos, lo más conveniente es realizar una encuesta, dada la imposibilidad económica y temporal de otras alternativas. Para ello, habría que diseñar un cuestionario y, en su caso, un plan de muestreo.

Por el contrario, si la organización cuenta con pocos clientes (en torno a la decena, por ejemplo) resulta más aconsejable optar por la realización de sesiones grupales o incluso individuales, de las que se puede sacar la máxima información posible, ya que se lleva a cabo un contacto personal y pueden surgir muchos temas difíciles de vislumbrar a priori.

Herramienta propuesta

Depende del número de clientes y de la disponibilidad económica de la organización.

Si la organización se lo puede permitir se aconseja realizar sesiones grupales o incluso individuales con sus clientes. Por el contrario, si el número de clientes es elevado, lo más habitual es realizar una encuesta.

3.2 Diseño de cuestionarios

El cuestionario es la pieza clave en un proceso de medición de satisfacción, ya que es el instrumento a través del que se recoge la información sobre las variables en estudio. Un cuestionario defectuoso dará una visión sesgada de la realidad que se esté analizando.

Para evitar esto, es muy importante que el cuestionario esté diseñado minuciosamente y a medida; que sea propio de cada organización.

3.2.1 Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes

Al definir un producto o servicio se recurre a determinados aspectos que, desde el punto de vista del cliente o usuario, son los más relevantes. Aquellas características más importantes, sobre las que se basará la opinión del cliente sobre el producto o servicio, pueden ser consideradas como sus necesidades y expectativas. Estas también pueden definirse como las dimensiones de la calidad del producto o servicio en cuestión (por establecer las principales dimensiones del mismo).

De este modo, el principal objetivo de esta etapa es elaborar un listado, lo más exhaustivo posible, de todas esas dimensiones de la calidad que describen el producto o servicio.

Cada organización debe definir este listado para sus propios productos o servicios, ya que las dimensiones de la calidad no siempre son las mismas en todas las compañías. Para ello, existen diversos métodos, clasificados, fundamentalmente, en función de quien realice el listado: si lo hace el propio proveedor (enfoque interno) o si se cuenta con los clientes para ello (enfoque externo).

Entre todos estos métodos destacan dos: el enfoque del incidente crítico y el desarrollo de la dimensión de la calidad.

Un incidente crítico es un ejemplo específico del producto o servicio que describe actuaciones tanto positivas como negativas, contempladas desde la perspectiva del cliente. Así, permite determinar tanto la conducta del proveedor con relación al producto o servicio, como describir el propio producto o servicio a través de adjetivos específicos.

Para la generación de incidentes críticos suelen seguirse dos fases: la primera, en la que se realizan entrevistas a clientes para que muestren sus experiencias, y la segunda, en la que se clasifica toda la información recibida.

Por su parte, el desarrollo de la dimensión de la calidad consta de tres etapas:

En la primera se trata de identificar todas las dimensiones de la calidad, recurriendo a diversas fuentes:

- Por un lado, hay que llevar a cabo una revisión de la bibliografía existente, centrándose en aquella relativa a organizaciones similares a la del estudio y abarcando todo tipo de publicaciones (revistas profesionales, del sector...).
- Por otra parte, realizar un análisis propio del producto o servicio en el que debe participar el mayor número posible de personas de la organización así como usuarios o clientes, de tal forma que todo aquel que haya tenido relación con el producto o servicio en cualquiera de las fases -desde el diseño hasta su uso o desarrollo-, exponga cuáles son sus principales dimensiones.

Una vez que se tenga ese listado con las dimensiones de la calidad más importantes, es conveniente hacer una pequeña descripción de cada una de ellas a través de frases cortas, con la intención de aclararlo lo máximo posible, evitar hipotéticas malas interpretaciones y facilitar sucesivas etapas para el diseño del cuestionario.

Por último, hay que realizar un análisis de las dimensiones resultantes con sus descripciones, con la intención de evitar

redundancias. Un ejemplo puede servir para aclarar cómo aborda cada metodología la definición de las dimensiones de la calidad y cómo a partir de cualquiera de ellas se llega al mismo resultado.

Supóngase que se quiere analizar la satisfacción de los usuarios de un hotel.

Como se acaba de ver, el primer paso consistiría en elaborar un listado con las dimensiones de la calidad de este servicio; así, siguiendo el método de incidente crítico se podría partir, por ejemplo, de las siguientes sentencias: “tardé mucho tiempo en localizar el hotel”, “la playa estaba muy lejos”, “la población más cercana estaba a 20 Km.” Por su parte, con el desarrollo de la dimensión de la calidad, se

empezaría con conceptos como “distancia a la playa, al aeropuerto, al centro de la ciudad, a una vía principal de carretera...”.

Se comprueba, por tanto, que por cualquiera de estos dos métodos, siguiendo los ejemplos expuestos, se llegaría a una única dimensión de la calidad que podría denominarse “Ubicación del hotel”.

En definitiva, y aun a riesgo de pecar de simplismo, se podría considerar que con el desarrollo de la dimensión de la calidad se pasa del mundo de las ideas a conceptos más concretos y, por el contrario, con el método del incidente crítico se pasa de situaciones reales (concretas) a un nivel superior de abstracción.

Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes

1_ Revisar la bibliografía existente acerca de organizaciones similares a la del estudio (incluyendo no sólo libros, sino también revistas profesionales, del sector, entre otras alternativas)

2_ Realizar un análisis propio del producto o servicio en el que participen el mayor número posible de personas de la organización (desde la fase de diseño hasta la de comercialización), así como de clientes.

Con la información resultante de estas dos etapas se elaborará el listado de dimensiones de la calidad del producto o servicio, describiéndolas en la medida de lo posible.

3.2.2 Artículos de satisfacción y preguntas

Se trata de traducir las dimensiones de la calidad más importantes a preguntas del cuestionario.

Es en este punto donde se pone de manifiesto la importancia de haber descrito convenientemente cada una de las dimensiones de la calidad, al identificarse cada una de ellas con artículos de satisfacción. Si no se hizo anteriormente, hay que hacerlo ahora, debiendo ser descritas con frases cortas o ejemplos concretos cada una de las dimensiones de la calidad identificadas.

Como el cuestionario no debe ser demasiado extenso, es importante hacer una primera selección de los artículos a incluir en el mismo, considerándose, únicamente, aquellos artículos que sean concisos, inequívocos y que recojan un solo pensamiento (si recogieran varios, se incluirían tantos artículos como fuera necesario).

Si esta primera criba no fuera suficiente, es necesario conformar un grupo de trabajo (que puede ser el mismo que confeccionó el listado de dimensiones) que escoja los artículos que se consideren más importantes. Con la selección definitiva de los artículos ya se puede redactar el cuestionario (léanse las recomendaciones del apartado 3.2.4), teniendo claro que cada uno de esos artículos conlleva una pregunta y que cada pregunta se refiere a un solo artículo.

Por último, conviene recordar la necesidad de introducir una pregunta acerca de la satisfacción global con el producto o servicio. Es aconsejable insertar esta pregunta al final del cuestionario puesto que, si se han definido correctamente todas las dimensiones y artículos, el encuestado podrá emitir una valoración razonada, basándose en el análisis de las características más importantes del producto o servicio recibido.

Artículos de satisfacción y preguntas

Todas las dimensiones de la calidad se describen a través de frases cortas o ejemplos concretos. Cada una de esas frases cortas puede considerarse un artículo de satisfacción.

De entre todos esos artículos, se escogen los más relevantes, teniendo en cuenta que han de ser concisos, inequívocos y recoger un único pensamiento.

Por último se redacta una pregunta para cada artículo escogido, así como una pregunta de satisfacción global con el producto o servicio.

Ejemplo ilustrativo

Continuando con el caso del hotel, a la hora de establecer las dimensiones de la calidad que definen el servicio prestado por el establecimiento se podría considerar, entre otras, la ubicación del hotel (vista en el ejemplo anterior), sus instalaciones, las habitaciones o el propio personal.

A su vez, en la dimensión “habitación”, por ejemplo, se podrían definir como artículos de satisfacción la decoración, la limpieza o los amenities, entre otros. Las preguntas para estos artículos serían concisas, del tipo “¿cómo valoraría de 0 a 10 la limpieza de la habitación?” o “¿cómo valoraría de 0 a 10 la decoración de la habitación?”.

3.2.3 Escalas de las respuestas / Escalas de valoración

Aunque se pueden introducir respuestas con formato checklist (sí/no), lo más habitual es realizar preguntas de manera que la respuesta consista en una valoración por parte de la persona entrevistada.

Esta valoración puede ser cualitativa o cuantitativa, si bien a la hora del análisis de datos resulta mucho más cómodo trabajar con cifras, por lo que habría que trasladar las

valoraciones cualitativas a una escala numérica. Realmente, esto es lo que siempre se hace al diseñar una escala, pues se trata de ponerle unos valores a una actitud o percepción.

Para la evaluación de la satisfacción se han desarrollado numerosos tipos de escalas, todas ellas escalas multi-ítem.

A continuación se describen las más comunes:

- **Escala Likert:** evalúa el nivel de consenso con una declaración. Es fácil de comprender y de responder pero puede resultar poco precisa.

	Total desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es fácil llegar a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Escalas verbales:** basadas en la escala Likert, utilizan palabras o frases para describir el nivel de la actitud que se evalúa.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Escalas diferenciales semánticas:** se presenta una gama de opciones entre dos adjetivos opuestos, sin que se precalifiquen estas opciones intermedias, de manera que el encuestado defina la intensidad de su actitud.

El acceso a las instalaciones es:						
Muy difícil	<input type="checkbox"/>	Muy fácil				

- **Escalas SIMALTO:** (selección simultánea de características múltiples) escalas verbales en las que se describen situaciones concretas entre las que el cliente debe escoger.

	Más de una hora	De 30 a 60 minutos	De 15 a 30 minutos	De 5 a 15 minutos	Menos de 5 minutos
Accesibilidad para llegar	<input type="checkbox"/>				

- **Escalas numéricas:** la persona responsable de evaluar atribuye una nota para indicar la intensidad de su actitud (o satisfacción).

Valore del 0 al 10 su grado de satisfacción con...											
	Muy insatisfecho										Muy satisfecho
Accesibilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A la hora de establecer la escala hay que tener en cuenta algunas consideraciones:

- Cuanto mayor sea el número de categorías, mayor será la precisión.
- El uso de un número impar de categorías podría implicar la obtención de una respuesta neutra, determinando a los clientes que no están satisfechos ni insatisfechos. Por el contrario, con un número par

de categorías se fuerza a la persona encuestada a decantarse por alguna opción (generalmente por la positiva).

- Cuando se realiza descripción verbal de las categorías, se debe prestar especial atención a los adjetivos utilizados. Afirmaciones con adjetivos rotundos (pésimo, nefasto, óptimo...) suelen llevar a las personas entrevistadas a responder alrededor de la media.

Escala de las respuestas propuestas

Escala numérica de 0 a 10, en la que el valor más bajo suponga la peor percepción del aspecto evaluado.

Una escala escolar, perfectamente asimilada por las personas encuestadas, permite la obtención de respuestas espontáneas.

Si se incluyen descripciones verbales para las distintas categorías, hay que utilizar adjetivos no muy contundentes (bueno, malo,...). Evitar adjetivos rotundos (extraordinario, nefasto,...).

3.2.4 Redacción del cuestionario

Con toda la información surgida de las etapas anteriores ya se puede proceder a elaborar el cuestionario, cuidando el lenguaje y utilizando un vocabulario adaptado al público objeto de nuestro estudio.

Debe redactarse una introducción que contenga al menos:

- Identificación de la organización que promueve el estudio.
- Presentación e identificación de la persona responsable de realizar las entrevistas.
- Información sobre los objetivos de la encuesta,

haciendo especial hincapié en la voluntad de mejora de la organización y resaltando la importancia que en este sentido tiene conocer la opinión de sus clientes.

- Indicación expresa de que la información suministrada por las personas encuestadas se va a tratar de manera confidencial.
- Solicitud de colaboración.

Para la redacción de las preguntas no existen fórmulas mágicas, aunque sí numerosas recomendaciones comúnmente aceptadas, como pueden ser las enunciadas por Bowley y que se recogen en el siguiente cuadro.

Reglas de Bowley para la redacción de las preguntas

Las preguntas deben:

- Ser relativamente pocas (en general, no se debería superar las veinte).
- Formularse de manera que requieran una respuesta numérica, una afirmación o negación o la elección de una categoría de respuesta.
 - Realizarse de manera que no se levanten prejuicios.
 - No ser indiscretas sin necesidad.
 - Corroborar en la medida de lo posible.
- Estar hechas de forma que contesten de manera directa e inequívoca al punto de información deseado.

Para terminar, es importante recoger un último apartado para las observaciones o comentarios que la persona entrevistada desee realizar.

Una práctica cada vez más habitual es incluir una pregunta específica acerca del propio cuestionario, solicitando a la persona encuestada que indique si se han recogido los

aspectos más importantes relacionados con el servicio o el producto ofertado y, en caso de que falte alguno, apuntar qué aspectos deberían incluirse en el cuestionario.

También se incluyen en ocasiones preguntas de control, fundamentalmente cuando se quiere caracterizar la muestra por desconocer de antemano esa información.

4

VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

4.1 Test previo

Una vez realizado el borrador del cuestionario, hay que comprobar que se entiende y que no surgen dudas al cumplimentarlo.

Para ello, se selecciona un grupo reducido de personas (lo más representativo posible de la población de estudio) y se les entrevista con el cuestionario inicial. Los objetivos que se pretenden con esta entrevista están centrados fundamentalmente en solucionar aspectos formales, como por ejemplo:

- Comprobar que el cuestionario es realista, es decir, ver qué le puede faltar o sobrar.
- Verificar la redacción de los enunciados para comprobar que la persona entrevistada entiende perfectamente lo que se le pregunta.
- Comprobar que las respuestas múltiples se adecuan a lo que el encuestado responde de forma espontánea.

4.2 Evaluación de las propiedades métricas de la herramienta

Una vez revisado el cuestionario, es necesario asegurarse de que este mide aquello que se desea medir y de que lo hace con precisión, por lo que es necesario realizar dos análisis: uno de validez y otro de fiabilidad.

Para ello, no se analiza el cuestionario en sí, sino los resultados obtenidos con su aplicación, lo que conlleva pasar el cuestionario a una muestra piloto de características similares a la de la población objeto del estudio. Para que este análisis esté suficientemente fundamentado de manera estadística, la muestra piloto deberá ser de unas 30-50 personas, dependiendo siempre del tamaño muestral.

Es recomendable elegir a personas ajenas al universo estudiado aunque con características similares. Si esto no fuera posible, habría que escogerlas de entre la población, pero cuidándose de eliminarlas a la hora de elegir la muestra.

4.2.1 Fiabilidad

Conceptualmente la fiabilidad refleja hasta qué punto las puntuaciones percibidas por los clientes a través de sus

respuestas están relacionadas con las puntuaciones verdaderas, es decir, demuestra el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales (aleatorios). En definitiva, la fiabilidad garantiza que la escala siempre mida lo mismo.

Para valorar la fiabilidad de un instrumento de medida cualquiera, hay que considerar su consistencia, su estabilidad temporal y su concordancia interobservadores. En el caso concreto del cuestionario (instrumento de medida en un estudio de satisfacción) bastará con evaluar la consistencia del mismo, puesto que:

- La estabilidad temporal es la concordancia obtenida entre los resultados de un mismo evaluador en dos momentos distintos, manteniendo constantes el resto de condiciones. Como esto último es prácticamente imposible conseguirlo en un estudio de satisfacción, no se puede realizar un análisis de la estabilidad temporal de los cuestionarios utilizados.
- La concordancia interobservadores hace referencia al nivel de acuerdo obtenido por dos evaluadores distintos al evaluar un mismo aspecto en idénticas condiciones. Evidentemente, tampoco se puede garantizar esta situación cuando se estudia el grado de satisfacción de los clientes.

La consistencia se refiere al nivel en el que las diferentes preguntas de una misma dimensión están relacionadas entre sí. Esta homogeneidad entre ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos y, por tanto, determinará si estos se pueden acumular y dar una puntuación global.

Existen diversos métodos estadísticos para el cálculo de la consistencia interna de un cuestionario, entre los que destacan, el estudio de la fiabilidad partida por la mitad y la alfa de Cronbach.

El indicador más ampliamente utilizado, y por tanto el descrito a continuación, es la alfa de Cronbach, que ha de determinarse para cada una de las dimensiones establecidas.

Para obtener este indicador, en primer lugar hay que calcular la correlación que existe entre las respuestas dadas a las preguntas de una misma dimensión. Esta correlación se puede calcular fácilmente a través del coeficiente r de Pearson¹ (que incluye las aplicaciones informáticas más habituales, como por ejemplo el Excel).

¹ Por su nivel de detalle, en esta guía no se profundiza en la definición estadística de este coeficiente. Simplemente comentar que es un índice que varía entre -1 y 1 y que refleja el grado de dependencia lineal entre dos conjuntos de datos.

Con estos valores de correlación se construye la matriz de correlación, que es una matriz simétrica y cuyos elementos de la diagonal son iguales a la unidad.

Utilizando esta matriz se puede calcular el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones del cuestionario, a través de la siguiente expresión:

$$r_{xx'} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum X_{ii}}{\sum X_{ii} + \sum X_{ij}} \right) \text{ donde } i \neq j$$

donde X_{ii} y X_{ij} son los elementos de la matriz de correlación (X_{ij} representa la correlación entre las respuestas de la pregunta i y las de la pregunta j) y K es el número de preguntas dentro de la dimensión estudiada.

Los valores de este indicador pueden oscilar entre 0 y 1, siendo tanto más fiable cuanto más alto sea. En general, se consideran aceptables valores superior al 0,7, siendo recomendables valores por encima del 0,8.

Análisis propuesto de la fiabilidad

Se debe calcular el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones establecidas, a partir de la siguiente expresión:

$$r_{xx'} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum X_{ii}}{\sum X_{ii} + \sum X_{ij}} \right) \text{ donde } i \neq j$$

donde X_{ii} y X_{ij} son los elementos en la matriz de correlación y K es el número de preguntas dentro de una dimensión dada.

Se consideran aceptables valores superiores al 0,7, siendo recomendables valores por encima del 0,8.

Ejemplo ilustrativo

Siguiendo con el caso del hotel, supóngase que para cada una las preguntas de la dimensión "Habitación" se han obtenido las siguientes puntuaciones:

- Decoración: 8, 9, 9, 8, 8, 9, 7, 10, 9, 8
- Limpeza: 6, 7, 8, 5, 6, 7, 6, 8, 6, 6
- Amenities: 7, 8, 7, 7, 6, 8, 6, 8, 7, 8

Con estos valores, la matriz de correlación quedaría así:

	Decoración	Limpeza	Amenities
Decoración	1	0,740	0,663
Limpeza	0,740	1	0,435
Amenities	0,663	0,435	1

Y el alfa de Cronbach para la dimensión "Habitación" sería:

$$r_{xx'} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum X_{ii}}{\sum X_{ii} + \sum X_{ij}} \right) = \left(\frac{3}{3-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{3}{3+3,676} \right) = 0,826$$

$$\sum X_{ii} = 1 + 1 + 1 = 3$$

$$\sum X_{ij} = 0,740 + 0,663 + 0,740 + 0,435 + 0,663 + 0,435 = 3,676$$

4.2.2 Validez

Es el grado en el que un instrumento de medida sirve para el propósito para el que ha sido elaborado. Es precisamente la validez la que permitirá realizar las inferencias e interpretaciones correctas de los resultados que se obtengan al aplicar el cuestionario y establecer la relación con la variable que se pretende medir.

A diferencia de los índices matemáticos de la fiabilidad, no existe ningún método único que proporcione un índice general de la validez de las inferencias realizadas sobre las puntuaciones; no obstante, existen diversos modos o estrategias para obtener una evidencia que apoye las deducciones derivadas de los resultados:

- Validez de contenido: se pretende comprobar que los ítems elegidos son indicadores de lo que se quiere medir. Para ello, hay que someter el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos que juzgarán la capacidad de este para evaluar todas las dimensiones que se desean medir. No se realiza, por tanto, ningún cálculo; se basa solamente en valoraciones cualitativas.

- Validez de constructo: las características con las que se están trabajando, al ser cualitativas y representar actitudes o percepciones, no se pueden medir directamente sino hay que valorarlas a través de indicadores. Se trata, ahora, de examinar el grado en que los indicadores definidos evalúan adecuadamente el concepto que se quiere medir. Existen diversos métodos para ello, pero los más frecuentes son el análisis factorial, la matriz multirrasgo-multimétodo y la red nomológica.

- Validez de criterio: relaciona nuestra medida con un estándar al que se denomina criterio. Si existen suficientes garantías sobre su bondad, se puede determinar un patrón de oro o "gold standard", que servirá de comparación para cualquier medida realizada. Dada la manifiesta dificultad para definir este patrón en un estudio de satisfacción, no se entra en más detalles acerca de esta estrategia.

Análisis propuesto de la validez

Realizar un análisis de la validez del contenido por parte de expertos familiarizados con el propósito del cuestionario. Si se dispone de los recursos suficientes, realizar un análisis factorial de los resultados para garantizar la validez de constructo.

5

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Una vez definida la población objeto de nuestro estudio, puede ocurrir que esta sea tan grande que realizarle cuestionarios a toda ella suponga unos costes muy elevados. Esto hará necesario seleccionar un subconjunto de dicha población que, al mismo tiempo, que reduzca los costes y permita generalizar los resultados obtenidos, aplicándolos a toda la población. A este subconjunto significativo de la población se le denomina muestra.

A la hora de elegir una muestra, hay una serie de cuestiones que se deben especificar inexcusablemente:

- El tamaño de la muestra.
- El método de selección de los individuos de la población (tipo de muestreo que se va a utilizar).
- El grado de fiabilidad de las conclusiones que se presentan, es decir, una estimación del error que se va a cometer (en términos de probabilidad).

5.1 Cálculo del tamaño muestral

5.1.1 Variables que intervienen en la determinación del tamaño muestral (n)

- **Tamaño poblacional (N).** Resulta evidente que cuanto mayor sea el tamaño de la población objeto de estudio mayor será el de la muestra necesaria para obtener un resultado fiable. No obstante, esta relación no es proporcional. Así, el tamaño de la muestra varía de forma mucho menos significativa que el de la población. Incluso si se considerara que la población tiende estadísticamente a infinito (más de 100.000 individuos), el tamaño de la muestra se estabilizaría, no aumentando en caso de hacerlo la población.

- **Varianza poblacional ($\sigma^2; pq$).** Es una medida de la dispersión de los resultados, es decir, de la variabilidad de las opiniones. Cuanto más heterogéneas sean las respuestas (haya más varianza), mayor será el tamaño muestral requerido.

La varianza suele representarse mediante σ^2 cuando los resultados corresponden a una variable continua, mientras que se representa mediante pq cuando se trata de una variable discreta y dicotómica (0 ó 1, bueno/malo,...) y donde p representa el porcentaje de población en tanto por uno que responde positivamente

a la pregunta y q al restante (que responde negativamente), es decir, cuando $p=1-q$. Así, por ejemplo, si de 20 entrevistados 15 responden afirmativamente, se obtendrían unos valores de $p=0,75$ y $q=1-p=0,25$.

Cuando no se dispone de información previa, es conveniente presuponer la máxima dispersión. Por ejemplo, ante el desconocimiento anticipado de la varianza en una pregunta cuya respuesta tenga una escala del 0 al 10, la máxima desviación se produciría cuando la mitad de los entrevistados respondiera con un 0 y la otra mitad lo hiciera con un 10. Así, la desviación máxima, calculada a través de la expresión:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

valdría 5 y, por tanto, la varianza se tomaría como

$$\sigma^2 = 5^2 = 25$$

Nota aclaratoria

Tal y como se recomendó en el apartado 3.2.3, en la mayoría de los casos la escala de respuesta utilizada será numérica, por lo que será habitual trabajar con medias. De ahí que en este capítulo se identifique en todo momento varianza poblacional con σ^2 .

No obstante, en el caso de que se utilizaran preguntas del tipo sí/no, todas las fórmulas aquí expuestas son igualmente válidas, tanto empleando σ^2 (con valores 0 y 1) como sustituyendo ese valor por el producto pq .

- **Nivel de confianza (1- σ).** Es la probabilidad de que la estimación que se ha obtenido, en ausencia de sesgos, se ajuste a la realidad. Lo más habitual es trabajar con un nivel de confianza del 95% cuyo aumento implica, a su vez, el incremento del tamaño de la muestra que se necesitará obtener. Asociado al nivel de confianza, y tabulado en función del mismo, aparece el término $Z_{\sigma/2}$, correspondiente a un nivel de confianza (1- σ). Los valores más habituales de este coeficiente, basados en una distribución normal $N(0,1)$, se recogen en la siguiente tabla:

$Z_{\sigma/2}$	1- σ
1	68 %
1,96	95 %
2,47	99 %

· **Error muestral (E).** Es el nivel de precisión de las estimaciones, es decir, la magnitud de las desviaciones respecto al valor verdadero en la población. A mayor precisión (menor error) mayor tamaño muestral. Los valores de error más típicos con los que se suele trabajar son del 5% u 8%. En cualquier caso, se aconseja siempre valores inferiores al 10%.

Ejemplo: En una escala de 0 a 10 para un ítem, un error del 10% significaría un error de +1 punto.

5.1.2 Cálculo del tamaño muestral

La fórmula a utilizar para la determinación del tamaño depende de diversos aspectos:

- De la población, según sea finita o infinita (como ya se ha comentado, con 100.000 elementos o más ya se considera infinita).
- Del nivel de confianza que se establezca.
- Y de la naturaleza de las variables que se estén analizando.

Fórmula propuesta para el cálculo del tamaño muestral

Para el caso más habitual, en el que la población es finita, se estiman medias establecidas conforme a una distribución normal, pudiendo utilizarse la fórmula:

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{E^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2\sigma^2}$$

Ejemplo:

Supóngase una población de 1.000 individuos, un nivel de confianza del 95%, la varianza máxima (en una escala del 0 al 10 sería $\sigma^2 = 5^2 = 25$, como ya se vio en el apartado 5.1.1) y un error máximo admitido del 5%.

El tamaño muestral sería:

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{E^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2\sigma^2} = \frac{1000 \cdot 1,96^2 \cdot 25}{0,5^2 \cdot 999 + 1,96^2 \cdot 25} = 277,74 \approx 278$$

Otra posibilidad para calcular el tamaño muestral es recurrir a tablas que nos proporcionan diversos tamaños muestrales en función del error y del nivel de confianza que se desee. Ejemplos de este tipo son las tablas de Arkin y Colton o las de Tagliacarne. Recogiendo ambas en una sola se tendría, para una varianza máxima y un nivel de confianza del 95%:

Tamaño de la población	error			
	3 %	4 %	5 %	10 %
1.000	638	385	286	91
3.000	811	517	353	97
5.000	909	556	370	98
10.000	1.000	588	385	99
Más de 100.000 (infinita)	1.111	625	400	100

De este modo, para el ejemplo anterior, se obtendría un tamaño muestral de 286 utilizando la tabla.

5.1.3 Necesidad de mayoración

Para minimizar el impacto de la no respuesta es aconsejable mayorar el tamaño muestral multiplicándolo por un coeficiente cuyo valor dependerá de los índices previstos de participación, obtenidos, por ejemplo, a partir de anteriores estudios o de históricos de encuestas similares. El objetivo final es cumplimentar el número de encuestas necesarias que garanticen el mínimo error deseado (y que ha sido calculado como se ha indicado en el apartado 5.1.2.).

5.2 Método de muestreo

Los métodos de muestreo se pueden clasificar en dos grandes grupos: probabilísticos y no probabilísticos.

Los métodos probabilísticos son aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra. Si esta condición no se cumple, el método en cuestión será considerado como no probabilístico.

En un estudio de satisfacción de los clientes es necesario garantizar que la probabilidad de ser elegido para integrar la muestra es la misma para todos los individuos, por lo que se describen a continuación sólo los métodos de muestreo probabilísticos, descartando los no probabilísticos.

Entre estos métodos probabilísticos destacan:

1. **Muestreo aleatorio simple.** El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido (n).

2. **Muestreo aleatorio sistemático.** Los individuos de la población se numeran como en el método anterior, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i, que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupan los lugares i, i+k, i+2k, i+3k, ..., i+(n-1)k. De esta manera, se van tomando los individuos de k en k, siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra (k= N/n). El número i que se emplea como punto de partida será un número al azar entre 1 y k.

3. **Muestreo aleatorio estratificado.** Consiste en clasificar la población objeto de estudio en subgrupos

homogéneos, en función de determinadas características, y excluyentes, denominados estratos. Dentro de cada uno de estos subgrupos se eligen, de forma aleatoria, los individuos, en un número previamente determinado para cada estrato.

Así, la cantidad de individuos a escoger en cada estrato recibe el nombre de afijación de la muestra y puede hacerse de diferentes formas:

a) Afijación simple: a cada estrato se le asigna el mismo número de individuos.

b) Afijación proporcional: la asignación de los individuos a cada estrato es proporcional al número de individuos que componen la muestra.

c) Afijación óptima: el número de individuos que se asigna a cada categoría está en función de la desviación típica. De este modo, cuando la desviación típica sea muy pequeña, bastará con una muestra pequeña; por el contrario, cuando la desviación típica sea elevada, la muestra deberá ser mayor.

4. **Muestreo aleatorio por conglomerados.** Es muy similar al anterior y se utiliza cuando en vez de individuos (personas, expedientes, historias, clínicas...) se estudian unidades complejas (familias, escuelas, centros de trabajo...)

Método de muestreo propuesto

Muestreo estratificado con afijación proporcional y selección aleatoria (sin reposición) de los individuos a encuestar dentro de cada estrato. Si no fuera posible dividir la población en subgrupos homogéneos, lo más aconsejable es realizar un muestreo aleatorio simple.

Para obtener resultados generales tendremos que ponderar, es decir, aplicar un peso a cada estrato de forma que los resultados se aproximen a la representatividad real de cada uno de ellos en la población.

5.3 Estimación del error

A la hora de estimar las correspondientes medidas en la población pueden darse múltiples circunstancias que induzcan a error, como pueda ser la selección no adecuada de los elementos de la muestra, que el entrevistador no sea imparcial, favoreciendo unas respuestas sobre otras, o que, por ejemplo, la persona que se vaya a entrevistar no quiera contestar a ciertas preguntas (o no sepa contestar).

Todos estos posibles errores se pueden clasificar en dos grandes grupos:

· **Errores aleatorios:** son aquellos que se deben al propio muestreo y, por ello, denominados genéricamente como errores muestrales (véase definición en el apartado 5.1.1). El error existe porque se extraen conclusiones de toda una población habiendo

6

RECOGIDA DE DATOS

observado tan sólo una parte de ella. Este tipo de error no se puede eliminar al estar asociado a la propia naturaleza del muestreo, pero sí se puede acotar al depender de forma directa del tamaño de la muestra o de la tipología de la población. De este modo, cuanto menor y más homogénea sea la muestra, más bajo será el error.

Al igual que sucedía con la fórmula para el cálculo del tamaño muestral, la utilizada para calcular el error muestral varía según se esté trabajando con poblaciones finitas o infinitas, según el nivel de confianza establecido y según la naturaleza de las variables que se estén analizando.

Fórmula propuesta para el cálculo del error muestral

Para el caso más habitual, en el que la población es finita y se analizan medias que se distribuyen conforme a una normal, se puede utilizar la fórmula:

$$E = \sqrt{\frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{n(N-1)} - \frac{z_{\alpha/2}^2\sigma^2}{N-1}}$$

Llegados a este punto conviene hacer la siguiente reflexión, a fin de evitar posibles equívocos. Cuando en el apartado anterior se calculaba el tamaño muestral se necesitaban los valores de la varianza y del error, considerándose entonces los máximos posibles, es decir, los valores a priori más altos permitidos. Por el contrario, para calcular el error en esta ocasión se utilizarán los valores reales obtenidos en el estudio. Así, la varianza será, casi con total probabilidad, mucho menor que el valor supuesto e, igualmente, el resultado que se obtenga para el error será inferior al previamente fijado.

· **Errores sistemáticos:** son aquellos que se deben a causas distintas al muestreo, entre las que se pueden destacar:

- Una mala selección de la muestra (que ésta no sea representativa).
- Que algunos elementos de la muestra no quieran o no puedan responder a determinadas cuestiones (fenómeno de la "no respuesta").

- Falta de sinceridad en las respuestas, ya sea intencionada (mentiras, poco interés...) o involuntaria (falta de memoria, suposiciones equivocadas...).
- Parcialidad del entrevistador, induciendo a determinadas respuestas.
- Preguntas mal redactadas o cuestionarios defectuosos.
- Errores de transcripción.

Estos errores se pueden reducir ostensiblemente siguiendo una metodología adecuada, como la que se detalla en esta guía, pero no se pueden acotar, ya que muchos de ellos escapan del control del investigador.

Cabe destacar que para el tratamiento del fenómeno de la "no respuesta" existen diversas sistemáticas, cuyas explicaciones y detalles quedan fuera del alcance de esta guía.

6.1 Elección de la técnica de recopilación de datos

De la técnica que se utilice para recopilar los datos dependerán en gran medida los costes y los plazos del estudio, así como la disponibilidad de datos suficientes y completos para cumplir con el objetivo del mismo.

A continuación se exponen las técnicas más utilizadas, comentando las principales ventajas e inconvenientes de cada una de ellas:

Método	Ventajas	Inconvenientes
Entrevista personal	<ul style="list-style-type: none"> · Minimiza el impacto de la "no respuesta". · Buena comprensión del entrevistado, al adaptar las entrevistas a sus características. Ambos sentidos pueden ser correctos, decantándonos por el primero · Permite efectuar preguntas complejas, al ofrecer la posibilidad de realizar aclaraciones. · Aporta cercanía e imagen de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> · Coste muy elevado. · Entrevistador mejor formado. (es un inconveniente en el sentido de que es necesario un sobreesfuerzo en la selección y preparación de los mismos) · Dificultad para realizar preguntas personales sensibles. · Periodo de recolección largo. · Dificultad en la planificación y en el control del muestreo.
Entrevista telefónica	<ul style="list-style-type: none"> · Rápida recolección de datos. · Comunicación verbal con el entrevistado, lo que permite realizar una introducción y las explicaciones necesarias. La personal va un poco más allá, ya que se pueden adaptar las preguntas en función de distintos estímulos, no sólo la voz. · Permite introducir cambios en la entrevista, según su evolución. · Indicado para estudios masivos y/o dispersos geográficamente. · Fácil organización del proceso, del control y de la calidad de la respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> · La entrevista no debe ser larga, para que al entrevistado no le resulte tediosa. · No permite preguntas demasiado complejas. · Necesita de buenos entrevistadores para mantener el interés del encuestado. · Potencial rechazo por sorpresa negativa o por invadir horario privado o inadecuado. · Posible sesgo de cobertura: los usuarios podrían no tener teléfono o la organización desconocerlo.
Autoadministrado postal	<ul style="list-style-type: none"> · No hay problemas de distancia. · Bajo coste unitario. · El entrevistador no influye. · Discreción y anonimato. · Variedad en su distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> · Índice de respuesta muy bajo, posible sesgo de "no respuesta". · Obtención lenta de datos. · Requiere de cuestionarios cortos y elaborados. · No se sabe quién responde realmente.
Autoadministrado por correo electrónico o página web	<ul style="list-style-type: none"> · Muy rápido, tanto en la elaboración y difusión del cuestionario como en el envío de la respuesta. · Coste muy bajo. · Ausencia de sesgo por parte del entrevistador. · Flexibilidad de horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> · Fuerte sesgo de cobertura, ya que no todos los clientes tienen acceso a Internet. · La respuesta del entrevistado puede estar influenciada por terceros. · Son necesarios cuestionarios no muy largos y de fácil comprensión. · La muestra no es representativa de la población, al desconocerse el marco muestral.

7

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Técnica propuesta para la recolección de datos

La elección de la técnica a seguir está supeditada a las posibilidades de acceso al cliente. En caso de disponer del número de teléfono de los clientes a entrevistar, la encuesta telefónica se vislumbra como la mejor técnica, ya que tiende a optimizar la relación calidad-coste.

6.1.1 Consejos para mejorar el índice de respuesta

Sea cual sea el método elegido para la recogida de la información, siempre existirá una determinada tasa de no respuesta, que será mínima en el caso de la entrevista personal y máxima con los cuestionarios autoadministrados.

Para aumentar el número de respuestas se pueden realizar múltiples actividades, como por ejemplo:

- Acompañar el cuestionario de una carta de presentación.
- Si la contestación ha de ser por correo postal, incluir un sobre prefranqueado.
- Seguimiento de los encuestados que no han contestado (recordatorios por carta o por teléfono).
- Cuidar el diseño del cuestionario, que además permita distinguirlo del material de propaganda.
- Incentivos (regalos o descuentos).

6.2 Formación a los encuestadores

Como ya se comentó en el capítulo 5, el entrevistador puede suponer una fuente de error, ya sea de forma intencionada o, lo que quizás resulte más peligroso, de manera totalmente involuntaria e inconsciente. Una entonación incorrecta o una mala interpretación de una pregunta por su parte podrían condicionar la respuesta.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el entrevistador es el interlocutor con los clientes, por lo que debe estar familiarizado con la terminología utilizada en la organización, conocer (al menos someramente) los productos o servicios ofertados, etc.; en resumen, hablar en el mismo lenguaje que el cliente.

Con todo lo anterior, se considera suficientemente justificada la necesidad de dedicarle el tiempo oportuno al adiestramiento de los entrevistadores.

Formación a los encuestadores

Se ha de formar a los encuestadores, al menos, en los siguientes temas: objetivo de la encuesta, explicaciones que tienen que realizar, términos técnicos utilizados, manera de anotar las respuestas, etc.

6.3 Aplicaciones informáticas

Tanto para la recogida como para el posterior tratamiento de los datos es conveniente disponer de una herramienta informática adecuada, que facilite y agilice ambas tareas.

Existen en el mercado numerosos programas informáticos especializados en la materia, pero si la organización no lo

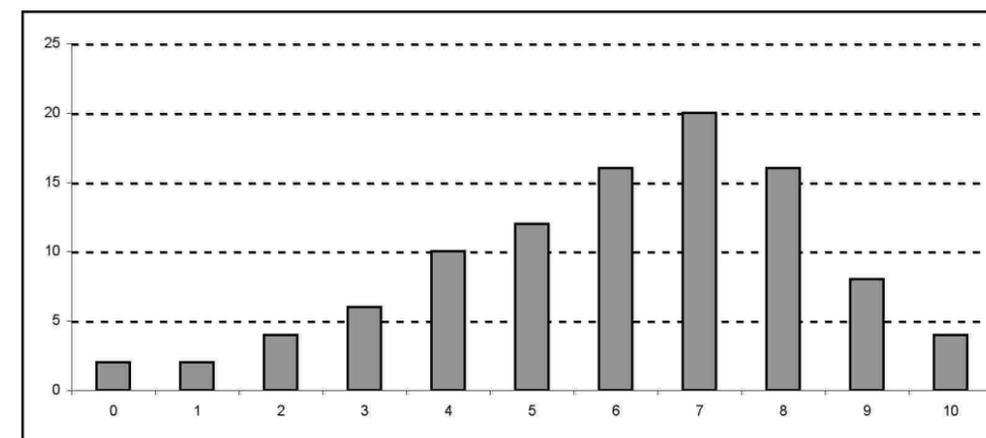
considera viable no ha de preocuparse; bastará con adaptar cualquier programa con hojas de cálculos o diseñar una sencilla base de datos con alguno de los programas más comunes.

7.1 Descriptivo

Pretende realizar una fotografía de los resultados conseguidos con la encuesta, es decir, mostrar de la manera más simple y visual posible la distribución de las distintas respuestas.

Un primer modo de resumir los datos es calcular la frecuencia de aparición de los distintos valores de respuesta en cada pregunta, haciendo en primer lugar un cálculo en términos absolutos para, después, hallar los correspondientes porcentajes.

A continuación se representan gráficamente estos datos, a través de los denominados histogramas, en los que el eje X muestra las distintas posibilidades de respuesta y el eje Y la frecuencia de cada una de esas respuestas:



Estos gráficos, además de la frecuencia, aportan una información adicional, ya que hacen una primera aproximación sobre el rango de valores y la configuración de la distribución de las respuestas.

Otro modo de resumir grandes conjuntos de datos es a través de distintos estimadores estadísticos que describan:

- Por un lado, al menos someramente, el centro de las puntuaciones de los datos. Para ello se puede analizar:
 - La media o promedio de los valores.
 - La mediana: es el valor que deja el mismo número de datos antes y después que él.

- La moda: es el valor que más se repite.

Ejemplo:

Considérense los valores 8, 8, 9, 6, 6, 8, 9, 6, 6, 6: La media sería 7,2; la mediana valdría 7 y la moda sería 6.

- Y, por otro lado, la variabilidad o diseminación de los datos, para lo que se puede estudiar la desviación típica o la varianza y el rango (incluyendo máximos y mínimos).

Análisis descriptivo propuesto

Para cada pregunta, analizar los resultados de las respuestas calculando:

- Tabla de frecuencia e histograma (estudio frecuencial).
- Media, mediana y moda (para saber el centro).
- Desviación típica o varianza y rango, incluyendo máximos y mínimos (para conocer la dispersión de los datos).

7.2 Inferencial

Básicamente, la inferencia estadística persigue la obtención de conclusiones sobre un gran número de datos, basándose en la observación de una muestra obtenida de ellos.

Situándonos dentro del alcance de esta guía, se puede realizar un análisis inferencial a través de las denominadas matrices DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades).

En estas gráficas el eje X representa la influencia que tiene el ítem valorado en la satisfacción global, mientras que el eje Y muestra la valoración obtenida por el mismo.

Los valores correspondientes al eje vertical se obtienen de manera directa a través de los cuestionarios; por su parte, para conocer la importancia que tienen los distintos aspectos sobre la satisfacción global se puede preguntar directamente a los clientes en el propio cuestionario, lo que no es recomendable, o bien se puede conocer a través de la aplicación de modelos o técnicas estadísticas adecuadas.

Entre los principales modelos causales, que pretenden verificar y cuantificar las relaciones causa-efecto de los distintos factores con la satisfacción global, destacan:

- Modelos de regresión.
- Modelos basados en la discrepancia.

- Modelos de elección discreta.
- Modelos de ecuaciones estructurales.

Siguiendo con los criterios de sencillez y utilidad que caracterizan a esta guía, se recomienda calcular estas correlaciones entre cada ítem y el ítem "satisfacción global" con el coeficiente de correlación r de Pearson que, como ya se comentó en el apartado 4.2.1, puede obtenerse fácilmente utilizando alguna aplicación informática, como puede ser el caso de Excel.

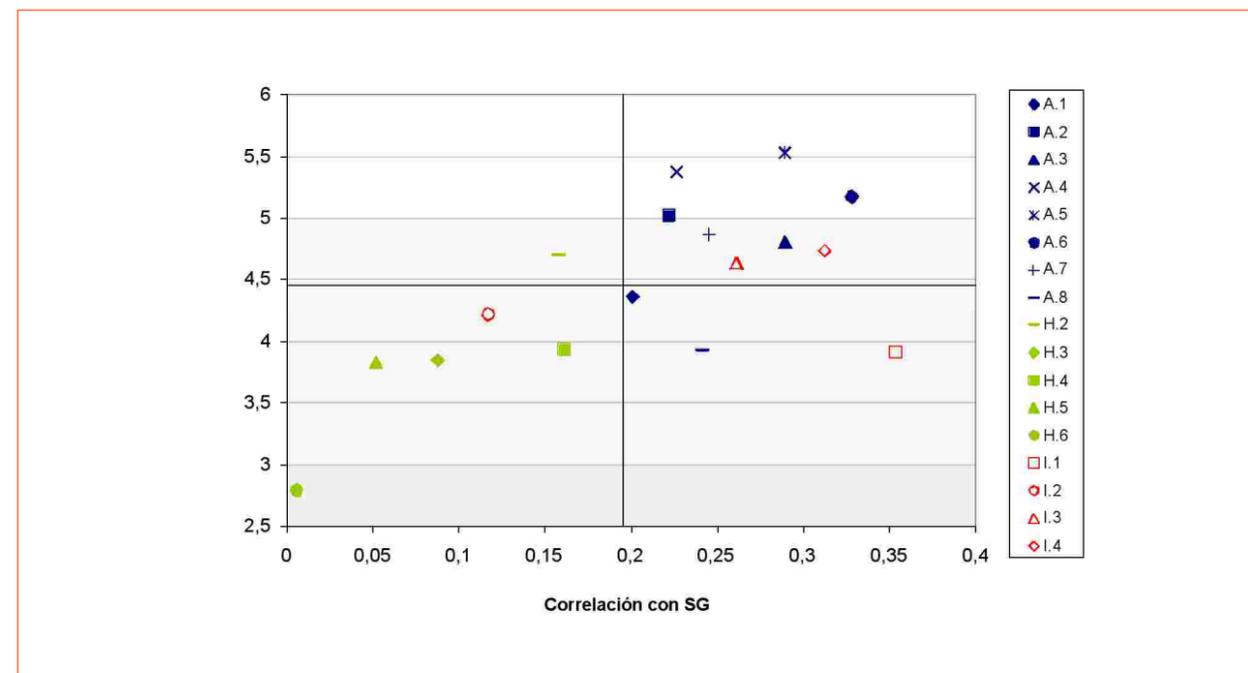
No obstante, hay que ser consciente de las limitaciones de esta simplificación, ya que sólo con el valor de este coeficiente no se tendrían suficientes garantías para asegurar la correlación entre factores, en cuyo caso haría falta un análisis del nivel de significación de la misma. Sea como fuere, esto escapa del objeto de la presente guía, pudiendo ser suficientes los valores para hacernos un esbozo de las principales correlaciones entre factores y poder definir así actuaciones de mejora.

Para realizar un análisis inferencial más exhaustivo habría que realizar otras pruebas complementarias, tales como la t de Student, el análisis ANOVA, pruebas no paramétricas (como las de Friedman, Cochran o Wilcoxon) y un largo etcétera de otras posibles técnicas estadísticas, que no son el objeto de la presente guía.

Análisis inferencial propuesto

Representar en una gráfica los valores obtenidos para cada una de las respuestas (en el eje Y) frente a la influencia que cada uno de ellos tiene en la satisfacción global (en el eje X). Esta influencia se puede calcular a través del coeficiente de correlación r de Pearson, que se puede obtener fácilmente utilizando una aplicación informática (Excel, por ejemplo).

Un ejemplo de este tipo de gráficas puede ser el siguiente:



7.3 Conclusiones y propuestas de actuación

Con la representación de la matriz DAFO se tiene suficiente información como para empezar a actuar en aras a mejorar la satisfacción de los clientes y a poder adaptar la organización a las necesidades y expectativas de los mismos.

Así, queda claro que para conseguir aumentar la satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible, la organización debe centrar sus esfuerzos, en primer lugar, en aquellos aspectos que hayan sido peor valorados en la encuesta y que presenten una mayor correlación con la satisfacción global. Estos se corresponderían con los artículos situados en el cuadrante inferior derecho de la figura del ejemplo anterior.

Si se definen correctamente cada uno de los artículos recogidos en el cuestionario, estarán también adecuadamente definidos los aspectos y las características del producto o servicio a los que se refiere cada artículo, por lo que no se tendrá grandes dificultades para proponer determinadas acciones que consigan mejorar la satisfacción de los clientes con cada aspecto.

Todas esas actuaciones deberían quedar recogidas en un plan de acciones en el que se habría que fijar, al menos, cuáles son los objetivos y los plazos de ejecución y quiénes son los responsables.

En futuros estudios de satisfacción de los clientes de la organización se comprobará la eficacia de las acciones llevadas a cabo y se evaluará si han cumplido los objetivos para los que fueron propuestas.

De esta manera se pretende poner de manifiesto que la verdadera importancia de un estudio de satisfacción de los clientes no reside tanto en el conocimiento puntual de este grado de satisfacción, sino en el hecho de poder analizar la evolución del mismo, evaluando la eficacia de las distintas actuaciones llevadas a cabo e intentando prever el comportamiento de los clientes ante posibles cambios que pudieran surgir en la organización (gracias al conocimiento de sus necesidades y expectativas).

Conclusiones y propuestas de actuación

Establecer un plan de acciones para mejorar la satisfacción de los clientes en aquellos aspectos que hayan obtenido una peor valoración en la encuesta y que tengan una mayor influencia en la satisfacción global.

Este plan de acciones debe definir, al menos, los objetivos, los responsables y los plazos de ejecución de cada una de las actuaciones.

8

BIBLIOGRAFÍA

- Azorín, Francisco y Sánchez-Crespo, José Luis. *"Métodos y aplicaciones del muestreo"*. Alianza Editorial, 1986.
- Bisquerra Alzina, R. *"Introducción conceptual al análisis multivariante"*. PPU, 1989.
- Cochran, W.G. *"Técnicas de muestreo"*. CECSA, 1990.
- Ferrán Aranz, Magdalena. *"SPSS para Windows. Análisis estadístico"*. McGraw-Hill, 2001.
- Ruiz, A.; Hidalgo, C.; Jiménez, M.J.; Ruiz, J. *"Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción"*. Ministerio de Administraciones Públicas, 2006.
- Hayes, Bob E. *"Cómo medir la satisfacción del cliente"*. Ediciones Gestión 2000, 1995.
- Hill, Nigel y Alexander, Jim. *"Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad"*. AENOR, 2001.
- Norma UNE 66176 *"Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente"*. AENOR, 2005.
- Pérez López, C. *"Métodos estadísticos avanzados con SPSS"*. Paraninfo, 2005.
- Rodríguez Osuna, Jacinto. *"Métodos de muestreo"*. Cuadernos Metodológicos. Centro de Investigaciones Sociológicas, 1991.
- Sánchez Carrión, J.J. *"Manual de análisis estadístico de los datos"*. Alianza Editorial, 1999.
- Santos Peña, J.; Muñoz Alamillos, A.; Juez Martel, P.; Guzmán Justicia, L. *"Diseño y tratamiento estadístico de encuestas para estudios de mercado"*. Centro de Estudios Ramón Areces, 1999.
- Tercero, C.; Pinedo, M. *"Benchmarking de satisfacción de clientes"*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, 2004.
- Vavra, Terry G. *"Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000"*. Fundación Confemetal Editorial, 2002.



**Experiencias
de aplicación**
de métodos de
medición directa
de la satisfacción
de los clientes

**Experiencias
de aplicación**
de métodos de
medición directa
de la satisfacción
de los clientes

1 AGENCIA LOCAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y EMPLEO DEL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN	39
2 ASOCIACIÓN PAZOS DE GALICIA	47
3 AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	57
4 AYUNTAMIENTO DE GETXO	67
5 BANC SABADELL	77
6 BRÚJULA	83
7 CAJA MADRID	91
8 CENTRO HOGAR SÁNCHEZ	103
9 CONTAZARA (CONTADORES DE AGUA DE ZARAGOZA, S.A.)	117
10 ESCUELA BONANOVA	125
11 FERRETERÍA MATEO	137
12 SERVICIO NAVARRO DE SALUD - OSASUNBIDEA	147
13 SIEMENS	157
14 TNT	167
15 TOLDOS GÓMEZ	175

1

PRESENTACIÓN

La Agencia Local de Promoción Económica y Empleo (ALPEE) es una estructura que surge a principios del año 1996, a partir de un núcleo de gestión basado en el Servicio de Formación y Desarrollo Local. Esta estructura aglutina una serie de organismos y programas que responden al objetivo general de promover el desarrollo, fomentar la creación de empleo y mejorar la cualificación de las personas trabajadoras, actuando de forma prioritaria sobre aquellos colectivos que cuentan con mayores dificultades para su integración en el mercado de trabajo.

La ALPEE constituye un marco estratégico indispensable para el diseño, coordinación, evaluación e integración de los diferentes servicios y recursos de formación y empleo disponibles en el ámbito local de Gijón. Sus contenidos han sido concretados en acuerdos con los agentes sociales y empresariales más representativos, siendo el último de los suscritos el denominado "Pacto Gijón Emprende 2004-2007". Los ejes estratégicos que conforman dicho Pacto,

de los que se desprenden las principales tareas a acometer desde la Agencia Local, son los que a continuación se relacionan:

- a) Plan de Empleo Local.
- b) Plan Local de Formación.
- c) Plan de Innovación Tecnológica y Organizativa.
- d) Actuaciones de Promoción Económica e Industrial.
- e) Plan de Comercio y Turismo.

La ALPEE asumió, hace mucho tiempo atrás, un compromiso de calidad que alcanza en diciembre de 2003 con la certificación de todos sus procesos según la norma UNE-EN ISO 9001:2000, lo que supuso, entre otros, la implantación de forma sistemática de un procedimiento dirigido a medir la satisfacción del cliente externo.

Posteriormente, en el año 2004, en el camino hacia la mejora continua, se embarca en el denominado proyecto

“Misión Empresas Excelentes”, promovido por el Club Asturiano de la Calidad, con el objetivo de posibilitar la obtención del Sello de Excelencia Europea (sello de bronce), a través de la autoevaluación de la organización según los criterios del Modelo EFQM y mediante el establecimiento de planes de mejora.

Consecuencia de este proceso de autoevaluación se inicia en la ALPEE la implantación de tres planes de mejora, siendo uno de ellos el de “Sistematización de la medición de la satisfacción de los clientes y la definición de objetivos y planes de acción”.

El resultado de la autoevaluación puso de relieve que el análisis de la información disponible, relativa a los índices de satisfacción de los clientes, resultaba escaso y que, a pesar de que la organización recababa periódicamente este tipo de información, el análisis que se hacía de la misma, y las acciones que se emprendían en consecuencia, eran susceptibles de mejora.

La mejora en la recogida y el análisis de información relativa al grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestados por la organización contribuirá a entender y a determinar las acciones que deben llevarse a cabo para aumentar la complacencia de estos.

destacarse un apartado libre de texto que permite a la persona encuestada hacer, de manera libre, las aportaciones que estime convenientes.

Así mismo, las personas asistentes a eventos organizados por la ALPEE pueden expresar su satisfacción en el momento en que se celebra el acto, rellenando un cuestionario como el siguiente:

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Documentación entregada											
2	Instalaciones: salas, proyecciones...											
3	Interés del contenido de las sesiones de trabajo											
4	Nivel de calidad del ponente y la exposición											
5	Dinamización de los grupos de trabajo											
6	Nivel de participación de los asistentes											
7	Posibilidad de utilización de recursos técnicos											
8	Servicios complementarios y otros aspectos de la organización: azafatas, catering, traducción...											
9	Visitas a experiencias de interés											
10	Actividades complementarias: comidas, actividades turísticas...											
11	Adecuación a las expectativas iniciales sobre el encuentro											
12	Calificación global del encuentro											

Observaciones / Sugerencias de mejora:

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La metodología a seguir queda definida en los siguientes documentos de nuestro Manual de Calidad:

- MC-08 Medición, Análisis y Mejora.
- PC8-01 Medición de la Satisfacción de Clientes.

Cliente externo: destinatario final (empresas, emprendedores, entidades empresariales, personas desempleadas) al que van dirigidos los servicios.

El análisis de la satisfacción del cliente externo se realiza desde cada departamento de forma específica, mientras que la evaluación se efectúa a través de:

- Cuestionarios de satisfacción específicos de cada área/actividad.
- Sistema de Quejas y Sugerencias.

Queja: Manifestación del cliente/ciudadanía en la que muestra su insatisfacción por un servicio, sin añadir demanda alguna.

Sugerencia: Iniciativa del cliente/ciudadanía con la que muestra su opinión sobre el funcionamiento del servicio.

Tipos de Sugerencias de Mejora:

1. Proporcionadas por los usuarios en las encuestas de satisfacción.

2. Proporcionadas por los clientes externos, que tienen a su disposición:

- Buzón de Quejas y Sugerencias sito en las dependencias de la ALPEE.
- Registro del Ayuntamiento/Oficina Municipal de Quejas y Sugerencias.

Con una periodicidad anual, desde los Subcomités de Calidad (SCC) existentes en cada uno de los departamentos (a ser posible en el primer Subcomité del año) se define:

- Periodo de recogida de datos.
- Sistemática a seguir.
- Se adopta cualquier posible modificación que pueda conllevar mejoras en el procedimiento de análisis.
- Determinación de los objetivos a conseguir para cada año, tomando como base los datos del histórico del grado de Satisfacción Global del Cliente Externo.

Todos estos datos deben quedar reflejados en un Acta de Reunión de SCC.

La organización dispone de varias encuestas de satisfacción destinadas a los clientes, teniendo cada programa sus propios cuestionarios, adaptados a las distintas actuaciones que desarrolla. Sin embargo, todas las encuestas tienen en común la Valoración Global del servicio recibido, pudiendo

3 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Con una periodicidad anual y apoyándose en la experiencia de cada año precedente, desde los Subcomités de Calidad (SCC) anualmente se define el tamaño y la tipología de la

muestra, que debe tomarse en el análisis para que esta resulte representativa. Todos estos datos deben quedar reflejados en un Acta de Reunión de SCC.

4 RECOGIDA DE DATOS

Las encuestas se realizan de forma que se garantice una total imparcialidad en la recogida de datos. Al no existir, en ningún caso, contacto directo entre el personal técnico responsable de las actuaciones y los clientes de las mismas, este proceso lo realiza o bien el personal auxiliar del propio departamento pero de distinto programa o bien el personal de otro departamento, a través de dos vías:

- telefónica, siguiendo el oportuno protocolo de actuación.
- en el caso de celebración de eventos, mediante cuestionario que se entrega junto a la documentación inicial y que se recoge al final del mismo, una vez que el asistente lo haya cumplimentado.

La sistemática seguida respecto a las sugerencias recogidas en el Buzón de Quejas y Sugerencias de la ALPEE es la siguiente:

- Los clientes externos tienen a su disposición el Buzón de Quejas y Sugerencias localizado en la entrada de la sede principal de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo, así como en el Centro Municipal de Empresas y en el edificio del Parque Científico Tecnológico (centros adscritos a la ALPEE).
- La sugerencia o queja se realizará a través del formato F8-03-1, Hoja de Sugerencia de Mejora y será trasladada a la Secretaría Técnica (área de calidad) para su codificación y archivo informático.
- En el caso de que una sugerencia externa se envíe por escrito en un formato no estandarizado, se adjunta

a una Hoja de Sugerencia de Mejora para su codificación y análisis posterior por parte de la Secretaría Técnica (área de calidad).

Igualmente, las sugerencias o quejas sobre los servicios prestados desde la ALPEE pueden recogerse a través del Registro General del Ayuntamiento de Gijón, sito en las siguientes dependencias municipales:

- Edificio Administrativo "Antigua Pescadería Municipal"
- Centro Municipal del Coto
- Centro Municipal de la Calzada
- Centro Municipal de la Arena
- Centro Municipal Pumarín – Gijón Sur

Otra vía de entrada es a través de la "Oficina Municipal de Quejas y Sugerencias". En este caso, el procedimiento a seguir para asegurar su integración en el sistema de calidad es el siguiente:

- La dirección dará traslado de la sugerencia o queja al departamento directamente relacionado con la misma, con el objeto de que adopte las medidas oportunas (si procede) y remita la adecuada respuesta.
- El área de calidad de la ALPEE será la encargada de trasladar tanto la sugerencia o la queja como su contestación al formato de Hoja de Sugerencia de Mejora. Asimismo, será la responsable de realizar el seguimiento oportuno.

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez realizada la toma de datos, el personal de cada departamento o área deberá llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- El procesamiento informático de los datos recopilados.
- La elaboración de un informe a modo de resumen.
- Análisis del informe en una reunión del SCC, proponiendo las acciones de mejora oportunas. Debe realizarse un estudio profundo que, además, ha de quedar reflejado en el acta del SCC.
- Traslado posterior al Comité de Calidad (CC) para su análisis.

Para realizar un estudio exhaustivo de la información recogida a través de las encuestas hay que elaborar un informe que permita conocer la puntuación obtenida en cada pregunta, las observaciones/sugerencias, el Grado de Satisfacción Global y la comparación de las puntuaciones obtenidas con el histórico.

A continuación, se constituye un equipo de trabajo (grupo de mejora) en cada uno de los programas que, en función de los resultados obtenidos a través de las encuestas, trabajará en la definición de los planes de acción que se estime oportuno emprender.

Respecto a las Sugerencias de Mejora, si está relacionada específicamente con un área o departamento determinado:

- Será en su propio Subcomité de Calidad donde se analice la sugerencia y se aprueben las acciones a desarrollar.

6 CONCLUSIONES

El Plan de Mejora de la Evaluación de la Satisfacción del cliente externo desarrollado a partir de la Autoevaluación según el Modelo EFQM supuso la implementación de una metodología en la organización que permitió conocer periódicamente si los servicios puestos a disposición de los clientes cumplían sus expectativas de calidad, estableciendo valores de referencia en los principales

- La persona delegada de calidad del área será la responsable de actualizar con las decisiones tomadas el registro F8-03-1 Hoja de Sugerencia de Mejora.
- La persona delegada de calidad del área realizará los seguimientos oportunos para verificar la realización adecuada de las acciones previstas.

Si la Sugerencia de Mejora afecta de forma global a toda la organización:

- La Secretaría Técnica (área de calidad) será la responsable de definir las acciones a desarrollar, bien de forma consensuada con todas las áreas involucradas o bien, si se considera oportuno, a través del Comité de Calidad.
- El área de calidad de la Secretaría Técnica será quien realice la actualización del registro y los seguimientos oportunos para verificar la adecuada ejecución de las acciones previstas.

En nuestra experiencia concreta y en el desarrollo del proyecto con el que se alcanzó el "sello de bronce" en el año 2005, se puede destacar la metodología que llevó a elaborar un listado de propuestas surgidas de la constitución de los grupos de mejora y del debate generado en los mismos. A cada una de esas propuestas se les dio una prioridad numérica, se les asignó un responsable, se establecieron unos objetivos y se diseñó un plan de acción que conllevó un seguimiento posterior con el objeto de garantizar su cumplimiento, adoptándose todas las decisiones en las correspondientes reuniones y garantizando su difusión a todo el personal implicado de la organización.

indicadores y poniendo en marcha los mecanismos necesarios para mejorar en la prestación de los servicios, en caso de no alcanzar un nivel satisfactorio. A la luz de los datos obtenidos por los diferentes programas en las encuestas de satisfacción realizadas en los últimos años, se puede constatar que los clientes de la ALPEE están, en general, altamente satisfechos con los servicios recibidos.

PROYECTO / PROGRAMA	HISTÓRICOS (SOBRE 10 PUNTOS)		
	2004	2005	2006
Ayudas a la contratación por cuenta ajena	9,03	7,52	7,77
Cultura emprendedora en primaria	9,47	9,27	9,41
Visitas a empresas	9,00	8,26	8,48
Asesoramiento de empresas	8,66	9,00	9,09
Jornadas universidad	8,00	8,00	8,20
Seminarios universidad	--	7,50	8,30
Stand Gijón Emprende	7,53	7,60	7,92
Encuentros !-Negozi	7,02	7,90	7,26

PROYECTO / PROGRAMA	HISTÓRICOS (SOBRE 5 PUNTOS)		
	2004	2005	2006
Entidades sin ánimo de lucro	4,00	4,05	4,18
Plan local de formación	4,38	4,36	4,65
Gestión de suelo industrial	4,31	5,00	5,00
Residencias empresariales Cristasa	4,38	4,38	4,25
Proyecto Pic-activa	4,46	4,27	4,30
Taller de iniciativas empresariales	4,59	4,36	4,32
Programas tecnológicos	7,53	7,60	7,92
Residencias empresariales PCTG	3,25	3,48	3,30

No obstante, la idea de alcanzar el mayor grado de satisfacción de los usuarios de nuestros servicios es una premisa presente en nuestra organización que ha llevado

a implicarnos en un nuevo proyecto encaminado a la obtención de un nuevo sello de excelencia europea (+300/+400)

1

PRESENTACIÓN

Pazos de Galicia es una agrupación de 30 establecimientos hoteleros compuesta por “pazos” (palacios), “castelos” (castillos), “mosteiros” (monasterios), “casas grandes” y “casas rectorais” (casas rectorales). Unos situados entre montañas y otros en la costa, todos tienen en común el estar en un entorno paisajístico incomparable, además de la máxima calidad y confortabilidad.

Desde su página web www.pazosdegalicia.com, la organización pone a disposición del cliente la forma de conocer y de vivir estos históricos edificios, en donde siempre disfrutará de la máxima calidad y confortabilidad del sector, pudiendo ponerse en contacto con cualquiera de ellos.

La relación de los establecimientos que componen la Asociación Pazos de Galicia, ubicada en el Lugar Monte do Bachao, Santa Cristina de Fecha, Santiago de Compostela, y cuyo gerente es D. Francisco Javier Goyanes Vilar, es la siguiente:

- Pazo do Souto (A Coruña)
- Casa Grande do Soxal (A Coruña)
- Rectoral de Cines (A Coruña)
- Casa Grande de Bachao (A Coruña)
- Pazo de Hermida (A Coruña)
- Pazo de Sedor (A Coruña)
- Pazo de Andeade (A Coruña)
- Pazo de Lestrove (A Coruña)
- Pazo Xan Xordo (Santiago de Compostela)
- Casa Grande de Cornide (Santiago de Compostela)
- Pazo da Trave (Lugo)
- Pazo de Terrafeita (Lugo)
- Casa Gran da Fervenza (Lugo)
- Casa Solariego de Cervantes (Lugo)
- Ferreira de Rugando (Lugo)
- Casa Grande de Rosende (Lugo)
- Rectoral de Anllo (Lugo)
- Pazo Almuzara (Ourense)

- Hotel Monumento Pazo do Castro (Ourense)
- Casa Grande de Soutullo (Ourense)
- Casa Grande A Cerca (Ourense)
- Pazo de Eidián (Pontevedra)
- Pazo Carrasqueira (Pontevedra)
- Pazo de la Buzaca (Pontevedra)

- Rectoral de Cobres (Pontevedra)
- Pazo da Touza (Pontevedra)
- Monasterio de Aciveiro (Pontevedra)
- Palacio de Barreiro (Pontevedra)
- Rectoral de Fofe (Pontevedra)

• Por un lado, que empleara preguntas en una escala verbal (de excelente a muy deficiente). Se escogió esta escala fundamentalmente por su familiaridad y sencillez.

• Por otro, que se le pudiese otorgar una escala numérica, de 0 a 5, en la que el extremo bajo representase la respuesta más negativa (muy deficiente) y el extremo superior la más positiva (excelente), de

tal manera que el posterior análisis de datos fuese más sencillo.

Con toda esta información se procedió a la redacción teniendo en cuenta que las preguntas debían ser cortas, directas y no demasiadas. También se tuvo presente el perfil de los usuarios, lo que determinó la sencillez en el lenguaje.

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Método de medición

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: directa o indirectamente. Pazos de Galicia optó por la medición directa de la satisfacción, que permite obtener la percepción del cliente sobre el cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización Pazos de Galicia.

Modelo teórico de medición

En el establecimiento de un modelo a seguir, Pazos de Galicia se propuso utilizar la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente por diversos motivos:

- Se molesta menos al entrevistado, ya que sólo se le pregunta una vez por el ítem.
- Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.
- Los trabajos de análisis e interpretación son más sencillos de esta forma.

Objetivos de la medición

Una vez que se tuvo clara la necesidad de medir el grado de satisfacción de los clientes, uno de los primeros pasos que se dio fue definir cuáles serían los objetivos del estudio, lo que pretendíamos conseguir con él.

Así, se establecieron como objetivos principales de la aplicación del cuestionario Pazos de Galicia cumplir con el nivel de calidad exigido por el cliente y mejorar la calidad del servicio prestado.

Diseño de la herramienta

Dado el elevado número de usuarios de Pazos de Galicia y la dispersión geográfica de estos, se optó por realizar un cuestionario con la asistencia técnica de Valora Consultores de Gestión, S.L.

El principal objetivo de esta etapa fue elaborar un listado, lo más exhaustivo posible, de todas las dimensiones de calidad que describen a los Pazos de Galicia. Para ello, se recurrió a diferentes fuentes:

- Por un lado, se llevó a cabo una revisión de la bibliografía existente, centrándose en la relativa a organizaciones similares a Pazos de Galicia y abarcando todo tipo de publicaciones.
- Por otro, se trató de realizar un análisis del propio servicio, en el que participó el mayor número posible de personal de la organización, así como usuarios o clientes.

Sobre esta primera propuesta se mantuvieron numerosas reuniones entre los responsables y el personal de los Pazos, en las que también participaron técnicos externos especialistas en la materia. Fruto de estos encuentros fue la elaboración del listado definitivo con las dimensiones y aspectos para cada encuesta, esbozándose también el contenido y el número de las preguntas a realizar para cada uno de ellas.

A la hora de determinar el baremo de medición en el cuestionario, se estableció una doble escala de valoración:

Dimensión de calidad	Aspecto de satisfacción	Dimensión de calidad	Aspecto de satisfacción
En cuanto a los aspectos de nuestra casa...		En cuanto a los aspectos de nuestros servicios...	
1.1 Autenticidad / carácter	1.1.1 Edificación	2.1 Recepción	2.1.1 Accesos / señalización
	1.1.2 Habitaciones		2.1.2 Aspecto exterior del edificio
	1.1.3 Zonas comunes		2.1.3 Agilidad en recepción
1.2 Tranquilidad / descanso	1.2.1 Exteriores	2.2 Habitaciones	2.2.1 Limpieza
	1.2.2 Habitaciones		2.2.2 Confortable
	1.2.3 Zonas comunes		2.2.3 Equipamiento
1.3 Trato	1.3.1 Primera impresión	2.3 Zonas comunes	2.3.1 Salones
	1.3.2 Calidez en el trato		2.3.2 Comedor / desayuno
	1.3.3 Profesionalidad		2.3.3 Jardín
1.4 Entorno	1.4.1 Entorno	2.4 Restaurante	2.4.1 Oferta gastronómica
			2.4.2 Menaje
			2.4.3 Ambiente / mobiliario
			2.4.4 Servicio

Tabla 1_ Dimensiones y aspectos

Validación de la herramienta

Una vez elaborado el borrador del cuestionario se realizó su validación, implicando nuevamente a los responsables de cada Pazo y al personal de las entidades colaboradoras. Para ello, se les facilitó dicho borrador y unos formatos (como el que se presenta a continuación) para que anotaran

sus observaciones, con el fin de asegurar la comprensión y la interpretación correcta de cada una de las preguntas. Con la validez garantizada, sólo restaba confirmar que la escala utilizada medía siempre lo mismo, así que se realizó un estudio de la fiabilidad del cuestionario.

Para ello se tomó un grupo piloto, conformado por las 50 primeras encuestas cumplimentadas, y, con los datos obtenidos, se hizo un estudio de la consistencia interna de

los cuestionarios que permitió asegurar que la fiabilidad de los mismos era buena. Se incluye a continuación el cuestionario:

La localización y señalización del Pazo de [nombre de la entidad]
Aclaraciones: Puntúe la existencia o no de aparcamiento, la identificación o no del Pazo mediante carteles o señales...
Comprensión
Palabras confusas y/o de difícil interpretación
Sustituir por

Tabla 2_ Ejemplo de formato utilizado para la validación del cuestionario de Pazos de Galicia

 www.pazosdeg Galicia.com
Su nombre y dirección * / Your name and adress *
Nombre y apellidos / Name and surname
Calle / Avenida / Address
Población / Town
Provincia / District
País / Country
Teléfono / Telephone
Fecha de llegada / Arrival date
Fecha de salida / Departure date
Comentarios / Comments

* sólo si desea que le mantengamos informado / * only if you want to be informed

LE AGREDECEMOS SU COLABORACIÓN QUE NOS SERVIRÁ PARA PRESTARLES UN MEJOR SERVICIO

 www.pazosdeg Galicia.com	AYÚDENOS A MEJORAR. SU OPINIÓN NOS INTERESA WE ARE INTERESTED IN YOUR OPINION				
El objetivo de este cuestionario es el de mejorar la calidad del servicio prestado a nuestros clientes y asegurarnos de que cumplimos con el nivel de calidad que usted exige. / This test is to improve the quality of the service you expect from us.					
Su estancia se debe a / Is your visit owing to?					
Estancias anteriores / Previous stays					
Recomendación de conocidos / Recommended					
Publicidad / Advertising					
Guía / Guide books					
Agencia / Travel agency					
Internet: www.pazosdeg Galicia.com					
otros portales / other web sites					
¿Qué opinión merecen los siguientes aspectos de nuestra casa? / How would you rate the items in the list below?					
	excelente excellent	bien good	normal o.k.	deficiente bad	muy deficiente very bad
AUTENTICIDAD / CARÁCTER / AUTHENTICITY / CHARACTER					
Edificación / Building					
Habitaciones / Rooms					
Zonas comunes / Guest areas					
TRANQUILIDAD / DESCANSO / PEACEFUL / RESTFUL					
Exteriores / Surroundings					
Habitaciones / Rooms					
Zonas comunes / Guest areas					
TRATO / ATTENTION					
Primera impresión / First impression					
Calidez en el trato / Warm reception					
Profesionalidad / Professionalism					
ENTORNO / SURROUNDINGS					

		<p>AYÚDENOS A MEJORAR. SU OPINIÓN NOS INTERESA WE ARE INTERESTED IN YOUR OPINION</p>			
<p>www.pazosdeg Galicia.com</p>					
<p>¿Qué opinión merecen los siguientes aspectos de nuestros servicios? / How would you rate the services in this list below?</p>					
	excelente excellent	bien good	normal o.k.	deficiente bad	muy deficiente very bad
RECEPCIÓN / RECEPTION					
Accesos / señalización / Accesos / signposting					
Aspecto exterior del edificio / Outside appearance of the building					
Agilidad en recepción / Efficiency in reception					
HABITACIONES / ROOMS					
Limpieza / Cleaning					
Confortable / Comfortable					
Equipamiento / Equipment and furnishings					
ZONAS COMUNES / GUEST AREAS					
Salones / Lounges					
Comedor / desayuno / Dining room / breakfast					
Jardín / Garden					
RESTAURANTE / RESTAURANT					
Oferta gastronómica / Gastronomical selection					
Menaje / Cutlery / crockery					
Ambiente / mobiliario / Atmosphere / furnishing					
Servicio / Service					

Formación

Una vez elaborado el cuestionario, no sólo se entregó en los diferentes establecimientos de Pazos de Galicia, sino que también se informó al personal de que debían ponerlo a disposición del cliente en las habitaciones y en la recepción, debiendo mostrar interés en que el cliente lo cumplimentara.

Asimismo, se les ofreció formación en "satisfacción del cliente" acerca de temas como los siguientes:

- Objetivos de la satisfacción de clientes.
- Dimensiones de la calidad del servicio. Medición de la calidad del servicio.
- Los cuestionarios.

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Además de realizarse un estudio por cada uno de los establecimientos, con el fin de obtener un resultado global, se decidió establecer un diseño del plan de muestreo para futuras aplicaciones del cuestionario. Así, se establecieron cuatro poblaciones, resultado de la segmentación por provincia del universo total de usuarios.

Para obtener conclusiones representativas de cada uno de esos grupos poblacionales, es necesario calcular el tamaño muestral de todos ellos, que garantice un error máximo

del 8%, realizándose a continuación un muestreo aleatorio simple para la elección de los usuarios a encuestar.

Para facilitar esta doble tarea se diseñará una herramienta informática que ofrezca la identificación de los usuarios a los que hay que encuestar (generados aleatoriamente), con sólo introducir el tamaño de la población, el error máximo permitido y el número de preguntas del cuestionario.

4

RECOGIDA DE DATOS

Para llegar a conocer cuál es nuestro cliente, y el potencial que de ello deriva, son necesarios los cuestionarios de satisfacción. Estos se encuentran a disposición libre de los clientes en las habitaciones de cada uno de los Pazos y en la recepción y tienen como objetivo que la propiedad y la gerencia conozcan la valoración que estos hacen de todos los servicios.

Como objetivo final siempre subyace la mejora continua de los servicios para alcanzar la máxima calidad, por lo que las opiniones, tanto favorables como críticas, de los

clientes se hacen imprescindibles. Es fundamental asimismo constatar la coincidencia entre todos los servicios ofertados y aquellos demandados. Es decir, incidir y ofrecer aquello que mayoritariamente se demanda, para así conocer en profundidad el perfil del cliente al que se tiene que orientar el establecimiento y su nivel de satisfacción. Por este motivo, cuando el cliente sale del establecimiento, se le invita a contestar el cuestionario con fines de mejora. De esta forma, se está procediendo a la recopilación de los datos desde mayo de 2007.

5

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para realizar un estudio exhaustivo de la información recogida a través de los cuestionarios, Pazos de Galicia llevará a cabo un doble análisis de la misma:

- Por un lado, un análisis descriptivo, que permitirá conocer, a través de histogramas, la frecuencia de las respuestas ofrecidas para cada una de las preguntas, así como otros estadísticos de interés (como la media, la varianza, la moda y el recorrido, entre otros); y obtener

así, un esbozo de la forma en la que responden los encuestados.

- Por otro lado, además de este análisis individual por cada uno de los establecimientos, se establecerá un análisis cruzado de la información ofrecida.

Finalmente, con todos los datos recopilados, se realizará un informe para poder extraer conclusiones de mejora y establecer un Plan de Mejora.

6

CONCLUSIONES

En líneas generales, a partir de este estudio se detectarán determinadas áreas de mejora, para las que habrá que tomar las medidas oportunas con el objeto de mejorar continuamente el servicio y adaptarlo cada día más a las necesidades y expectativas de sus usuarios. Su eficacia se evaluará en el próximo estudio, para el que se seguirá la misma metodología aquí detallada.

En definitiva, consideramos que se ha conseguido implantar un procedimiento que permite medir de manera sistemática y fundamentada el grado de satisfacción de los usuarios de Pazos de Galicia. No obstante, se procederá a realizar una revisión anual del mismo, con la intención de añadir posibles mejoras que permitan mejorar su eficacia.

1

PRESENTACIÓN

El Puerto y la Autoridad Portuaria de Gijón.

La Autoridad Portuaria de Gijón (en lo sucesivo APG) es una entidad de derecho público, con personalidad y patrimonio propios y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

La **misión** de la Autoridad Portuaria de Gijón se define en los siguientes términos:

Promover el desarrollo empresarial e industrial del ámbito de influencia del Puerto, facilitando el movimiento de mercancías, el transporte intermodal y los servicios logísticos.

La **visión** es:

Impulsar todas aquellas acciones que, a medio plazo, ayuden a convertir el Puerto de Gijón en Plataforma Logística de la Cornisa Cantábrica, consolidando y desarrollando, al mismo tiempo, los tráficos energéticos e industriales que suponen la base del negocio en la

actualidad. En paralelo, y a medio-largo plazo, estudiar e identificar oportunidades de negocios HUB que ayuden a posicionar el Puerto como un enclave referente en el Arco Atlántico.

Los **valores** que conforman el eje principal del comportamiento del personal de la Autoridad Portuaria de Gijón son:

*Compromiso e ilusión.
Iniciativa y creatividad.
Colaboración y transparencia.
Responsabilidad y excelencia.*

De forma resumida las competencias de la APG son:

- La realización, autorización y control, en su caso, de las operaciones marítimas y terrestres relacionadas con el tráfico y los servicios portuarios.
- La ordenación de la zona de servicio del Puerto y de los usos portuarios.

- La planificación, proyecto, construcción, conservación y explotación de las obras y servicios del Puerto, así como el de las señales marítimas que tengan encomendadas.
- La gestión del dominio público portuario y de las señales marítimas que le sean adscritas.
- La optimización de la gestión económica y la rentabilización del patrimonio y de los recursos que tengan asignados.
- El fomento de las actividades industriales y comerciales relacionadas con el tráfico marítimo y portuario.
- La coordinación de las operaciones de los distintos medios de transporte en el espacio portuario.

El sistema de gestión de la APG.

La Autoridad Portuaria de Gijón ha resuelto considerar la calidad, en sus conceptos globales, como la estrategia de enfoque que le permita conseguir el éxito como organización, tanto en su desarrollo interno como al servicio de sus clientes y usuarios y del entorno social y económico. Así pues, emplea en su sistema de gestión las herramientas comúnmente aceptadas para la mejora continua, entre las que se encuentran las certificaciones según la norma ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, el modelo EFQM de excelencia y otras certificaciones y referenciales específicos del sector, entre los que se incluye una carta de servicios del Puerto.

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Entre los servicios prestados en el Puerto se encuentran los proporcionados al buque para su estancia y operativa y los necesarios para facilitar el paso de la mercancía. El resultado del proceso portuario es el paso de la mercancía y el cambio de modo de su transporte entre el medio marítimo y el terrestre (aunque también puede producirse un procesamiento de dicha mercancía). Estos servicios son proporcionados por un amplio conjunto de agentes, pudiendo llegar a suceder que el cliente final desconozca

Encuestas de satisfacción de clientes.

El Puerto de Gijón, de acuerdo con su estrategia de mejora de la calidad de los servicios, lleva a cabo desde hace años variadas actuaciones con el fin de realizar un seguimiento de la satisfacción de sus clientes. Entre estas se encuentran: la realización de encuestas (acompañadas o no de entrevistas personales, realizándose bienalmente desde el año 2002), entrevistas personales “ad hoc” (mantenidas entre clientes y responsables del puerto) y otros tipos de sondeos (como por ejemplo, los realizados en los equipos de trabajo de la Asociación Comunidad Portuaria).

Este seguimiento de la satisfacción de los clientes tiene como fin obtener de forma eficaz y eficiente la información suficiente, precisa y fiable para determinar los puntos fuertes y áreas de mejora de la gestión realizada en el puerto.

La combinación de los resultados obtenidos entre las encuestas y las entrevistas personales proporcionan información útil para orientar la mejora de las características de los servicios prestados. A su vez, dichos resultados constituyen la base para el seguimiento del grado de satisfacción de los clientes respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

Esta medición de la satisfacción responde a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, a los determinados en los referenciales de servicios e incluso a las directrices del modelo EFQM, herramientas, todas ellas, utilizadas en distintas organizaciones del puerto.

el Puerto por el que ha pasado su mercancía. Entre dichos servicios se pueden encontrar los de practicaje, remolque, amarre, consignaciones, estiba y desestiba, almacenamiento, medios mecánicos, grupaje, etc., a los que hay que sumar como complementarios los propios de la APG, tales como el desarrollo de las infraestructuras, su conservación, el control de accesos, la coordinación, la seguridad, etc. Ante esta variedad, conocer el nivel de calidad de los servicios que presta el Puerto requiere conocer el nivel de calidad

de cada uno de ellos así como el de su conjunto. Si a esto le añadimos las diferencias que existen entre los distintos tipos de clientes (algunos implicados en la operativa portuaria mientras que otros apenas la conocen) parece oportuno realizar una segmentación de servicios y clientes para desarrollar un sistema de encuesta operativo y eficaz.

Debido a que el número de clientes finales del Puerto (que puedan disponer de opinión formada) y el número de agentes implicados en la operativa son ambos moderados, las entrevistas personales y el contacto directo con ellos tiene un valor muy importante dentro del sistema utilizado para analizar la satisfacción de los clientes. De todas formas, esto no debe ser impedimento para la realización de una encuesta con preguntas cerradas que facilite la tarea de cuantificar el grado de satisfacción de dichos clientes.

Durante los años 2002 y 2004 se empleó un tipo de encuesta único para todos los tipos de clientes, con un formulario de aproximadamente 80 preguntas y una muestra de unas 150 personas encuestadas. El cuestionario empleado abarcó los aspectos más significativos de la gestión del Puerto y alcanzó a los principales usuarios, segmentándose el resultado según el tipo de cliente.

Durante el año 2006, se decidió revisar la metodología empleada y conseguir una mayor participación de la Comunidad Portuaria. Para ello, se constituyó un equipo de trabajo que diseñó el nuevo formulario de encuesta y la metodología para realizar la medición de la satisfacción. Este equipo contó con la implicación de varios miembros de la Comunidad Portuaria.

El primer paso fue analizar las necesidades de los clientes y usuarios definiendo, con ello, los aspectos básicos de la encuesta (dimensiones de la calidad y artículos de satisfacción). Estas necesidades fueron identificadas gracias a los resultados de anteriores encuestas, a la información sobre formularios de encuestas empleadas en otros puertos, a la bibliografía relacionada con la operativa portuaria y, sobre todo, gracias a la participación y asesoramiento de varios miembros de la Comunidad Portuaria.

Con un primer borrador centrado en los aspectos básicos de la encuesta y mediante reuniones de trabajo se definieron las preguntas a realizar, la selección de la escala de valoración y, como importante novedad respecto anteriores encuestas, una segmentación de las preguntas en función del tipo de cliente. Esta última segmentación, permitió

mejorar el proceso de encuesta, evitando realizar preguntas innecesarias a clientes que desconocían determinados aspectos de la operativa y que, en ocasiones anteriores, habían provocado índices de participación inferiores a lo esperado.

El formato de respuesta utilizado para valorar cada uno de los aspectos contenidos en la encuesta fue diseñado para que los clientes contestaran en grados variables, en función de su nivel de satisfacción. La escala gradual utilizada fue: desconocido o no utilizado, muy mal, mal, regular, bien o muy bien. Posteriormente, a efectos comparativos con resultados de anteriores años o con los obtenidos en puertos, alguno de los resultados se transformó linealmente a una escala de 0 a 10, siendo el extremo más bajo la respuesta más negativa y el más alto la más positiva.

Respecto a la realización de la encuesta se decidió segmentar a los clientes según el tipo de actividad que desarrollaran dentro del Puerto de Gijón, clasificándose de la siguiente forma: consignatarios y estibadores, servicios básicos, concesionarios con tráfico marítimo, concesionarios sin tráfico marítimo y concesionarios de pesca, y estableciéndose para cada uno un formulario de encuesta. Asimismo, se estipularon dos cuestionarios específicos para otros dos grupos complementarios: cliente final y capitanes de buques.

La validación del formulario de encuesta fue realizada por el propio equipo de trabajo teniendo en cuenta, además, la opinión de una muestra de miembros de la Comunidad Portuaria. Para la aprobación final de todo el proceso se realizó la encuesta a un segmento de los clientes y se aplicaron pequeños cambios en la redacción del formulario, en función de los primeros resultados obtenidos.

La metodología utilizada ha seguido las recomendaciones de la norma UNE 66176:2005 “Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente”.

La realización de las mediciones se ha llevado a cabo cumplimentando las encuestas mediante entrevista personal, telefónica o a través de correo electrónico. El contenido fue adaptado a cada tipo de cliente y usuario de forma que fueron encuestados sobre los aspectos que les eran aplicables y que se muestran en la siguiente tabla, en la que se desglosan los aspectos de calidad de los servicios y las infraestructuras.

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

El plan de muestreo se elabora en función del tipo de cliente. En el caso de la Autoridad Portuaria de Gijón se distinguen tres: clientes directos (implicados en la operativa portuaria), clientes finales (usuarios de las líneas regulares del Puerto) y capitanes de buques (usuarios de los servicios portuarios al buque).

El cálculo del tamaño mínimo de la muestra se efectúa según el ejemplo recogido en el anexo A de la norma UNE 66176. En el caso de los clientes directos, al ser un colectivo

reducido con una población de 66 clientes, se decidió realizar la encuesta al total de los agentes con el fin de obtener la mayor información posible sobre los aspectos encuestados.

En el caso de los clientes finales y capitanes de buques, los tamaños de muestra mínimos requeridos en la encuesta se calculan mediante las expresiones facilitadas en dicha norma. La ficha técnica del muestreo es:

Ficha del muestreo	Cientes	Buques
Población (nº)	297	400
Desviación estándar poblacional	2	2
Error muestral (puntos)	0,25	0,25
Confianza (%)	0,95	0,95
Coficiente de confianza	1,96	1,96
Tamaño mínimo de la muestra	135	153

La desviación estándar poblacional empleada es la más desfavorable, que corresponde a la mitad del rango de respuesta.

4

RECOGIDA DE DATOS

Durante los meses de noviembre de 2006 (fase de validación) y enero, febrero y marzo de 2007, y tras el envío de un mailing informativo a cada grupo segmentado que adjuntaba una copia de la encuesta, se llevaron a cabo las entrevistas para la recogida de datos entre los clientes directos de la Autoridad Portuaria de Gijón.

Las citas se concertaron telefónicamente, aunque también se ofreció la posibilidad de remitir la encuesta por correo electrónico. El motivo de realizar una entrevista personal fue recoger información adicional para poder analizar con mayor exactitud los resultados obtenidos, de forma que las acciones de mejora emprendidas con posterioridad fueran más eficaces. Prácticamente el total de agentes implicados en la operativa fueron entrevistados personalmente. En las ocasiones en las que no se pudo concertar dicha entrevista,

ésta fue realizada telefónicamente o se remitió el cuestionario por correo electrónico.

El personal que realizó las encuestas mantuvo contactos previos con el Puerto, de forma que conocía la operativa básica y los aspectos más significativos relacionados con los cuestionarios.

Al cliente final del Puerto, generalmente no implicado en la operativa portuaria, se le realizó la encuesta sólo por teléfono, ya que la dispersión geográfica y el mayor número de encuestados dificultó la entrevista personal.

Respecto a los capitanes de buques se procedió a la entrega y recogida en mano de los formularios de encuesta durante las escalas de buques en el Puerto, durante el año 2006.

	Consignatarios y estibadores	Servicios básicos	Concesionarios pesca	Concesionarios con tráfico	Concesionarios sin tráfico
1. Imagen general	●	●	●	●	●
2. Calidad servicios	●	●	●	●	●
Calidad de los servicios prestados por la APG	●	●	●	●	●
Señalización marítima	●	●			
Servicio de vigilancia, seguridad y policía	●	●	●	●	●
Servicios de prevención y control de emergencias	●	●	●	●	●
Iluminación	●	●	●	●	●
Practicaje	●				
Remolque	●				
Amarre	●				
Medios de carga/descarga (grúas, cinta ,etc.)	●				
Almacenaje	●				
Estiba	●				
Recogida de residuos sólidos urbanos	●		●	●	●
Recogida de residuos a buques	●	●			
Ordenación, coordinación y control de tráfico marítimo	●	●	●	●	●
Ordenación, coordinación y control del tráfico rodado	●	●	●	●	●
Señalización informativa, viaria y de seguridad del Puerto	●	●	●	●	●
Controles de acceso	●	●	●	●	●
Ordenación de los lugares de estacionamiento	●	●	●	●	●
Limpieza en el resto de la zona habitual de uso	●	●	●	●	●
Limpieza en el resto de la zona Portuaria.	●	●	●	●	●
Básculas de camiones	●		●	●	
Báscula de F.C.	●			●	
Suministro de agua	●	●	●	●	●
Suministro de energía eléctrica	●	●	●	●	●
Transporte por carretera	●			●	●
Transporte por ferrocarril	●			●	●
Coordinación con los diferentes operadores de servicio	●	●	●	●	●
3.- Ventas - Servicio de atención	●	●	●	●	●
4.- Infraestructuras	●	●	●	●	●
Disponibilidad de atraques con calado adecuado	●	●			
Estado conservación pavimentos, coronación muelles y otras infraestructuras	●	●	●	●	●
Disponibilidad para superficies para depósitos	●			●	●
Adecuación conexiones carretera y ferrocarril	●		●	●	●
5.- Seguridad	●	●	●	●	●
6.- Medio Ambiente	●	●	●	●	●
7.- Valoración global	●	●	●	●	●

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez recopilados los datos resultantes de las mediciones se realizó un análisis descriptivo que permitió conocer datos estadísticos de interés como las valoraciones medias de diferentes servicios del Puerto, la valoración media de aspectos clave para el servicio portuario o la valoración global media del Puerto y de este en comparación con sus competidores. Además, en este análisis se incluyeron los resultados de anteriores encuestas, lo que permitió medir la evolución de los niveles de calidad de servicio. De esta forma, se pudo comprobar el resultado de las iniciativas de mejora emprendidas con anterioridad a la realización de la encuesta.

Aspecto a VALORAR	MEDIA	% INS	% ACEP	% SAT
Item 1	3,64	6%	27%	67%
Item 2	3,70	4%	24%	72%
Item 3	3,71	0%	35%	65%
Item 4	3,87	0%	22%	78%
...
Item n	4,04	0%	6%	94%

Ejemplo de tabla de resultados

El análisis de los datos generados tiene por objeto suministrar elementos de entrada para los procesos de mejora de los diversos servicios del Puerto. En este sentido, debe proporcionar:

- Información sobre el grado de satisfacción de los clientes y de su evolución, en el caso de que se compare con años anteriores.
- Orientación sobre los aspectos del servicio que pueden tener mayor impacto en dicha satisfacción.
- La identificación de áreas prioritarias en las que es conveniente iniciar la mejora.

El estudio de los datos se realizó a través de métodos estadísticos de análisis, que suponían cuantificar la satisfacción e insatisfacción, por lo que se definió y utilizó:

Grado de satisfacción: $\sum (\%MB + \%B)$

Grado de insatisfacción: $\sum (\%MM + \%M)$

El porcentaje de valoraciones correspondientes a la puntuación regular reflejaba que el cliente no estaba del

todo satisfecho aunque tampoco insatisfecho con el aspecto que valoraba, por lo que se pudo decir que lo consideró aceptable.

Estas valoraciones fueron acompañadas, en la mayoría de los casos, de un comentario recogido de las opiniones recabadas en las entrevistas, lo que complementó el resultado numérico. Algunas de estas opiniones se debieron a que en algún momento concreto el cliente recibió un mal servicio o creyó que serían necesarias mejoras en el servicio prestado en ese momento.

Para revisar todos los datos en su conjunto se elaboraron listados generales y por área concreta de la encuesta, con resultados ordenados en función de la puntuación acompañados de sus correspondientes porcentajes, lo que permitió identificar, a simple vista, los aspectos mejor y peor valorados.

A la hora de realizar este tipo de análisis es importante tener en cuenta que no todos los aspectos evaluados en la encuesta tienen la misma importancia para la satisfacción del cliente, por lo que su puntuación no implica que puedan pasar a ser directamente áreas de mejora o puntos fuertes. Por este motivo es necesario conocer la importancia de los distintos aspectos encuestados relacionados con la mejora de la satisfacción global, información que puede obtenerse mediante preguntas directas o a través de la aplicación de modelos o técnicas estadísticas.

En el caso que nos ocupa, para facilitarle al cliente la realización de la encuesta, no se incluyeron preguntas relacionadas con la importancia de cada uno de los aspectos desarrollados en la misma y se acudió al análisis estadístico. Para identificar las necesidades y exigencias más importantes del cliente se utilizó el análisis correlacional entre dichas necesidades y exigencias y las puntuaciones generales de satisfacción e insatisfacción.

Siguiendo las pautas dadas en la norma UNE 66176 dentro del punto 6.1 y en el anexo B, se puede realizar una clasificación de los distintos aspectos analizados en una encuesta atendiendo al grado de satisfacción alcanzado por cada aspecto y a su importancia, en función esta última, de su influencia en la mejora de la satisfacción global. De esta forma, cada aspecto contenido en la encuesta adquiere un significado concreto dependiendo de la puntuación que el grupo encuestado le haya asignado, significado que está relacionado con su importancia respecto a la satisfacción global. Esto permite llegar a identificar la existencia de aspectos importantes para el grupo encuestado que, por

las razones que sean, no hayan sido tenidos en cuenta anteriormente; o, lo que es más importante, la identificación de los aspectos más relevantes a la hora de llevar a cabo acciones o actuaciones de mejora, que son los que más

influyen en el resultado final de la satisfacción. El siguiente gráfico muestra las líneas que dividen el esquema en cuadrantes de la siguiente forma:



Ejemplo de matriz de valoración de la encuesta

La línea paralela al eje de abscisas corresponde al valor de la satisfacción global o de un área determinada de la encuesta, según los aspectos que se quieran analizar. La línea paralela al eje de ordenadas corresponde al valor de la mediana de los datos relativos a la variable independiente, por lo que será diferente según lo que se analice.

De esta manera, los aspectos evaluados en la encuesta adquieren el siguiente significado:

Los situados en el "cuadrante 1" son aquellos que no han sido bien valorados pero tampoco tienen una influencia significativa en la satisfacción global, así que no forman parte de las áreas de mejora prioritarias y, además, se podrían eliminar de la encuesta.

Los situados en el "cuadrante 2" son aquellos que, habiendo sido bien valorados, tampoco tienen una influencia significativa en la satisfacción. Son, por tanto, aspectos que, si no resultan básicos, se podría decidir sobre su eliminación de la encuesta.

Los situados en el "cuadrante 3" son los aspectos clave para la satisfacción global del cliente y que han sido bien valorados, por lo que se deberían mantener los niveles alcanzados.

Y los situados en el "cuadrante 4" son los aspectos que potencialmente ofrecen las mayores oportunidades de mejora puesto que son los peor valorados y los que influyen con mayor fuerza en la satisfacción del cliente.

En el caso que nos ocupa, una vez que fueron identificados los aspectos más influyentes en la mejora de la satisfacción global, se redactó un informe proporcionando unas recomendaciones dirigidas a facilitar la toma de decisiones en la elaboración de los planes de mejora.

Con todo esto, el análisis de los resultados realizado siguió la siguiente estructura (acorde a lo explicado anteriormente):

- Tabla con los resultados numéricos, incluyendo valoraciones medias y ordenación en función de dicha valoración, grados de satisfacción e insatisfacción y de participación.

1

PRESENTACIÓN

El Ayuntamiento de Getxo es una administración pública local que presta sus servicios a la ciudadanía residente en el municipio. En el mapa de macroprocesos puede comprobarse la amplia gama de servicios ofrecidos.

Para desarrollar estos procesos el Ayuntamiento de Getxo dispone de cerca 750 personas trabajadoras distribuidas en cinco entidades: cuatro organismos autónomos (Aula de Cultura, Getxo Kirolak, Escuela de Música, Residencia para Personas Mayores) y el propio Ayuntamiento como estructura organizativa independiente. Servicios como la limpieza de edificios, la recogida de residuos sólidos urbanos, la limpieza viaria o la ayuda a domicilio son prestados por empresas privadas contratadas al efecto.

El Comité Técnico de Coordinación es el foro de gestión técnica de la organización y está formado por el alcalde, la primera teniente de alcalde, la concejala delegada de calidad, las personas responsables técnicas de los

departamentos y organismos autónomos y el responsable de calidad, que actúa como secretario. La dirección política reside en el alcalde y en la Junta de Gobierno Local. El pleno municipal, además de elegir al alcalde, tiene competencias en los aspectos más estratégicos de la actuación municipal, aprobando el presupuesto y la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).

En las últimas legislaturas el Ayuntamiento de Getxo ha apostado de manera decidida por la modernización de la gestión municipal, implantando un primer Plan de Calidad, que abarcó el período 2000-2003, y otro posterior, que ha cubierto los años 2004-2007. Este esfuerzo de mejora continua del conjunto de servicios prestados a la ciudadanía ha tenido un claro reconocimiento mediante la consecución de la *Q de Plata* que el Gobierno Vasco otorga a aquellas organizaciones que logran superar los 400 puntos en una evaluación externa sobre el modelo de excelencia en la

gestión EFQM. Esta evaluación la realizan seis profesionales de otras organizaciones, coordinados por la Fundación Vasca para la Excelencia (EUSKALIT).

En conjunto, los cambios impulsados en este proceso de mejora están transformando una administración tradicional en una organización moderna, orientada al cliente/ciudadano, con una atención cercana y personalizada a la vez que ágil, accesible y eficaz. De este modo, se está pasando de una gestión clásica, basada en los departamentos y en las funciones, a una gestión cimentada en procesos, en la que interactúan diferentes áreas y servicios del conjunto de la organización.

Entidad	Personas
Ayuntamiento	
Policía Local	141
Urbanismo, Infraestructuras y Medio Ambiente	139
Otros servicios del Ayuntamiento	246
Residencia Municipal	73
Aula de Cultura	65
Getxo Kirolak	43
Musika Eskola	37
Total	744

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

“NUESTROS CLIENTES”

El municipio de Getxo se encuentra ubicado en la desembocadura y margen derecha de la ría del Nervión, cercano a Bilbao. Tiene una extensión de 11,64 km² que se alarga por su línea de costa, con una densidad poblacional próxima a los 7.300 habitantes por km². Con algo más de 83.000 habitantes, es el tercer municipio de Bizkaia y el quinto del País Vasco.

Destaca el alto porcentaje de vecinos y vecinas que poseen titulación superior (un 30% frente al 13% de la CAV).

La inmigración extranjera tiene una progresiva presencia en el municipio, situándose actualmente en algo más del 4% de la población. El índice de desempleo se encuentra dentro de la media del existente en el País Vasco, si bien es uno de los municipios con mayor renta media per cápita, lo que refleja su pluralidad socio-económica. El sector servicios es el más importante del municipio, con un peso destacado del comercio, el ocio y la hostelería.

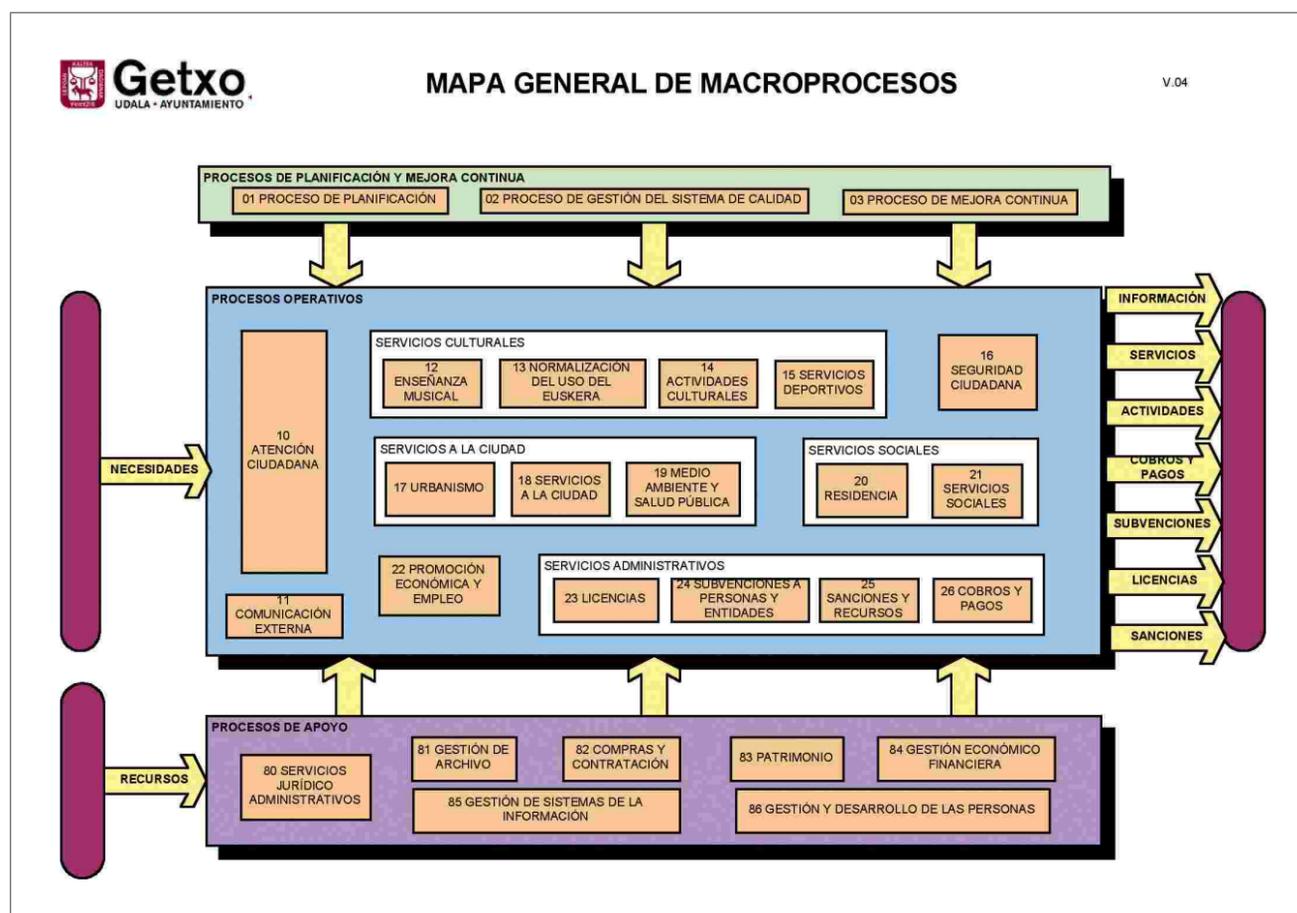
En este contexto estructuramos nuestros clientes de la siguiente manera:

Tipos de clientes	Características
Vecinas y vecinos del municipio	Cualquier persona residente en Getxo recibe servicios municipales como la limpieza viaria, la recogida de basuras o la seguridad en las calles. Así mismo, la acción municipal en materias tan variadas como la planificación urbana, la cooperación con países en vías de desarrollo, la atención a las necesidades sociales, la oferta cultural o deportiva, también genera una opinión sobre la acción municipal que consideramos clave conocer.
Personas que utilizan servicios concretos del Ayuntamiento	Englobamos aquí a las personas que interactúan directamente con algún servicio municipal, ya sea para presentar una denuncia en la Policía Local, solicitar una licencia en Urbanismo, recibir orientación en los Servicios Sociales, utilizar las instalaciones deportivas, ser atendido por la ayuda a domicilio o estar ingresado en la residencia municipal.
Entidades y asociaciones	Entidades y asociaciones con las que el ayuntamiento mantiene una relación habitual.

“LA VOZ DE LA CIUDADANÍA”

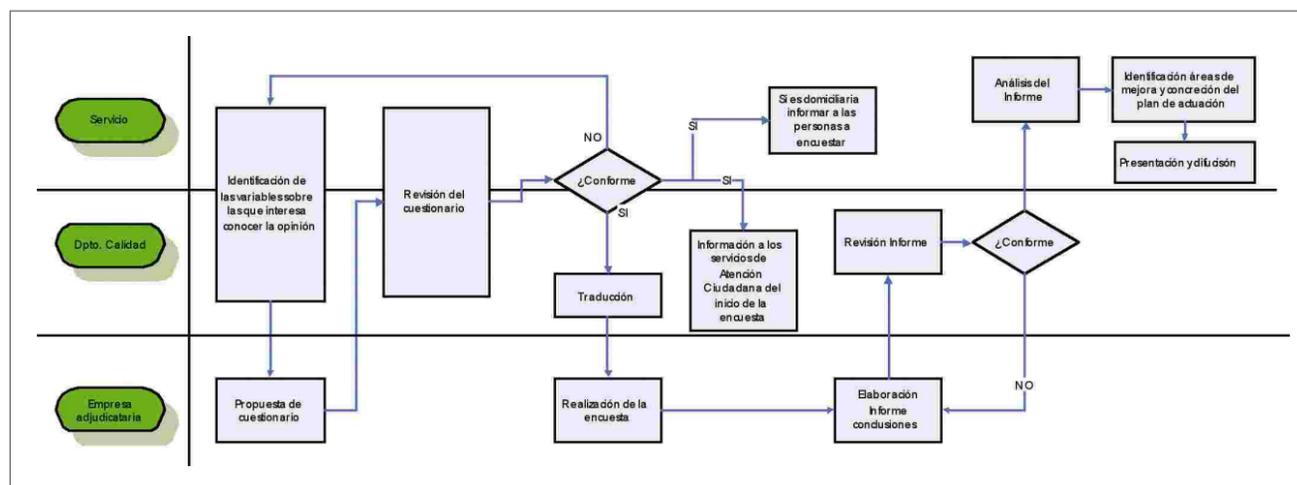
Entendemos por “voz de la ciudadanía” al conjunto de herramientas e instrumentos orientados a conocer la opinión de los clientes de nuestra organización. Las herramientas e instrumentos que utilizamos son los siguientes:

- A Encuestas al conjunto de la ciudadanía.
Encuestas a personas usuarias de servicios concretos.
Encuestas a representantes de entidades y asociaciones.
- B Grupos focales.
“Mystery shopper”.
- C Gestión de avisos, quejas y sugerencias.



A. Encuestas

En el siguiente gráfico se detalla el proceso concreto que se desarrolla.



Cuando ya existe un cuestionario previo, la primera fase consiste en revisarlo y ajustarlo a las necesidades del momento en que se va a realizar un nuevo estudio. Cuando el cuestionario no existe, si no disponemos de experiencias previas o de benchmarking con otras organizaciones, utilizamos la técnica de grupos focales para identificar las variables más significativas a incluir en la encuesta.

B. Grupos focales y “Mystery shopper”

Los grupos focales consisten en una reunión grupal de entre 8 y 12 personas liderada por un especialista según un guión establecido en función de los aspectos sobre los que se desea investigar. La realización de estos grupos se contrata con empresas especializadas. Hemos utilizado esta técnica en las siguientes situaciones:

- Para identificar las variables a incluir en una encuesta cuantitativa.
- Para explorar la opinión cualitativa de determinados segmentos de población con relación a algunas políticas o servicios municipales.
- Para profundizar en las causas de insatisfacción detectadas en algunos estudios cuantitativos.

La técnica del *Mystery Shopper* consiste en “representar” el papel de cliente/usuario para poder evaluar distintos aspectos de la relación que se establece con la persona que utiliza un determinado servicio. Se realiza mediante entrevistadores especialmente entrenados, que se dirigen al servicio a estudiar simulando diversos roles previamente establecidos (por ejemplo, solicitar información sobre una licencia, pedir el envío de determinada documentación, pedir información sobre tasas o precios públicos...).

Para estas tareas se requiere un perfil muy específico, ya que vienen a actuar como actores representando un determinado papel.

Hemos utilizado esta técnica para analizar los niveles de calidad en la atención telefónica que presta el Ayuntamiento, así como en diversos servicios municipales. En el cuadro siguiente puede verse un esquema de los aspectos valorados en estos últimos.

Dimensión	Aspectos a valorar
Recepción	Trato personal
	Tiempo en espera de ser atendido
	Espacio físico donde se realiza la recepción
Instalaciones	Dotación
	Valoración específica de los diferentes elementos
	Valoración global de las instalaciones
Entrevista	Información suministrada
	Trato
	Profesionalidad
	Ambiente

En la valoración de la atención telefónica se utilizaron los siguientes parámetros:

Dimensión	Aspectos a valorar
Recepción	Contacto en la primera llamada
	Idioma del saludo inicial
	Presentación utilizada por quien responde
Profesionalidad y trato	Amabilidad y cortesía
	Lenguaje adecuado y comprensible
	Conocimiento del tema
	Utilidad de la información facilitada
	Interés mostrado en resolver la incidencia, consulta o gestión
Valoración General	Valoración global

La técnica del *Mystery Shopper* es útil para:

- Identificar potenciales focos de insatisfacción de los clientes antes de que estos afloren.
- Obviar la dificultad de expresar quejas o insatisfacción en determinados servicios o personas.

- Obtener una valoración más objetiva al ser personas entrenadas de manera sistemática y homogénea quienes realizan las evaluaciones.

4

RECOGIDA DE DATOS

Para la realización de las encuestas de satisfacción utilizamos diversas técnicas:

Metodología	Características
Encuesta telefónica	Para las encuestas dirigidas a la población general se utiliza la encuesta telefónica mediante la selección aleatoria de números. También se usa esta metodología en las encuestas dirigidas a entidades y asociaciones o a usuarios de servicios en los que se dispone de un registro con teléfono (por ejemplo, usuarios de Avisos, Quejas y Sugerencias u Oficina de Información al Consumidor).
Encuesta presencial ("Test Center")	En aquellos servicios que no permitan disponer de un registro de clientes que incluya sus números de teléfono, la encuesta la realiza una persona de la empresa adjudicataria del estudio a la salida del servicio y una vez realizado el trámite o la gestión que le haya llevado al mismo.
Encuesta autocumplimentada	En algunas ocasiones la encuesta se entrega a los clientes para que la autocumplimenten a la salida del servicio y la depositen en una urna ubicada al efecto. Este sistema lo utilizamos cuando se desea mantener abierta la recogida de valoraciones todo el año o bien cuando no es posible realizar la encuesta telefónica y la afluencia diaria de clientes no hace razonable mantener a una persona encuestadora a la salida.
Encuesta domiciliaria	En servicios como el de ayuda a domicilio, dadas las características de las personas a encuestar, el cuestionario se lleva a cabo en el propio domicilio de las personas seleccionadas.

En todos los casos la encuesta está disponible en euskera y en castellano, ofreciéndose a la persona encuestada la posibilidad de responder en cualquiera de las dos lenguas oficiales de nuestra Comunidad Autónoma.

En los casos en los que se utilizan cuestionarios autocumplimentados, la empresa adjudicataria procesa los datos de las encuestas que se le suministran.

Las encuestas se desarrollan ajustándose a un calendario con los criterios generales siguientes:

- Encuesta anual al conjunto de la ciudadanía sobre aspectos genéricos de la gestión municipal. En cada una se añaden preguntas específicas vinculadas a la necesidad de conocer la opinión ciudadana sobre aspectos concretos de la actuación municipal.
- El resto de encuestas tiene una periodicidad bienal que, en algunos casos, ha sido ampliada a tres años,

cuando los resultados obtenidos han sido muy elevados y sostenidos en el tiempo.

En cuanto al *mystery shopper*, la forma en la que se comporta el entrevistador está muy pautada, al igual que los aspectos sobre los que tiene que fijar su atención. Para cada uno de estos se establece una escala de baremación que el encuestador cumplimenta cuando ha finalizado su interacción con el servicio y tantas veces como realiza la simulación. Además de su valoración cuantitativa también recoge cuantos comentarios o impresiones considere significativas. Evidentemente, si se va a realizar más de un test en un mismo servicio lo deben hacer personas diferentes para evitar ser identificadas.

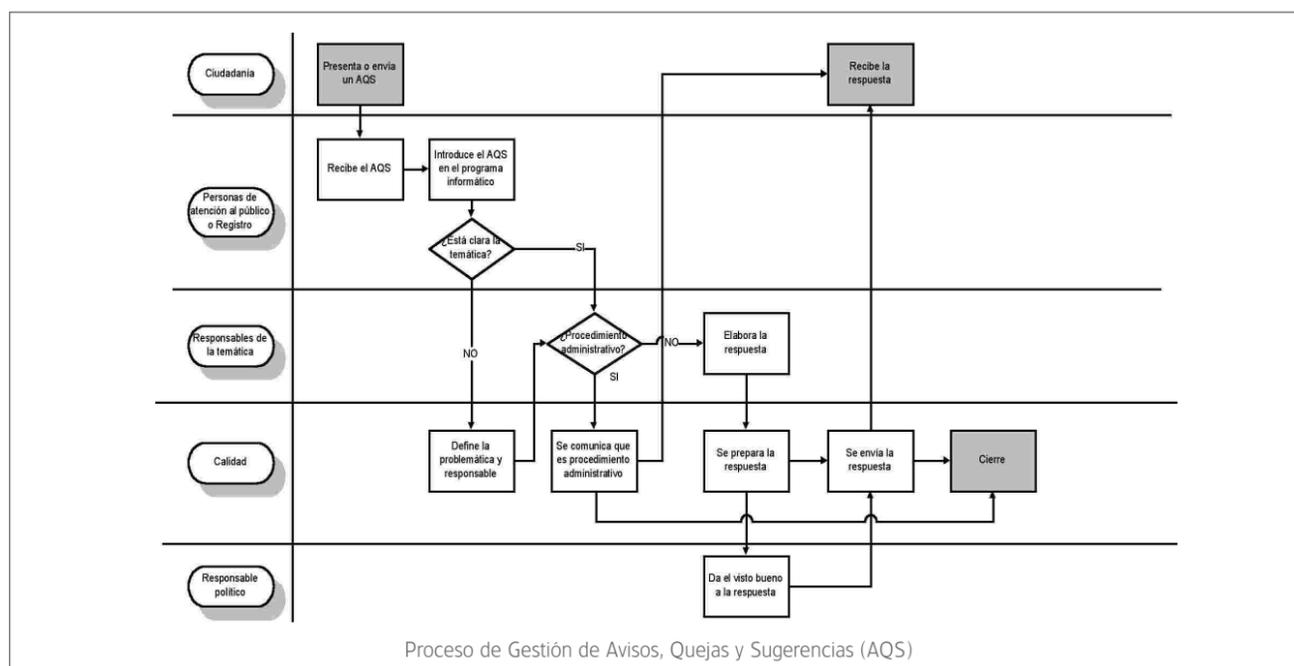
La gestión de Avisos, Quejas y Sugerencias se realiza de manera continuada, mientras que los grupos focales y la técnica del *mystery shopper* se emplean de manera puntual, en función de los objetivos perseguidos en cada momento.

C. La gestión de avisos, quejas y sugerencias.

Otro cauce para escuchar la voz de la ciudadanía es el Sistema de Gestión de Avisos, Quejas y Sugerencias, que permite identificar aquellos aspectos sobre los que la sociedad manifiesta una especial sensibilidad. En el cuadro adjunto podemos ver el gráfico del proceso de gestión que realiza con un programa informático diseñado al efecto.

Durante 2007 se recibieron 1297 AQS de los cuales casi el 50% llegaron por correo electrónico. Los problemas

más frecuentes están relacionados con parques y jardines, circulación, aparcamiento, basuras y vía pública. El seguimiento mensual de los indicadores del proceso permite gestionar el conjunto del sistema y adoptar medidas orientadas tanto a mejorar los tiempos de respuesta como a intervenir en las causas que originan estos AQS.



3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

El tamaño de las muestras se determina en función de las fórmulas estadísticas al uso. Una vez concretado, en función del universo total de personas al que se pretende extender

las conclusiones del estudio, se van realizando encuestas hasta cubrir el objetivo planteado.

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El Comité Técnico de Coordinación revisa anualmente los objetivos en función de los resultados obtenidos en la medición anterior, las áreas de mejora detectadas, las necesidades de los grupos de interés y la alineación con el Plan de Legislatura. Dichos resultados son analizados por cada responsable de macroproceso en cada uno de los estudios con los usuarios de los servicios con el fin de fijar los objetivos y acciones de mejora correspondientes, suponiendo, así mismo, un input en el proceso de revisión anual del Plan de Legislatura. Dada la diversidad de servicios que prestamos, el criterio se ajusta en función de cada caso y de las necesidades y tendencias sociales manifestadas. De este modo, por ejemplo, a raíz de la realización de acciones de benchmarking con otras organizaciones se determinó como criterio mantener el

objetivo del año anterior si en dicho ejercicio no se había alcanzado y, en aquellos casos en los que se superaba, situarse en un parámetro 0,5 puntos superior con el fin de plantear siempre un horizonte de mejora que diera respuesta el alto nivel de exigencia de la ciudadanía de Getxo. Debemos destacar que la opinión recogida entre la ciudadanía en general es siempre más crítica que la que aportan aquellas personas que han sido usuarias de alguno de los servicios que son objeto de estudio y que, por tanto, tienen un conocimiento más directo de las actividades realizadas. La razón obedece a que, mientras el usuario del servicio valora la prestación del mismo, en el caso de la ciudadanía general intervienen otros aspectos como la valoración política.

6 CONCLUSIONES

El Ayuntamiento de Getxo utiliza una pluralidad de cauces para conocer la satisfacción de los clientes con el fin de poder tener una visión amplia de la misma. Las encuestas, grupos focales, mystery shopper y la gestión de Avisos, Quejas y Sugerencias son las herramientas en las que se apoyan para lograr ese objetivo, adecuándose a las características de los diferentes tipos de clientes identificados y de los servicios sobre los que pretende conocer la satisfacción de quienes los utilizan.

Sin embargo, el conocimiento de la satisfacción es sólo un medio para alcanzar el objetivo de identificar los ámbitos de mejora sobre los que concentrar nuestras actuaciones. En otras palabras, la clave de la satisfacción del cliente es gestionar los resultados obtenidos por los diversos sistemas establecidos para conocerla. No sirve de nada saber, si ese saber no lo utilizamos como palanca para mejorar nuestra organización.

1

PRESENTACIÓN

Banco Sabadell es el cuarto grupo bancario español, integrado por diferentes bancos, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas que abarcan todos los ámbitos del negocio financiero bajo un denominador común: profesionalidad y calidad.

El desarrollo de la entidad está enfocado a conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas a través de una estrategia de diversificación de negocios. Estos son evaluados periódicamente en función de los siguientes criterios: calidad del servicio, riesgo, eficiencia y rentabilidad y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y del respeto a los intereses de los diferentes grupos.

El modelo de gestión del Banco está orientado hacia la permanencia del cliente a largo plazo mediante una actividad constante de fidelización fundada en la iniciativa y la anticipación en la relación a sus necesidades.

El modelo organizativo del Banco se sustenta bajo la premisa de que son las propias unidades de la estructura las que tienen la máxima responsabilidad sobre sus procesos asignados y, por lo tanto, las que tienen la capacidad y la obligación de definir, revisar y evolucionar dichos procesos con el objetivo de mejorar permanentemente los resultados obtenidos. Además deben prestar atención a todo tipo de impactos y riesgos que dichos procesos puedan generar o a los que pueden estar expuestos, incluidos los relacionados con la reputación.

Este modelo nos ha aportado una gran capacidad de adaptación al cambio, permitiendo movilizar grandes equipos humanos que trabajan en paralelo para la consecución de un objetivo común. Prueba de ello han sido los procesos de integración de los bancos adquiridos, que se han realizado en unos plazos récord, y que son casos de estudio en las escuelas de negocios.

2

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA Y DEL PLAN DE MUESTREO

Pero esta virtud tiene también su contrapunto: la propia libertad de acción crea estilos de liderazgo heterogéneos que dificultan la implantación de sistemas de gestión uniformes.

Por ello, en el Plan de Calidad definido en el año 2002 se articularon los elementos necesarios para disponer de un sistema integral de gestión de la calidad de los procesos, ordenado y estructurado, que consiguiera homogeneizar las prácticas de los distintos ámbitos organizativos así como el traspaso a los responsables de estos ámbitos del sentimiento de responsabilidad sobre la calidad de su trabajo, encontrando un punto de equilibrio entre el control sobre la ejecución del Plan y la no intrusión de la unidad de calidad en las actividades internas de cada área.

En dicho Plan se establecieron los mecanismos de trabajo en equipo oportunos para proporcionar a la organización una disciplina en la gestión regular de los aspectos cualitativos. Asimismo se determinó alinear todos los esfuerzos en la mejora de la calidad con las políticas y los objetivos corporativos, constituyendo la denominada Organización de la Calidad, compuesta por los Comités de Calidad (equipos de dirección que coinciden con la estructura organizativa vigente y que articulan la ejecución de sus responsabilidades a través del trabajo en equipo, identificando sistemáticamente todas las oportunidades de mejora latentes en sus procesos y sistemas de trabajo e impulsando los planes de acción necesarios en cada momento para el cumplimiento de los objetivos cualitativos que se hayan determinado).

La función de estos Comités de Calidad es, pues, la de dirigir, en toda su extensión, las actividades de mejora de la calidad de su ámbito, definiendo objetivos, analizando indicadores, fijando políticas y asignando responsabilidades de actuación. Están ubicados en las diferentes direcciones que conforman la estructura organizativa del grupo y están formados básicamente por directivos.

Se podría afirmar que la estructura de los Comités de Calidad es la columna vertebral del Sistema de Calidad del Grupo Banco Sabadell, sistema que desde el 2005 mantiene la certificación global de calidad ISO 9001:2000

para el 100% de los procesos y las actividades del grupo financiero en España.

Para el diseño e implantación de este Sistema de Gestión único y certificado, la calidad ha sido considerada como el motor del cambio, planificando las líneas de trabajo y actividades necesarias, facilitando la información y el soporte para su operatividad y la toma de decisiones, dotando a la organización de modelos y herramientas y de la formación técnica oportuna, así como realizando un control que asegure su correcta aplicación en cada ámbito organizativo. De este modo se ha conseguido la tensión necesaria para el avance del proceso de mejora continua de la entidad, percibiendo a la unidad de calidad como un compañero de viaje pero los verdaderos ejecutores del sistema son los propios Comités de Calidad.

La gran ventaja de la normalización del proceso de mejora es que la calidad deja de ser algo ajeno al día a día de cada directivo y empleado para integrarse en los sistemas de gestión y en la propia cultura, haciendo así realidad una de las premisas presentes en la política de calidad del grupo: el principio de responsabilidad, entendiendo que hacer las cosas con calidad es la única manera de trabajar.

Dicha política recoge la declaración de principios de actuación del grupo en términos de calidad, especificando que es la satisfacción del cliente la que orienta la actividad y la organización del mismo; pero para que ésta sea una realidad es imprescindible que la voluntad de servicio sea una actitud permanente en todas las personas de la organización, desde las oficinas hasta los distribuidores finales de los productos y servicios, así como en los diferentes centros corporativos como responsables de dotar a aquellas de la formación, la información, el soporte y los medios necesarios para conseguirlo.

Desde esta perspectiva es fundamental entender nuestra organización como una gran red de relaciones cliente-proveedor en la que para poder dar un servicio de calidad a nuestros clientes finales es condición indispensable comenzar por nuestros clientes internos, objetivo prioritario que cada uno de nosotros ha de asumir desde su lugar de trabajo.

Encuestas a clientes

Dado que en el mundo de los servicios la creación de valor para el cliente nace de la interacción humana, la calidad operativa y de producto es un factor insuficiente para garantizar una relación a largo plazo.

La gestión de la calidad no debe limitarse a obtener la satisfacción del cliente sino que busca en último término la propia fidelización de éste. Por este motivo los estudios relacionados con la calidad percibida se estructuran en dos grandes bloques:

- Un grueso de 35.000 encuestas que nos proporcionan una muestra significativa (estructurada según la segmentación de clientes definida) de la opinión de los clientes de las, aproximadamente, 1.100 oficinas del Banco. En dichas encuestas se evalúan aspectos de la denominada calidad soft, como el trato personal, la empatía, la actitud, etc.; es decir, aspectos propios del servicio sobre los que la oficina tiene margen de actuación por su vinculación directa con la interacción

personal. Por eso se comunica a cada oficina la opinión de sus clientes para que, en función de los resultados, puedan establecer planes de acción específicos.

- Un bloque de 3.000 encuestas que nos trasladan la opinión de nuestros clientes sobre aspectos de la denominada calidad hard, basada en la valoración de elementos que trascienden al factor humano y que se centran en la capacidad y en la fiabilidad de los procesos, los productos, la política de precios, la confianza en la entidad, etc. Además integra la valoración de los diferentes elementos que determinan la retención del cliente como el nivel de recomendación, la intención de recomendación y las ventajas competitivas. Los resultados de este estudio son utilizados por los centros de decisión de negocio, es decir, por el Comité de Calidad de la red comercial.

Las dimensiones de calidad para las encuestas del cliente externo están recogidas en la figura 1.

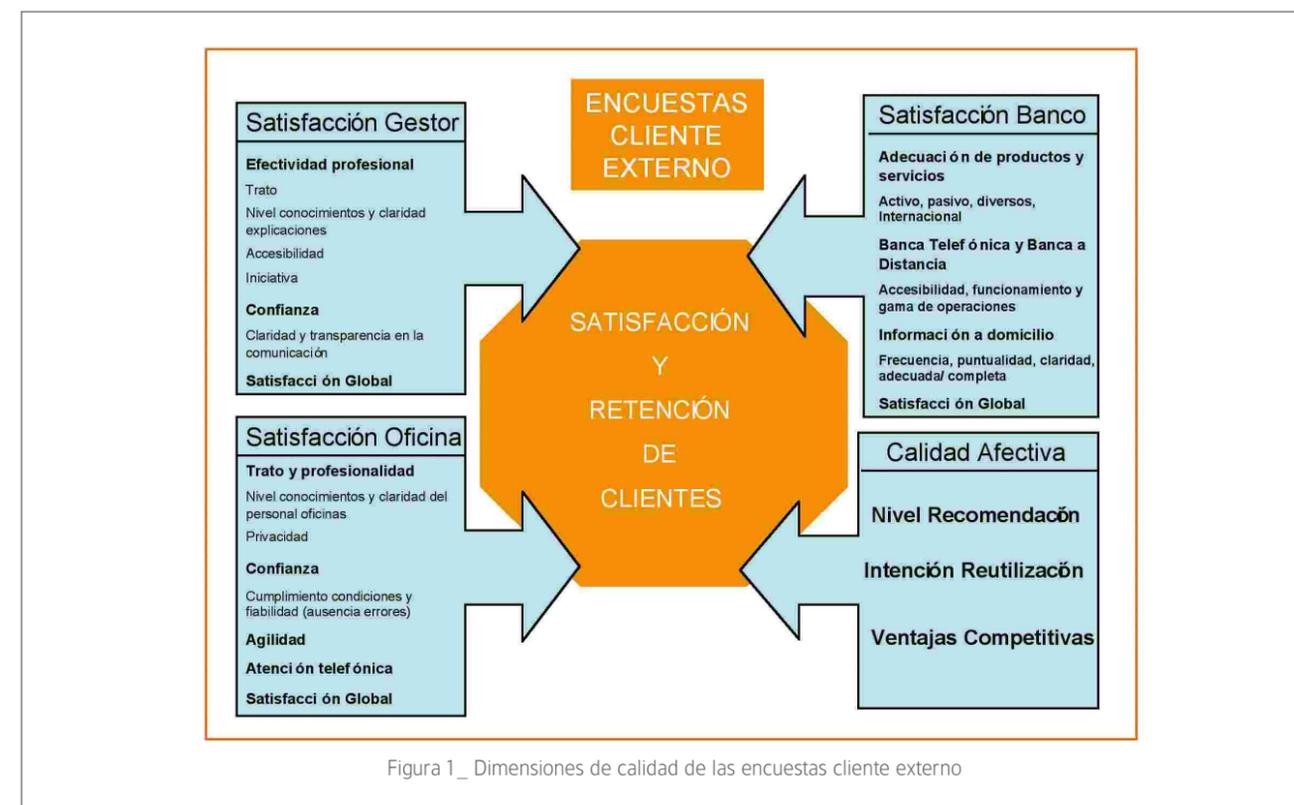


Figura 1_ Dimensiones de calidad de las encuestas cliente externo

3

RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS

Cuadros de Mando

Los resultados de las encuestas a clientes se integran en los cuadros de mando, tanto de las unidades del centro corporativo como en los de la red de oficinas.

Los cuadros de mando hacen balance a través de diferentes tipos de indicadores; así, el de la red de oficinas incluye:

- Indicadores de calidad percibida (encuestas).
- Indicadores de calidad objetiva (falsos clientes).
- Indicadores de calidad de la actividad comercial (fidelidad, operatividad de cuentas nuevas, eficacia en la captación...).

• Indicadores de calidad operativa (funcionamiento de los cajeros automáticos, colas de caja, orden interno...).

Se fijan objetivos para cada indicador y su cumplimiento forma parte del sistema de retribución variable. El peso de los indicadores de calidad se fija en el bonus anual y estratégicamente para cada ejercicio. Dado que la información se obtiene de cada centro de trabajo, el nivel de cumplimiento y, por tanto, el impacto en el bonus es el mismo para todas las personas de cada unidad que tenga sueldo variable.

4

CONCLUSIONES

Utilización de las encuestas en el sistema de reconocimientos

Anualmente el banco otorga una serie de Premios a la Excelencia en el Trabajo basados en los resultados obtenidos de acuerdo con los indicadores de calidad:

- Cuatro mejores oficinas del banco (tres de Banca Comercial y una de Banca Empresas).
- Dos mejores zonas.
- Mejor equipo comercial (Banca Comercial) y mejor director de cuentas de empresas (Banca Empresas).
- Mejor unidad de centro corporativo.
- Mejor proyecto de mejora de centro corporativo.

A efectos de evaluar a los candidatos, se le da un peso preponderado a la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Esto persigue que las unidades no se centren exclusivamente en los resultados de los indicadores del cuadro de mando, sino también en una calidad integral de su trabajo. Adicionalmente, el hecho de dar preponderancia a los resultados de las encuestas elimina discusiones y suspicacias en lo que a los fallos del jurado respecta.

La entrega de los premios a las personas responsables de los centros de trabajo galardonadas se realiza en un acto social que generalmente coincide con el evento corporativo más importante del año, como puede ser una convención de negocio.

Adicionalmente, para el resto de empleados de las oficinas ganadoras a quienes no les es posible asistir a estos actos (no se puede cerrar las oficinas), el Consejero Delegado se desplaza a las mismas para felicitarlos personalmente y realizar una comida de celebración conjunta.

Encuestas a clientes internos

El objetivo de dicho estudio, que se realiza anualmente y a través de la intranet corporativa, es conocer la percepción de las personas de la red comercial con diferentes funciones sobre el nivel de calidad de todos los procesos que les afectan como consecuencia del propio desarrollo de dichas funciones, bien sea como usuarios de sistemas o bien como clientes internos de los mismos (como receptores del servicio o producto “fabricado”). Dicha información permite valorar el funcionamiento del servicio suministrado por el centro corporativo e identificar, así, aquellos aspectos susceptibles de mejora.

Se evalúan servicios/productos internos y no unidades de trabajo ya que, a menudo, los encuestados tienen dificultades a la hora de identificar qué hace cada unidad; pero como cada producto/servicio tiene asignado una unidad organizativa, la evaluación de esta se realiza por el conjunto de valoraciones de productos/servicios que “fabrica”.

Ya hemos visto que la calidad del servicio prestado depende tanto del funcionamiento de los procesos y sistemas establecidos como de la actitud y voluntad de servicio de la persona que atiende. La encuesta se ha diseñado teniendo en cuenta estas dos visiones y de cada servicio/producto se solicitan tres valoraciones: cómo funciona (escala de 1 a 5), cómo me atienden (escala de 1 a 5) y qué tendencia cualitativa se percibe en el último año (empeora, igual o mejora).

La realización de las dos preguntas “cómo funciona” y “cómo me atienden” elimina sesgos de tipo emocional ante una valoración general (por ejemplo, cuando tengo un problema me ayudan; les voy a puntuar bien a pesar de que los procesos funcionen mal). La pregunta sobre la tendencia es para completar la lectura de las series históricas, ya que al realizarse la puntuación en un rango finito y además modificarse en el tiempo la exigencia del mercado, a menudo las series históricas tienden a aplanarse.

Los resultados de dicho estudio se distribuyen a los diferentes Comités de Calidad con el fin de que estos evalúen el cumplimiento de sus objetivos. Además se publican en la intranet corporativa y en la revista interna; en este último caso, la publicación de resultados se acompaña de un inventario de iniciativas identificadas por cada Comité para mejorar su servicio y, por lo tanto, la satisfacción de sus clientes internos. Esto incrementa la percepción de la utilidad de la encuesta, ya que a menudo la gradualidad de las mejoras provoca que estas pasen desapercibidas.

En casos específicos, en coordinación con los Comités de Calidad, se realizan “focus-group” con los clientes internos para profundizar sobre los motivos de determinadas puntuaciones. Es especialmente útil cuando hay discrepancias entre los resultados de las encuestas y los indicadores de rendimiento de los procesos.

En la figura 2 se muestran los aspectos valorados en las encuestas de cliente interno.

ENCUESTA CLIENTE INTERNO			
Perfiles	Aspectos a Valorar		Grupos Servicios
Directores oficina	Valoración Global Centro Corporativo	Valoración Individual Producto o Servicio	Comercial/ Soporte Venta
Apoderados oficina	Cómo funciona (eficacia del proceso)		Operativa Productos
Responsables Administrativos Oficina	Cómo me atienden (actitud / servicio)		Servicios Corporativos
	Tendencias (evolución igual, mejor o peor sobre el periodo anterior)		9800 –CSU (Centro Soporte Usuarios)
			Servicios Tecnológicos

Figura 2_ Encuesta cliente interno

1

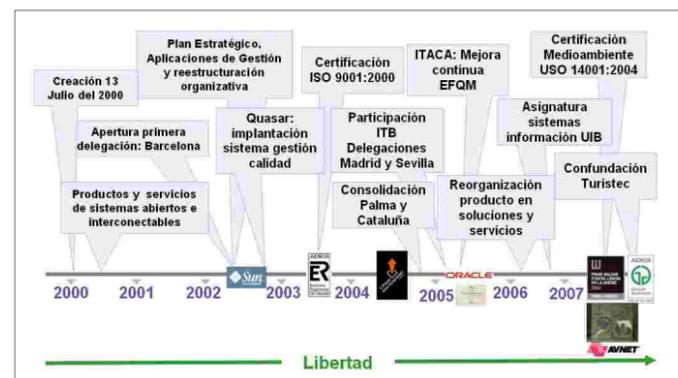
PRESENTACIÓN

Brújula nace el 13 julio de 2000 de un grupo de 5 personas con la inquietud común de lanzar un proyecto empresarial que diera respuesta a una necesidad de las empresas locales: disponer de una empresa de servicios especialista en sistemas de información empresariales, basados en sistemas informáticos abiertos y, por tanto, fácilmente interoperables, ofreciendo a sus clientes:

- Una oferta única y global, con el respaldo de las primeras empresas tecnológicas nacionales e internacionales y un equipo de profesionales cualificado y certificado en sus soluciones.
- La mejora continua de la competitividad y de los resultados de las empresas de nuestros clientes,

trabajando desde el corazón de su negocio y satisfaciendo en todo momento sus necesidades.

- El trato humano y profesional de las personas que forman Brújula. Nuestro equipo se nutre de especialistas en cada una de las áreas de actividad: consultoría, proyectos de software, infraestructuras de sistemas, comunicaciones, seguridad, ingeniería e instalaciones.



En la figura adjunta se muestra la historia de Brújula en su camino de mejora hacia la excelencia en la gestión. Como hitos cabe destacar la expansión desde Mallorca hacia la Península, con nuestra delegación en Barcelona, estando también hoy presentes en Madrid y Sevilla, así como la certificación ISO 9001:2000, tras el proyecto QUASAR de implantación de esta norma, y la evaluación ISO 15.504 y EFQM, coordinada por el Instituto de Innovación Empresarial (IDI).

El 2006 supone para Brújula un año de consolidación y crecimiento sostenido por tercera vez consecutiva. Así mismo, la utilización del modelo EFQM de gestión como herramienta de mejora supone un reto que se ve recompensado en el año 2007, cuando Brújula recibe el galardón de plata en el Premio Balear de Excelencia en la Gestión.

SOLUCIONES CORPORATIVAS

En Brújula nuestro punto de partida ante cualquier proyecto es siempre el mismo: el negocio del cliente y cómo mediante la tecnología podemos contribuir a mejorarlo. Somos especialistas en aplicaciones de gestión basadas en Internet y la implantación de las infraestructuras (sistemas, comunicaciones, seguridad e ingeniería) que las soportan.

Así, ofrecemos nuestros conocimientos y aportamos una solución global a las necesidades del negocio de los clientes:

- Desarrollo software.
- Sistemas y comunicaciones.
- Incomming & Select4You.
- Ingeniería.
- Hosting.

En la actualidad, los procesos del sistema de gestión de calidad de Brújula se vertebran en los siguientes macroprocesos:

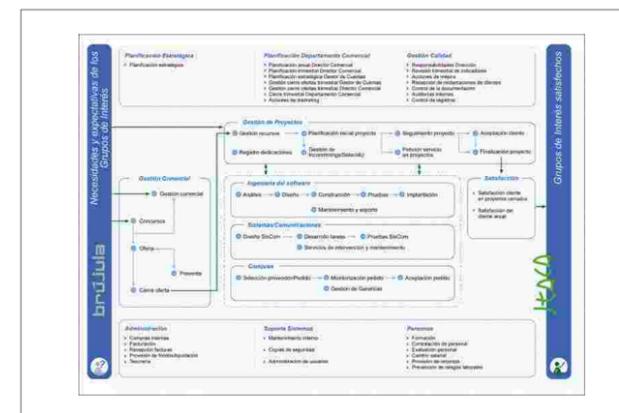
- **Planificación estratégica.**
- **Gestión comercial.** Cubre las acciones de marketing, la obtención de requisitos del cliente, la elaboración de la oferta y la medición de la satisfacción del cliente.
- **Planificación Departamento Comercial.** Abarca aquellas actividades relacionadas con la planificación y el cierre anual y trimestral del director comercial y de los gestores de cuentas.
- **Marketing.** Cubre, entre otras, actividades relacionadas con las campañas de marketing, comunicación y con el conocimiento del mercado y la competencia.
- **Gestión de proyectos.** Abarca la gestión de los recursos, la planificación de todos los proyectos, su posterior seguimiento y su finalización.
- **Ingeniería del software.** Comprende el análisis, el diseño, la construcción, las pruebas, la aceptación del cliente, la implantación, el mantenimiento y el soporte de los sistemas de información.
- **Ingeniería de sistemas y comunicaciones.** Cubre el diseño y el desarrollo de los proyectos de sistemas y comunicaciones.
- **Compras.** Cubre la realización del pedido, su posterior seguimiento, así como la recepción de este.
- **Personas.** Abarca aspectos como la formación, la provisión de recursos, la prevención de riesgos laborales, la contratación de personal o las evaluaciones anuales de los empleados.

• **Administración.** Abarca los procesos administrativos de facturación, tesorería, liquidación de gastos o compras internas.

• **Gestión de calidad y medio ambiente.** Cubre los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora del sistema así como todos los aspectos relacionados con el control ambiental.

• **Infraestructuras.** Considera aquellos procesos que contemplan el mantenimiento interno, la administración de usuarios o la forma de realizar las copias de seguridad.

La comunicación entre los diferentes macroprocesos queda plasmada en el siguiente mapa de procesos:



SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

En Brújula segmentamos los clientes a partir de dos criterios diferentes: por una parte según el tipo de cliente (determinado por el volumen que se le factura) y por otra parte según el tipo de empresa (en función del número de empleados y la facturación):

Tipo de cliente

- A. Ventas superiores a 100.000 euros.
- B. Ventas entre 30.000 y 100.000 euros.
- C. Ventas entre 6.000 y 30.000 euros.
- D. Ventas inferiores a 6.000 euros.

Tipo de empresa

- **Llaut.** Empresas de menos de 30 empleados y con menos de 6 millones de euros de facturación.
- **Goleta.** Empresas de entre 30 y 49 empleados y con más de 6 millones de euros de facturación.
- **Fragata.** Empresas de entre 50 y 299 empleados y con más de 6 millones de euros de facturación.
- **Galeón.** Empresas de más de 300 empleados.

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La satisfacción de los clientes es para Brújula uno de sus objetivos estratégicos. Por ello es necesario recoger la percepción que tienen nuestros clientes de Brújula y de los servicios que ofrece. Para eso se diseñan y se realizan dos tipos de encuestas con objetivos diferenciados: por una parte encuestas de satisfacción de proyectos y, por otra parte, una encuesta anual.

El objetivo de las encuestas de satisfacción de proyectos es conseguir una valoración global de la satisfacción de los

clientes con relación al conjunto de proyectos que han realizado con Brújula en un periodo determinado. Con ello se busca extraer conclusiones sobre la evolución de los proyectos realizados, los plazos de entrega, el conocimiento de los técnicos, etc., así como obtener el grado de importancia que le da el cliente a diferentes aspectos de la realización de los proyectos. Para eso se define un modelo que tiene como objetivo realizar un máximo de dos encuestas al año por cliente.

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Por otro lado, las encuestas de satisfacción anual son una herramienta muy valiosa con la que contamos para conocer las necesidades y expectativas futuras de nuestros clientes y cuyos resultados analizamos siempre a la hora de intentar mejorar nuestras relaciones con ellos. Tienen como finalidad obtener una información de carácter más global que la obtenida de las encuestas asociadas a proyectos, que sea útil para Brújula y que sirva para obtener información para desarrollar futuras acciones: eventos, marketing directo, productos, servicios, ...

2.1 Revisión del contenido de la encuesta

Esta actividad es coordinada por el departamento de Marketing y tiene como objetivo revisar las preguntas que son planteadas a los clientes de Brújula tanto en la encuesta de satisfacción anual como en la encuesta de proyectos. Esta revisión es realizada periódicamente por Marketing, Dirección Comercial y Calidad. Dependiendo de los resultados de la revisión se ajustan, actualizan o eliminan algunas de las preguntas, si es que procede. Para ello se tienen en cuenta los resultados de años anteriores, el valor que aportan o las propuestas de cambio surgidas en la revisión anual del sistema.

En ambas encuestas, la escala utilizada para las respuestas ha sido de cuatro niveles, en los que el extremo bajo representa la respuesta más negativa y el extremo superior la más positiva. Se escogió esta escala fundamentalmente para hacer que el cliente se decantara en su opinión.

2.1.1 Encuesta de satisfacción anual

La planificación de la encuesta se realiza de forma anual durante el último trimestre del año. Marketing y Dirección Comercial planifican la encuesta, aunque es responsabilidad del departamento de Marketing la coordinación del proceso.

El cuestionario está planteado para que sea de fácil realización, con pocas preguntas y con índices fáciles de medir. Las cuestiones están enfocadas a que el cliente identifique y puntúe los siguientes aspectos:

- Actividad principal de Brújula.
- Características que definen mejor a Brújula.
- Grado de relación con el departamento Comercial y con el departamento de Servicios y Proyectos.

- Grado de satisfacción con el departamento Comercial, con el departamento de Servicios y Proyectos y con el departamento de Operaciones.
- Grado de satisfacción con la gestión administrativa.
- Satisfacción global.
- Intención de compra para el año en curso.

2.1.2 Encuesta de satisfacción de proyectos

El cuestionario está enfocado para que el cliente puntúe los siguientes aspectos:

- Soluciones técnicas propuestas.
- Trato recibido por el técnico.
- Cualificación del técnico.
- Realización del servicio en el plazo acordado.
- Material recibido en el plazo acordado.
- Adecuación del apoyo técnico.
- Facilidad de contacto.
- Adecuación de la información del avance del proyecto.
- Relación calidad-precio.
- Satisfacción de los proyectos realizados.

Finalmente se da al cliente la posibilidad de indicar las áreas de mejora donde considera que Brújula debería mejorar.

2.2 Propuesta de fechas de realización de las encuestas

La encuesta anual se realiza antes de finalizar el mes de febrero de cada año. A ella se le añade la realización de las encuestas de satisfacción de cliente en proyectos cerrados entre los meses de julio y diciembre. En el mes de septiembre (para obtener un grado de respuesta superior, al haber acabado el periodo estival) se realiza la segunda ronda de encuestas de satisfacción de proyectos, dirigida a los clientes con los que se han cerrado trabajos en el periodo enero-junio.

Marketing selecciona el proveedor responsable de la realización de las encuestas telefónicas, que es aprobado por la Dirección Comercial, por la General o por ambas.

4

RECOGIDA DE DATOS

Para la realización de la encuesta anual se obtiene una lista de clientes a los que se pasará el cuestionario de satisfacción. La lista establece una segmentación en función del tipo de cliente y del tipo de empresa.

El número de clientes seleccionados (totales y por segmentos de tipo de clientes) siempre supera el tamaño muestral óptimo. Para calcular el tamaño muestral óptimo y fiable con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error definido, se realiza el cálculo según la ecuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{d^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Brújula tiene contratado a un proveedor que se encarga de realizar las encuestas anuales, quien utiliza para su realización el método de las llamadas telefónicas.

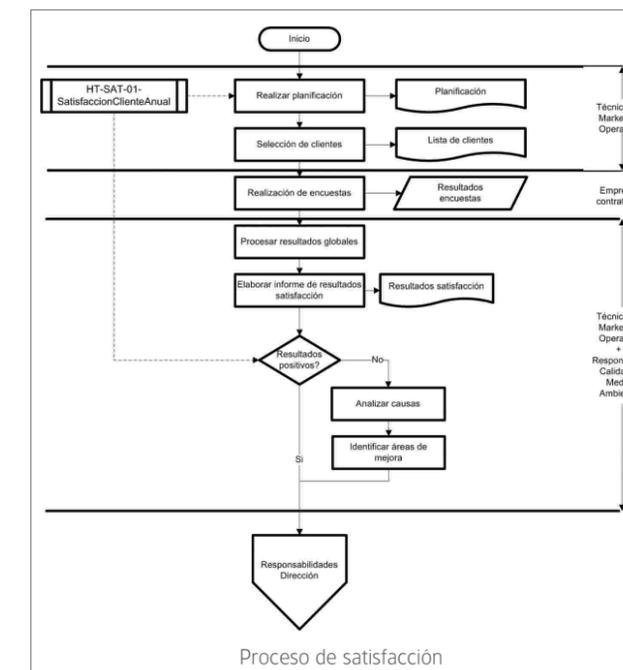
En el momento de realizar la encuesta por proyectos se tiene en cuenta el tipo de proyecto: cuáles son sólo de servicios y cuáles sólo de entrega de material. En los primeros no se realiza la pregunta "Material plazo acordado", mientras que en los segundos se suprime la de "Servicio plazo acordado".

El proveedor seleccionado proporciona a Brújula un informe de los resultados obtenidos en la encuesta, que consta del cálculo de promedios para cada una de las preguntas y cada una de las áreas testadas. Además del informe, el proveedor remite a Brújula una hoja de cálculo con los resultados obtenidos de cada cliente y una ficha por clientes con las correspondientes respuestas.

El informe correspondiente a la encuesta de enero incluye un apartado adicional en el que, a partir de los resultados obtenidos en ambas encuestas, se evalúan los resultados anuales realizando una valoración global.

- Se entiende por **Cliente Insatisfecho** aquel que puntúe en el criterio "Satisfacción", incluido en la encuesta anual, con una nota de 1 ó 2 sobre 4.
- Cuando no se disponía de datos previos representativos se le asignó a p un valor de 0,5 (caso más desfavorable).
- Para el uso normal el grado de confianza es de $Z = 1,9$

Para la realización de la encuesta por proyectos se sigue el mismo criterio que en la anual. De todos aquellos proyectos cerrados se obtiene una muestra de clientes significativa que supera el tamaño muestral óptimo, tanto en números generales como por segmentos de clientes.



5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Cada semestre se procede al tratamiento y análisis de los datos obtenidos de la encuesta de satisfacción. Para ello se realizan los siguientes informes:

- **Informe de Satisfacción de Brújula.** El área de marketing elabora un informe descriptivo que contiene la siguiente información:
 - Satisfacción global de los proyectos del semestre.
 - Satisfacción anual (en caso de tratarse del segundo semestre).
 - Análisis directivo y conclusiones sobre la base de la totalidad de datos recopilados.

En este informe se muestran de forma gráfica los resultados obtenidos en cada uno de los ítems y se segmentan por criterios tales como tipo de cliente (A, B, C), tipo de empresa (grande, mediana, pequeña),

gestor de cuentas, tipo de proyecto (reventa, desarrollo, sistemas, comunicaciones y consultoría). La segmentación de los resultados ayuda a identificar pautas y áreas de mejora.

- **Identificación de causas y áreas de mejora.** De forma paralela a la redacción del informe de satisfacción, el área de calidad elabora un análisis interno de cada una de las encuestas en las que se ha obtenido una puntuación con valor 1 ó 2. Se identifican y analizan las causas que han ocasionado la valoración negativa y se plasman posteriormente en un diagrama de causa-efecto. Este diagrama, al agrupar las causas de los resultados negativos facilita la identificación de aquellos aspectos de la organización que necesitan mejorar. A partir de dicha identificación, se determina un conjunto de áreas de mejora más generales, que se plasman en un diagrama de áreas de mejora.

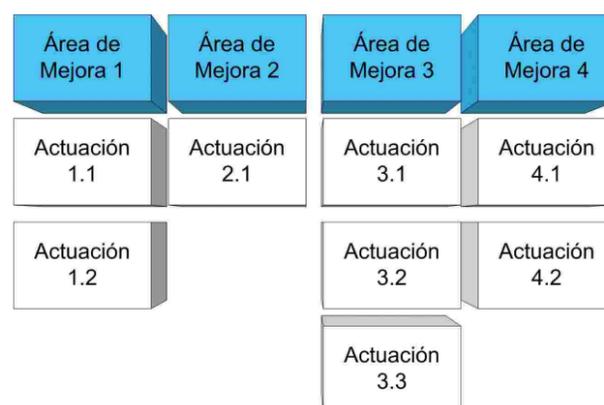
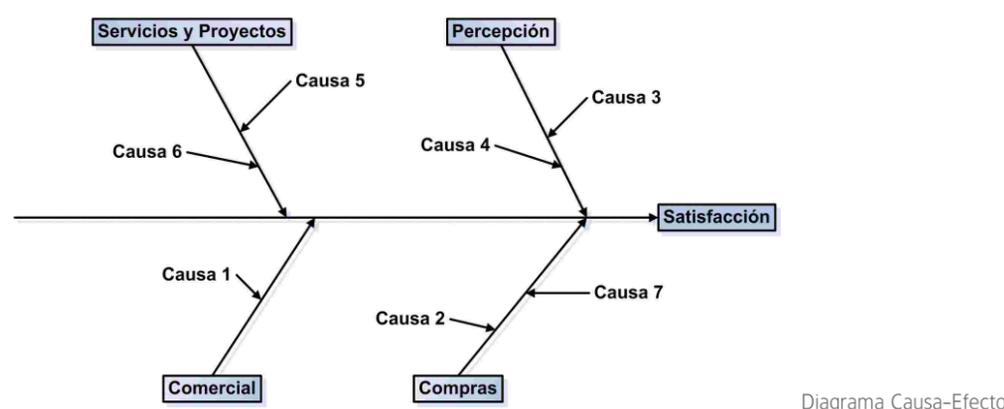


Diagrama de áreas de mejora

Ambos documentos sirven como entrada al proceso definido en Brújula como Revisión Anual del Sistema. Este proceso está enfocado hacia todos los grupos de interés: clientes, personas, accionistas, alianzas y sociedad. En él se revisa toda la información relativa a los mismos así como los resultados de la última evaluación EFQM o los de las

auditorías de calidad. Toda esta información sirve para identificar, agrupar y priorizar áreas de mejora comunes a toda la organización. Una vez establecida la prioridad y la capacidad de los recursos, se lanza un conjunto de planes de acción a realizar durante el transcurso del año.

6 CONCLUSIONES

Nuestro objetivo es asegurar la capacidad para suministrar servicios y soluciones globales acordes con las necesidades y expectativas de nuestros clientes en aplicaciones de gestión, integración de sistemas y comunicaciones y servicios incomming-select4U. Brújula entiende que la satisfacción y la fidelización de sus clientes es un punto clave. Por eso trabajamos junto a ellos, conociendo su negocio y desarrollando la capacidad de ponernos en su lugar. Confeccionamos un 'traje tecnológico' a medida.

- Determinamos los requisitos del cliente.
- Captamos sus expectativas.
- Planificamos sus necesidades.
- Implantamos sus soluciones.
- Transmitimos el conocimiento.
- Mantenemos las aplicaciones e infraestructuras.
- Realizamos un seguimiento de su satisfacción.

Para la consecución de estos objetivos Brújula:

- Ha identificado, definido e implantado todos los procesos comprendidos entre la obtención de requisitos del cliente y la entrega y aceptación del producto o servicio final.
- Identifica, relaciona y establece criterios para garantizar la eficacia de los procesos.
- Realiza seguimientos y análisis periódicos del Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de mejorar continuamente.

Un punto fuerte de Brújula en su capacidad tecnológica es su voluntad para mejorar los procesos que la componen a través de la incorporación de sistemas de gestión de calidad. Además de la mejora de los procesos y de obtener unos resultados de calidad siguiendo estos sistemas, Brújula se ha convertido en una empresa que se transforma continuamente, por lo que el cambio ya forma parte de ella y no existe miedo o preocupación a este por el único hecho de ser un cambio.

Como conclusión final, consideramos que la mejora de la gestión parte, especialmente, del análisis a través de diferentes sistemas tanto internos como externos. Brújula es evaluada periódicamente a través de diagnósticos o auditorías que realizan evaluadores de sistemas de gestión de la calidad: evaluadores de la norma ISO 9001, desde el año 2003, y evaluadores del modelo EFQM de Excelencia desde el año 2005. El equipo directivo considera las conclusiones de estas evaluaciones para realizar mejoras en los campos peor valorados.

Además de las evaluaciones del sistema de gestión de la calidad, Brújula recoge información del funcionamiento de sus procesos poniendo a disposición de sus empleados mecanismos para aportar sugerencias o proponer proyectos. Esta información es recogida, esencialmente, a través del sistema de satisfacción de clientes. A partir de su evaluación y de las decisiones del Comité de Dirección se ponen en marcha áreas y planes de mejora. Con ello se cierra el ciclo de mejora PDCA (acrónimo en inglés, equivalente a PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) a nivel del sistema de gestión de los procesos.

1

PRESENTACIÓN

Caja Madrid es el cuarto grupo financiero español, con más de 7,1 millones de clientes, una plantilla de 14.379 personas, una destacada posición en los mercados de créditos y recursos de clientes y que alcanzó un volumen de negocio de 258.622 millones de euros en 2007.

Definida como una entidad financiera de carácter social, durante más de 300 años ha avanzado en esas dos líneas que marcan sus orígenes: la función social y la financiera, conformando la razón de ser de la entidad y, por tanto, su **misión**:

Caja Madrid, grupo financiero de ámbito nacional y proyección internacional, tiene por misión satisfacer las necesidades económico-financieras de los clientes en un modelo de banca universal en el que la calidad del servicio es el elemento clave y diferenciador, contribuyendo al crecimiento sostenible de la sociedad en la que actúa, tanto a través de su actividad como de acciones sociales y culturales.



2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Caja Madrid refleja a través de su **visión** una propuesta de futuro, determinando de esta forma el marco fundamental para la definición de sus objetivos estratégicos:

Todo ello se consigue a través de un conjunto de **valores** propios que se reflejan en su quehacer diario y que constituyen sus señas de identidad:

1. **Responsabilidad:** ética e integridad que garantizan que las acciones y decisiones estén basadas en el respeto a las leyes, reglamentos y normas internas.
2. **Trabajo en equipo:** colaboración, cooperación y comunicación entre los profesionales del grupo y sus distintas agrupaciones organizativas, compartiendo el conocimiento y la experiencia a través de una comunicación basada en el respeto, la transparencia, la confianza, la integridad y la tolerancia.
3. **Calidad:** como factor de confianza y fidelización de sus clientes.
4. **Orientación a resultados:** búsqueda de rentabilidad y de resultados, aprovechando de la forma más eficiente posible los esfuerzos para alcanzar los objetivos.
5. **Innovación:** proactividad, preparación para el futuro mirando hacia adelante, para saber dónde se quiere ir y cómo han de utilizarse todos los recursos para saber llegar.

Cada uno de los profesionales de la entidad es ante cada cliente representante de la institución y debe propiciar conductas, relaciones y actuaciones responsables a todos los niveles, que evidencien y expandan los principios corporativos de Caja Madrid, para que la forma de atender

a clientes y no clientes se realice de acuerdo a los estándares definidos en la entidad.

En Caja Madrid la calidad de servicio no sólo forma parte de la cultura de la empresa desde un punto de vista teórico, ya que en la práctica, y desde el año 2000, los resultados cualitativos se consideran en la retribución variable de todas las personas del grupo, cuyos clientes (internos o externos) valoran el servicio recibido.

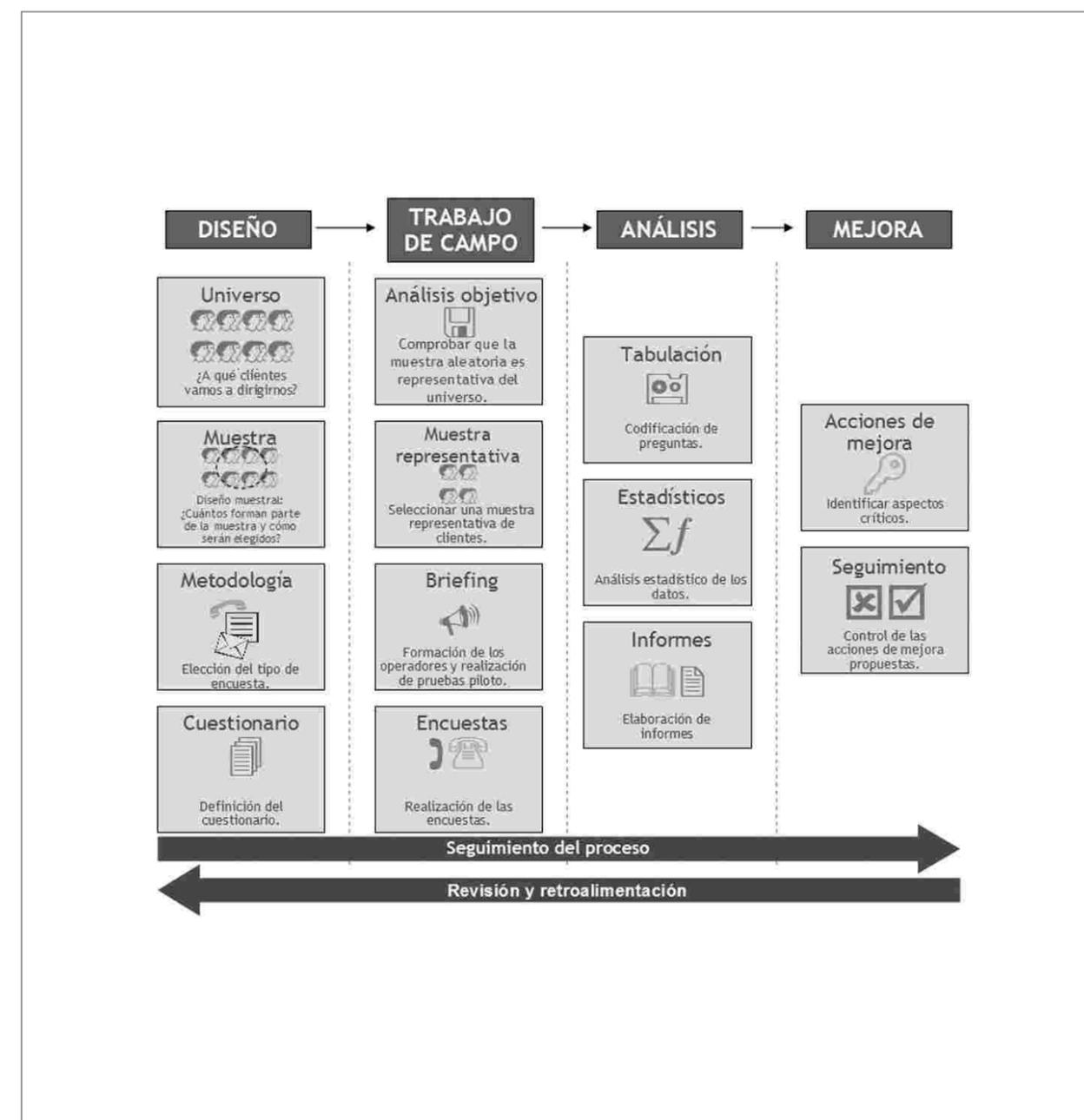
Estos resultados se obtienen para todos los canales que Caja Madrid tiene habilitados y a disposición de todos sus clientes en su red de oficinas, en los puestos de autoservicio, a través de Internet y en su oficina telefónica; canales disponibles para los diferentes segmentos en los que se clasifican los clientes y desde la perspectiva de cliente externo y cliente interno.

Esta reseña se centra exclusivamente en el sistema utilizado para la medición de los niveles de satisfacción de los clientes con el canal oficina, al ser el más utilizado (más del 75% de los clientes de Caja Madrid acuden al menos una vez cada dos meses a sus oficinas).

Casi 2000 oficinas tienen resultados de cómo son valoradas por sus clientes para, posteriormente, llevar a cabo planes de acción orientados a mejorar aquellos atributos en los que existen mayores posibilidades de progreso.

La principal característica de la herramienta de medición de calidad del servicio debe ser garantizar la fiabilidad y la utilidad de todo el sistema de medición. Por ello todos

los procesos de medición de Caja Madrid siguen la misma metodología y se estructuran en las fases claramente identificadas que se recogen en el gráfico siguiente.



En la fase de diseño y validación de todas las mediciones de calidad de Caja Madrid se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Atributos que los clientes han identificado previamente como críticos para su relación con una entidad financiera. Este es, evidentemente, el origen del contenido del cuestionario (o guión de trabajo, en su caso) que se empleará como herramienta básica de recogida de información. Esto se suele llevar a cabo mediante entrevistas cualitativas en profundidad o focus group, dependiendo del tipo de público objetivo.
2. Necesidad de información de los clientes internos. Es importante garantizar que la recogida de datos que vamos a realizar también responde a las necesidades de información de las agrupaciones organizativas de la entidad, ya que utilizarán los resultados como fuente de información básica para el desarrollo y la mejora del servicio al cliente.
3. Revisión de todos los procesos y procedimientos que intervienen en la medición, bajo la perspectiva de las recomendaciones del modelo EFQM.
4. Benchmarking del proceso de medición con otras empresas reconocidas por sus prácticas en materia de calidad de servicio.

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Previo al diseño del plan de muestreo se efectúa un análisis de la base de clientes de la entidad en su conjunto y de cada uno de los centros que van a ser sometidos a la medición.

A continuación, se realiza el diseño del plan teniendo en cuenta el objetivo principal de la medición y el colectivo de clientes a los que se va a dirigir, el segmento al que pertenecen y las características de los mismos.

Para esto se desarrollan las siguientes fases:

- **Identificación del universo** (los clientes a los que se va a dirigir el plan). En el caso que nos ocupa se trabaja con el siguiente perfil del cliente:

5. Las empresas especializadas dedicadas a la realización de mediciones y consultorías específicas en materia de calidad de servicio revisan conjuntamente con Caja Madrid todo el proceso para su ajuste final.

En el sistema que nos ocupa, se utilizan encuestas telefónicas asistidas por ordenador para obtener información de todas y cada una de las oficinas, lo que permite una revisión detallada de la calidad del proceso.

Una vez decidida la metodología a utilizar, y teniendo en cuenta en cada fase todos los aspectos mencionados, se pasa al diseño físico del cuestionario con los siguientes pasos:

- Redacción de la pregunta del cuestionario asociada a cada atributo de interés.
- Definición de la escala de medición de cada una de las preguntas.
- Codificación del cuestionario.
- Incorporación del cuestionario en la herramienta informática (programación).
- Validación del cuestionario en el programa informático de soporte (incluye prueba piloto para comprobar la comprensión del mismo, una adecuada escala de valoración, el funcionamiento correcto de los filtros establecidos, la correcta codificación en los ficheros de almacenamiento...).

- Personas físicas.
- Con edades comprendidas entre un máximo y un mínimo establecido previamente.
- Que visiten la oficina al menos una vez cada dos meses.
- Que no hayan sido encuestados en el último año.
- Que no hayan manifestado expresamente que no quieren ser encuestados.

- **Selección del tamaño muestral por centro:** para cada una de las oficinas se mantienen cuotas por sexo

y edad. En este caso se llevan a cabo un total de 70 encuestas por oficina, número que se obtuvo teniendo en cuenta todos los parámetros de fiabilidad y de representatividad de este estudio y que permitió, además, desagregar resultados a un segundo nivel, como el de la satisfacción de los clientes compartidos con otras entidades.

- **Selección de la muestra por centro:** para la obtención de la muestra se realiza un muestreo aleatorio simple dentro de cada estrato fijado (oficina), de manera que dicha muestra sea lo suficientemente amplia como para garantizar la efectividad del trabajo de campo y el cumplimiento de las cuotas establecidas.

La selección de la muestra se realiza mediante procesos informáticos estandarizados, previamente validados y revisados, que facilitan la información siempre con la misma estructura, simplificando el trabajo posterior con los datos.

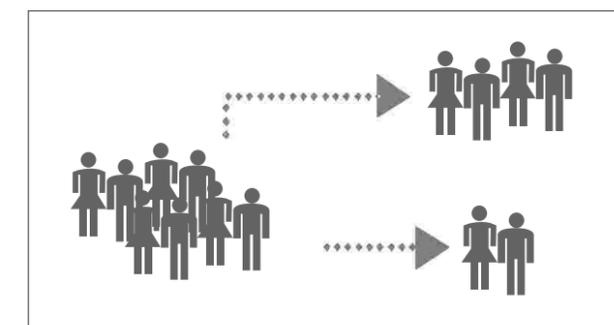
4

RECOGIDA DE DATOS

La recogida de datos es, dentro de todo el proceso de medición, uno de los apartados con mayor relevancia. Mediante estas entrevistas se establece un canal más de comunicación con los clientes, en el que estos expresan sus percepciones y expectativas del servicio recibido.

Es de vital importancia que todo el trabajo de campo se realice siguiendo unas directrices claras, elaboradas conjuntamente con todos los agentes implicados y siempre teniendo en cuenta las características de los clientes a quien se dirige la investigación. Estas directrices establecen el marco de todo el proceso de recogida de información y, por ello, deben estar sistematizadas y estandarizadas.

Durante el proceso de recogida de datos es fundamental que todas las agrupaciones organizativas relacionadas con el proceso estén informadas sobre el mismo. Tanto el centro de atención a clientes como, evidentemente, las oficinas deben conocer el periodo de realización de las encuestas, los horarios y su finalidad, con el fin de poder resolver a



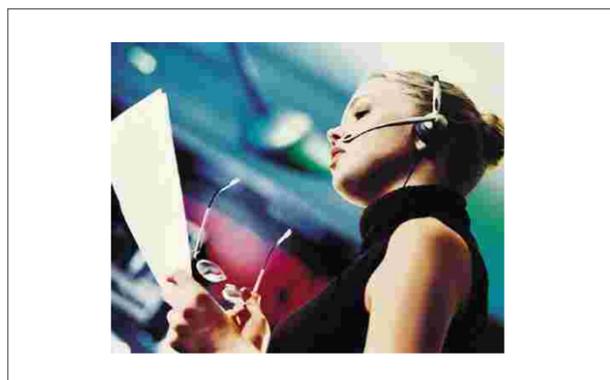
- **Implicaciones del plan de muestreo:** la realización de 70 encuestas por oficina hace que los datos agregados que se obtienen en cada uno de los niveles jerárquicos superiores (direcciones de zona, direcciones de negocio o total entidad) deban calcularse ponderados, considerando el número de clientes que tiene cada oficina y, por tanto, el peso de la misma en la agrupación organizativa de nivel superior.

los clientes las dudas o consultas que les puedan surgir, siendo incluso aconsejable la elaboración de un argumentario para responder a esas posibles consultas.

Para garantizar en la medida de lo posible, la homogeneidad en la recogida de datos y que se cubran las necesidades de la entidad, se elabora un documento muy detallado y preciso de especificaciones técnicas con los requisitos que deben cumplirse.

A modo de ejemplo, se detallan algunos de los aspectos que se incluyen en un documento de especificaciones técnicas:

- **Metodología de recogida de información:** se especifican todas las pautas a seguir en las entrevistas que se realizan telefónicamente y asistidas por ordenador.
- **Control y supervisión del trabajo de campo:** el personal de Caja Madrid responsable del control realizará la supervisión del trabajo de campo.



· **Herramienta de recogida de información:** para la toma de datos se utilizará como base el cuestionario proporcionado por el área de Calidad de Caja Madrid, previamente validado por todas las partes implicadas en el proceso.

· **Realización de encuestas:**

- Se indican las principales características del público objetivo para el estudio concreto (particulares, empresas, inmigrantes, usuarios de un canal...).
- Establecimiento de cuotas (sexo/edad, segmento, zona geográfica...). El área de Calidad establece las cuotas por sexo y edad a mantener para cada agrupación organizativa identificada (en este caso por oficina).
- Garantía de realizar las encuestas en el idioma que el cliente prefiera.
- Se fija exactamente el número de encuestas a efectuar para cada colectivo, así como las fechas concretas de realización de las mismas y las posibles excepciones, en caso de que las hubiese.

- Se establece el horario de realización de encuestas con el fin de evitar posibles molestias a clientes.
- Para las empresas encargadas del trabajo de campo se fijan objetivos de eficiencia, con el fin de optimizar las llamadas a clientes y el uso de las bases de datos entregadas.
- Se identifican los criterios que permitan considerar una encuesta válida y el procedimiento a seguir con las que no lo sean.
- Se exige que las encuestas de una oficina sean realizadas a lo largo de todo el período habilitado para la recogida de información y distribuidas aleatoriamente entre los encuestadores. Con ello se evitan sesgos generados por las personas o por el momento del tiempo en el que se realice la medición.

· **Entregables:**

1. Los ficheros de datos generados o que sirvan como apoyo en cualquiera de las fases del proceso de recogida de información tienen formato y estructura estándar, lo que facilita el almacenamiento, la gestión y la supervisión de todos los datos obtenidos en las mediciones de calidad.
2. A la empresa que realiza el trabajo de campo se le solicita la elaboración de un informe sobre los temas más significativos que hayan surgido durante la realización de las encuestas. Este informe contendrá valoraciones sobre la duración de las encuestas, incidencias con el cuestionario, problemas de bases de datos, percepción del equipo de entrevistadores, número de encuestas en diferentes lenguas, etc.

5

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con los datos obtenidos de las encuestas se realizan diversos análisis, que difieren en contenido y complejidad, en función del destinatario final o del usuario principal del sistema de la encuesta realizada. De este modo, se elabora periódicamente información para el primer nivel de dirección de la entidad, que se utiliza posteriormente como apoyo para la realización de planes estratégicos o tácticos, y también información para las oficinas, orientada a su gestión mucho más directa en el día a día.

Caja Madrid dispone de un sistema de información denominado S.I.G. (Sistema de Información de Gestión) a través del cual distribuye los resultados de los distintos informes a los diferentes niveles de agregación de la entidad. Estos informes, siempre en soporte electrónico, contienen los resultados de las mediciones de calidad obtenidos para

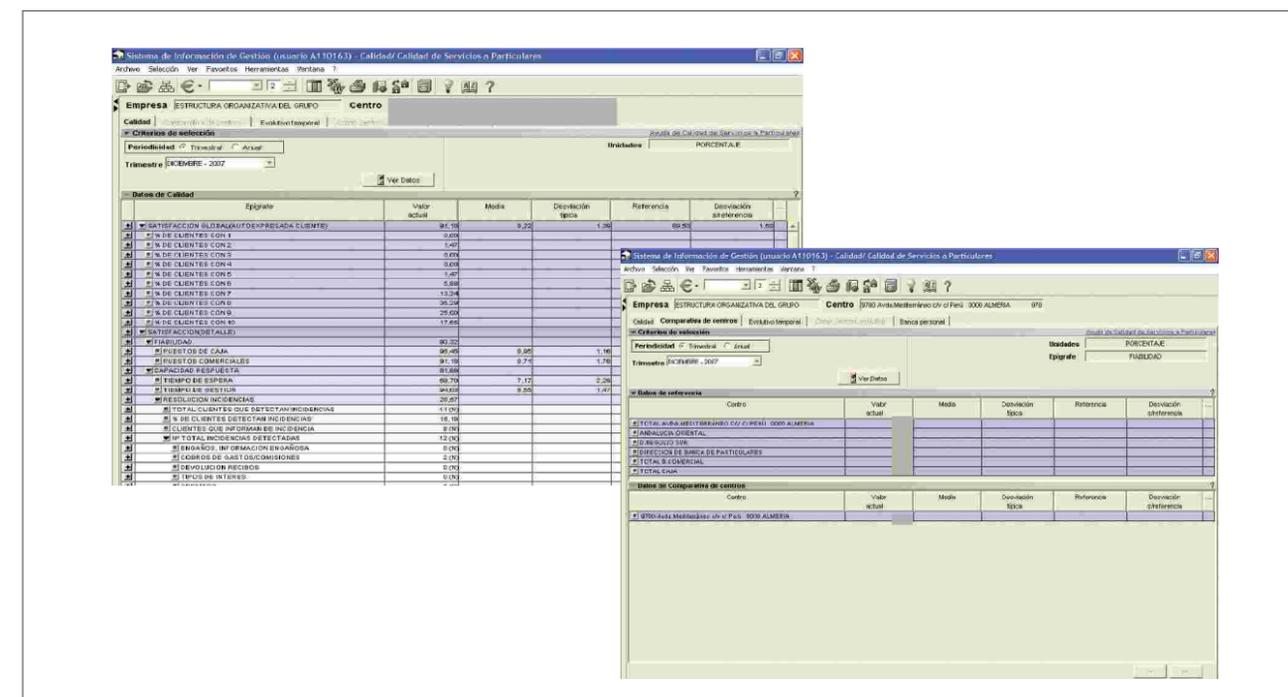
cada uno de los centros y para los niveles jerárquicos superiores. Las encuestas se realizan trimestralmente.

Este sistema de información es el mismo que se utiliza para consultar datos económicos, contables y de negocio, lo que garantiza que la información en materia de calidad de servicio esté al mismo nivel que la información financiera de cada centro.

Información para oficinas

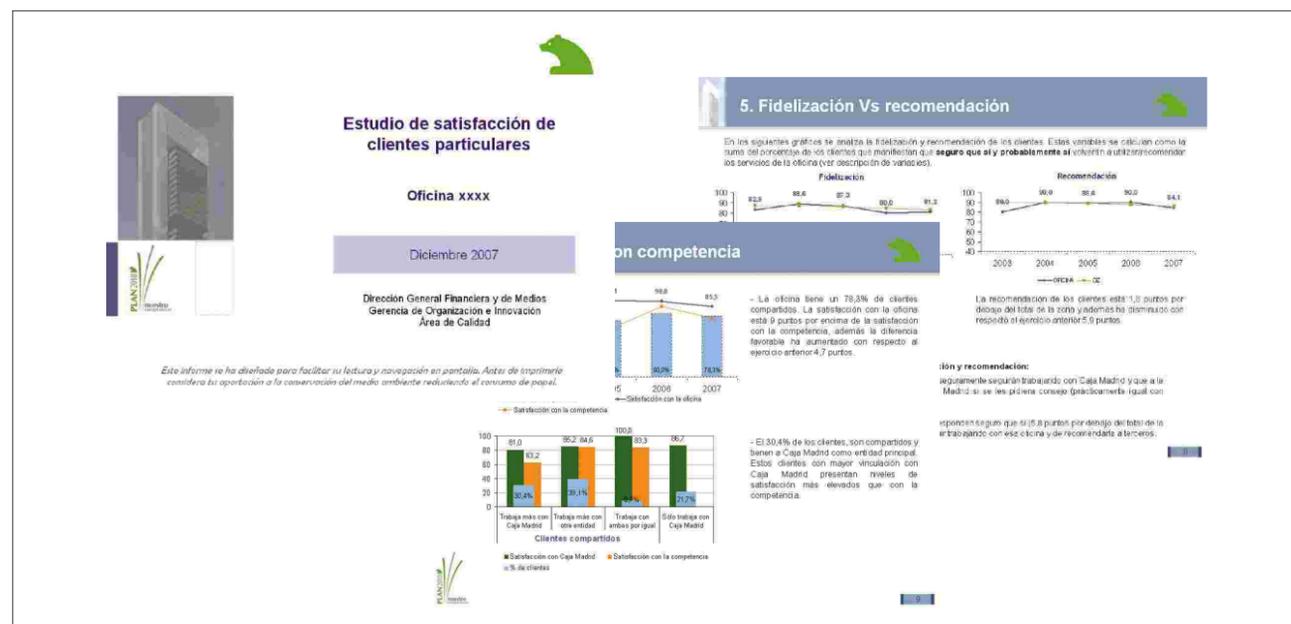
En los informes para oficinas se utilizan principalmente análisis descriptivos (histogramas, porcentajes de clientes satisfechos, medias, desviaciones típicas...) que dan una visión general pero de fácil comprensión.

Las imágenes siguientes muestran un ejemplo de las pantallas de la aplicación disponible para cada centro, donde se pueden consultar los datos de percepción de sus clientes.



Además se elaboran informes personalizados, donde ya se incorporan análisis de resultados y comentarios que no se derivan exclusivamente de un estudio meramente descriptivo y que aportan un valor añadido adicional, teniendo como objetivo facilitar a cada centro una completa interpretación de los datos.

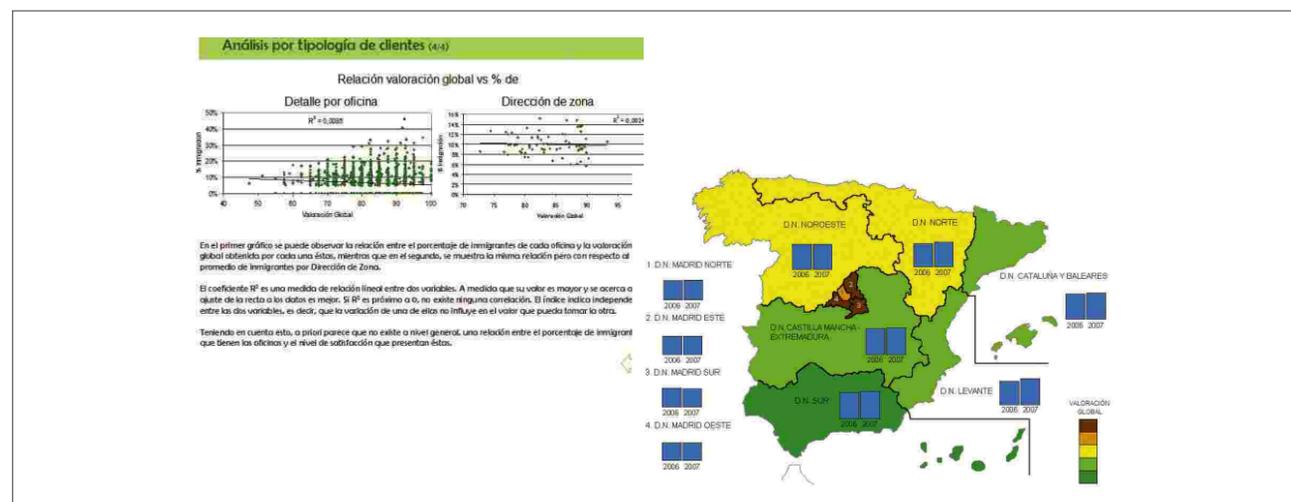
Este detalle de información se centra en variables críticas para las oficinas, como puede ser la comparación con su competencia más directa o la valoración de los gestores de cada segmento de clientes.



Información para la alta dirección

Para agrupaciones organizativas donde se toman decisiones de primer nivel, además de ofrecer información meramente descriptiva se facilitan análisis de correlaciones con variables de negocio sobre clasificación de clientes, en función de su actividad, o sobre identificación de prioridades de actuación, según la importancia concedida a cada atributo y su posible recorrido de mejora.

Todo esto permite incorporar información relevante de clientes a los procesos de decisión de la organización, así como implantar las acciones correctivas que se consideren más adecuadas bien de manera global bien para el segmento o zona geográfica que se ponga de manifiesto en los resultados.



Realización de Planes de Mejora

Como consecuencia del análisis de los resultados de las encuestas se puede identificar un conjunto de áreas de mejora que deben convertirse en planes de acción específicos. Estas acciones tienen que ser el objetivo último en toda medición de calidad.

El análisis de toda esta información permite a cada centro identificar los atributos sobre los que trabajar para llevar a cabo las acciones de mejora que le permitan incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes. Para ello, junto al análisis de los datos, se remite información de posibles planes de actuación.

Al igual que en los puntos anteriormente comentados, la realización de planes de mejora en Caja Madrid sigue un procedimiento debidamente documentado, sistemático y estandarizado, para lo que se utiliza una herramienta informática de uso intuitivo, que se encuentra a disposición a todas las personas de la organización que así lo requieran.

A modo de resumen, los principales pasos que se siguen para la realización de los planes de mejora son los siguientes:

1. Identificar los atributos susceptibles de mejora y, priorizar seleccionando aquellos que se pretendan abordar.

Para priorizar los aspectos en los que deben concentrarse los planes de mejora a realizar, han de

ser considerados factores como tamaño del desajuste (aspecto en el que los clientes muestran niveles de calidad de servicio con mayor recorrido de mejora), la importancia establecida, el posicionamiento respecto al objetivo, la evolución, el impacto...

2. Identificar problemas que hayan motivado la valoración de cada uno de los atributos seleccionados para la mejora y definir con claridad el problema, explicando qué es lo que está mal.

3. Diagnosticar las causas o el origen de los problemas para cada uno de los atributos seleccionados para mejorar.

4. Definir el plan de acción con propuestas concretas y prácticas, solucionar las diferentes causas y problemas detectados en las dos etapas anteriores y concretar los planes de acción indicando qué, cómo, cuándo y quién va a implantar la solución. El objetivo último es definir el conjunto de acciones que darán soluciones a las causas de los problemas identificados y, por tanto, evitarán su repetición.

5. Seguimiento del plan de acción con el fin de comprobar que la solución implantada elimina el problema, a la vez que se diseña un sistema de control.



6 CONCLUSIONES

En términos generales, lo más importante es poner de manifiesto que la tendencia positiva de la mayoría de los resultados sobre la percepción de los clientes viene explicada principalmente por la relación **causa-efecto** de numerosos proyectos o decisiones.

A continuación se detallan aquellos proyectos que se consideran más relevantes al respecto:

- Objetivos cualitativos de calidad:** consiste en incorporar los resultados de las encuestas de calidad de servicio a la retribución variable de todos los centros.
- Tiempos de espera:** proyecto orientado directamente a incrementar la valoración de los clientes sobre el tiempo de espera en las oficinas, ya que las encuestas pusieron de manifiesto este aspecto como uno de los que presentaba mayor recorrido de mejora.
- Optimización de la red de autoservicio:** en el marco de la creciente importancia de los puestos de autoservicio como canal complementario o alternativo a las oficinas y con el fin de mejorar la percepción de los clientes acerca del canal, se implantó el proyecto de mejora de los puestos de autoservicio que se reflejó directamente en las valoraciones de los clientes.

4. **Plan de mejora de calidad en oficinas:** como consecuencia directa de los resultados de las encuestas se pone en marcha este plan orientado a la mejora directa de aquellas oficinas con mayor recorrido en materia de calidad de servicio al cliente.

5. **Plan Vamos a...:** enfocado directamente a la mejora generalizada de la entidad, de aquellos atributos con mayor recorrido de mejora.

6. **Programa Q+:** el objetivo de este programa es reforzar permanentemente la cultura de calidad en todos los niveles de la organización.

7. **Proyecto Cero Papel y Programa de descarga administrativa de oficinas:** orientado a mejorar los procesos para reducir tiempo en la realización de tareas administrativas en oficinas y que los profesionales puedan dedicar a una mejor atención a los clientes.

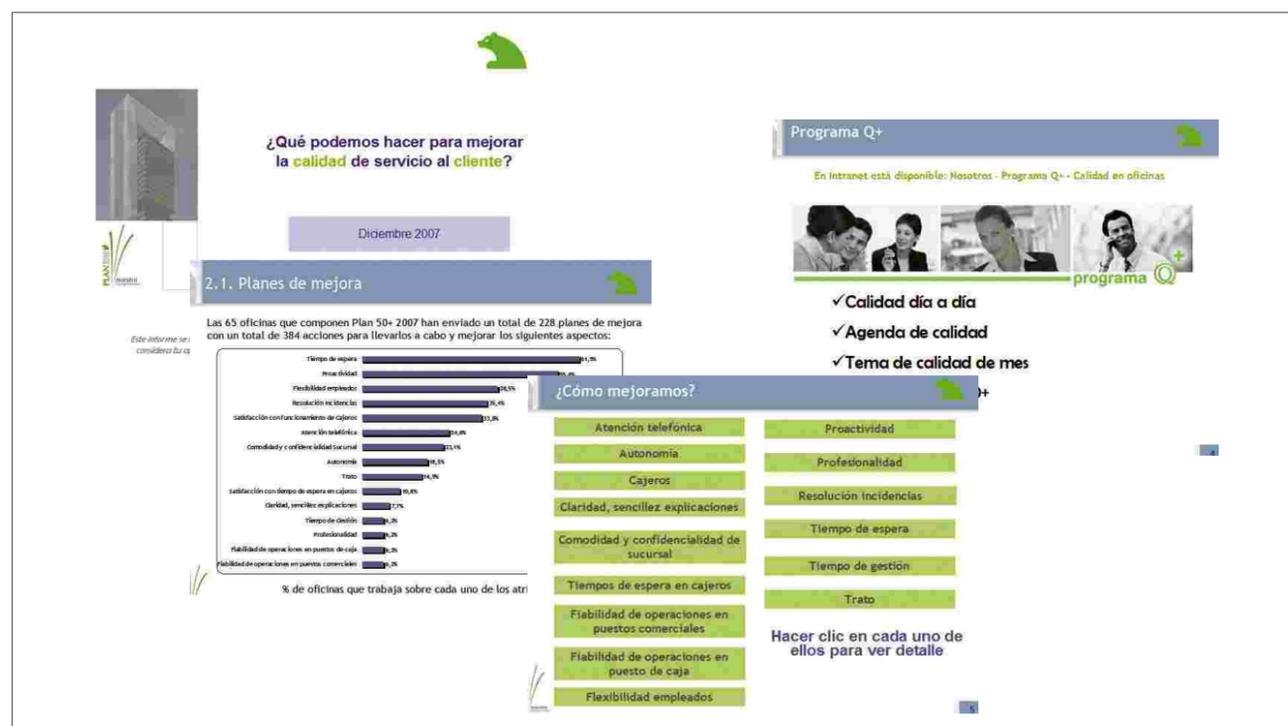
8. **Herramienta de referencia modelo EFQM:** en el marco de la búsqueda de la excelencia en todas las actividades y del compromiso de calidad con todos los niveles de la organización, se trabaja desde el año 2003 con el modelo EFQM como herramienta de análisis, habiendo obtenido el Sello Excelencia Europea +500 en el año 2005, renovado en 2007 por el Club de Excelencia en Gestión e Innovación.

Para finalizar, hacer hincapié en algunas consideraciones fundamentales que son la base para un óptimo proceso de medición de calidad del servicio y para conseguir un alto impacto en la organización:

- La razón de medir: lo que no se mide no se puede gestionar y los "yo creo que..." pueden estar muy alejados de la realidad de la percepción de los clientes.
- La importancia de los datos es relativa si no se comparan con el exterior. Una valoración de 8 sobre 10 sólo puede considerarse buena si los competidores están en niveles inferiores.
- La consideración de la calidad del servicio como una variable más de gestión, incorporada en los cuadros de mando de las organizaciones y en la retribución variable de las personas, transmite a todas las personas de la entidad la importancia del servicio al cliente.

· Es fundamental cerrar el círculo detectando las áreas de mejora para implantar procesos que permitan adaptar el servicio a las necesidades y expectativas de los clientes. En esta línea se considera básico que los planes de mejora se implanten en todos los niveles de la organización, desde las oficinas hasta los responsables de un servicio o de una línea de negocio, de forma que cada centro se responsabilice y se implique en la mejora de la calidad del servicio, al margen de acciones de tipo institucional.

· Periódicamente (anualmente en este caso) debe garantizarse la revisión del proceso. Por otro lado, la eficacia de las medidas correctoras adoptadas se evaluará en el siguiente proceso de medición de calidad del servicio.



1

PRESENTACIÓN

Electricidad Sánchez es una empresa familiar que nace en 1962. Con el paso del tiempo ha ido creciendo y madurando hasta convertirse en una empresa LÍDER EN EQUIPAMIENTO INTEGRAL DEL HOGAR (muebles del hogar, cocina y baño, electrodomésticos, tapicerías, iluminación, descanso y menaje...), algo que, como se puede suponer, no ha sido fácil.

Actualmente unos 200 profesionales, directos e indirectos, trabajan en las distintas áreas que conforman la empresa: ventas, administración, marketing, compras, recursos humanos (RRHH), calidad y logística.

Todo comienza en los años 60 en plena calle Alhóndiga, donde Electricidad Sánchez comienza su andadura como tienda de electricidad, aunque respondiendo a demandas muy concretas de la sociedad de la época, si bien no tarda en ampliar sus actividades hacia el incipiente campo de los electrodomésticos. En la actualidad esta empresa se caracteriza por combinar una continua atención a lo nuevo,

a lo último, adaptándose constantemente a las exigencias del mercado, a la vez que conserva unas señas de identidad propias.

Si hubiera que destacar algo de estos años, es la sucesiva apertura de nuevos centros, cada uno especializado en una faceta determinada, respondiendo así a las nuevas demandas cada vez más diversificadas. Pero no bastaba con conformarse con lo ya conseguido.

¿Qué hizo? Anticiparse a las nuevas tendencias mediante la concepción de un cambio radical en las exigencias habituales del sector.

Esto permite a la empresa dar un gran paso y, de sólo vender electrodomésticos, crea una nueva fórmula de comercio pensado para cubrir, de manera definitiva e integral, todas las necesidades del cliente en cuanto al equipamiento total del hogar, desde lo más simple a lo más sofisticado.

Tras un largo período de construcción y preparación, el 6 de diciembre de 1981 se inaugura el Edificio Sánchez y con él nace Centro Hogar Sánchez, como lo conocemos en la actualidad.

Cambios institucionales

Como confirmación de la fórmula Centro Hogar Sánchez, y fruto de la creciente aceptación, nuevos centros empiezan a abrir sus puertas a lo largo de estos años.

Con el paso del tiempo se procede a la elaboración de un plan estratégico orientado hacia la adaptación a las nuevas tendencias y hábitos de consumo en los nuevos consumidores. La ciudadanía comienza a sentir las grandes incomodidades por aglomeración de vehículos en los centros de las ciudades a la hora de realizar sus compras y nace así un nuevo concepto de sala de ventas, que se ubica en las áreas metropolitanas con el fin de facilitar mejores accesos y aparcamientos.

Damos nuestro primer gran paso en el primer trimestre del año 1990 con la apertura de un centro logístico dotado de los más modernos sistemas informáticos para el control y la ubicación de la mercancía, inaugurando el sábado 5 de mayo de ese mismo año nuestro primer centro a las afueras de la ciudad; **Hiper Hogar Sánchez** abre sus puertas.

Una vez probado el éxito de esta fórmula, proseguimos el camino con la apertura de **Centro Hogar Sánchez Juncaril** el 14 de octubre de 1996. Más tarde se abriría

Hiperlámpara Sánchez, un nuevo concepto de tienda **Sánchez** asociada que, junto al Supermercado Día, configuraron el **Parque Comercial Sánchez de Juncaril**.

A pocos meses de tener abierto el centro **Sánchez** de Albán, **Centro Hogar Sánchez** acomete un proyecto muy ilusionante y que representa, por primera vez en todos los años de la empresa, el nacimiento de una nueva marca dentro del grupo **Sánchez**. El día 26 de septiembre de 2003 abre sus puertas **Sánchez Natur**, un centro especializado dentro del sector de la decoración y del mueble que nace enfocado hacia un público con un estilo de vida joven y amante de la decoración.

Ese mismo verano las instalaciones del **Parque Comercial Sánchez** de Juncaril se ven revitalizadas con una adaptación a las tendencias para conseguir adaptarnos mejor a la demanda nuestros clientes.

Pero las cosas no se improvisan. Un equipo de personas trabaja continuamente para articular iniciativas, para mantener esa dinámica constante de innovación, y al final son nuestros clientes los que juzgan nuestros proyectos y los que nos muestran el éxito o fracaso a través de sus comentarios y, por supuesto, de las ventas.

Y así seguimos, dinámicos, adaptándonos a los cambios de la forma más rápida e inteligente posible, avanzando, planteando nuevas metas e intentando hacer nuestra empresa cada día más competitiva.

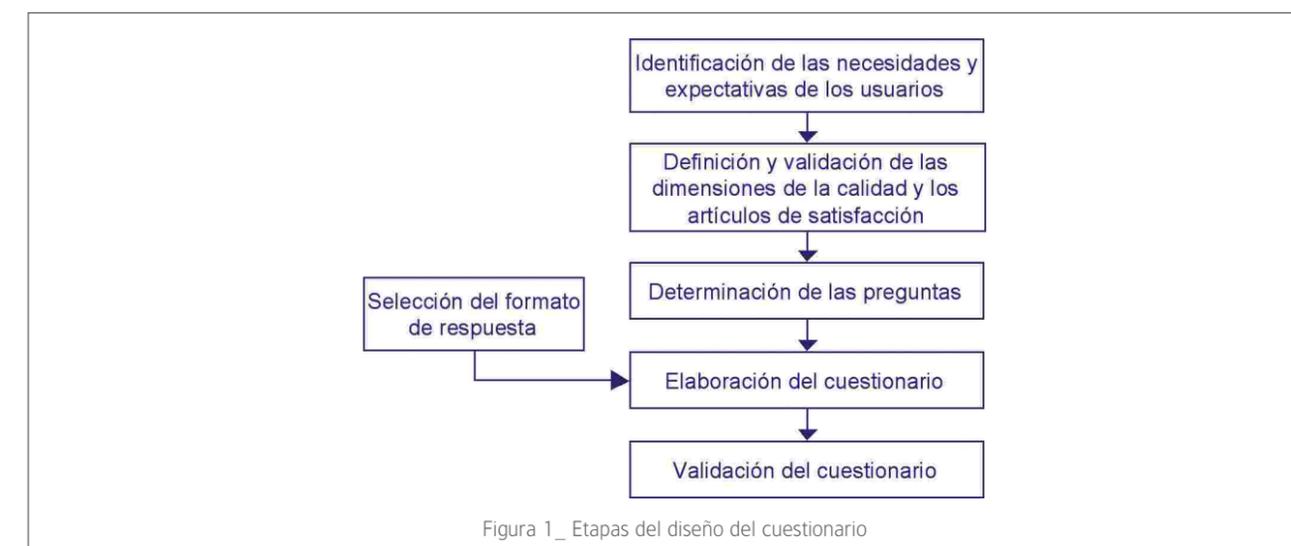


Figura 1_ Etapas del diseño del cuestionario

En este proceso, la sistemática desarrollada se ha basado en el "enfoque del desarrollo de la dimensión de la calidad", involucrando a personas que están estrechamente relacionadas con la prestación del servicio.

A partir del análisis de la bibliografía sobre la satisfacción de los usuarios de servicios, se confeccionó una primera propuesta con las dimensiones de la calidad y artículos de satisfacción.

Sobre esta primera propuesta se mantuvieron numerosas reuniones entre responsables y técnicos de los programas, en las que participaron también técnicos externos especialistas en la materia, fruto de las cuales se elaboró el listado definitivo con las dimensiones y artículos para cada programa, esbozándose asimismo el contenido y el número de las preguntas a realizar para cada uno de ellos.

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Dado el elevado número de usuarios de nuestros servicios y la dispersión geográfica de estos, se optó por realizar una encuesta que utilizara cuestionarios de preguntas cerradas tipo test.

En el proceso de diseño, elaboración y validación de nuestra herramienta de evaluación se siguieron las etapas que se recogen de manera esquemática en la figura 1.

Dimensiones de calidad	Artículo de satisfacción
En cuanto al edificio y sus instalaciones...	
1. Medios físicos	1.1 Medios físicos
	1.2 Soportes
En cuanto a la persona que allí se encargaba de atenderle...	
2. Seguridad	2.1 Conocimientos
	2.2 Habilidad
	2.3 Servicios prestados
3. Empatía	3.1 Contenido de las actividades
	3.2 Duración y periodicidad de las actividades
4. Capacidad de respuesta	4.1 Accesibilidad
	4.2 Modo de respuesta
En cuanto a los servicios prestados por CHS	
5. Fiabilidad	5.1 Credibilidad
	5.2 Institucional
Por último la siguiente pregunta se refiere a la valoración global con el servicio recibido	
6. Satisfacción general	6.1 Satisfacción general

Tabla 1_ Dimensiones y aspectos

Para las respuestas se utilizó una escala numérica, de 0 a 10, en la que el extremo bajo representaba la respuesta más negativa y el extremo superior la más positiva. Se escogió esta escala fundamentalmente por su familiaridad y sencillez.

Con toda esta información se procedió a la redacción de los cuestionarios teniendo en cuenta que la encuesta se desarrollaría telefónicamente, por lo que las preguntas debían ser cortas, directas y no demasiadas. También se

tuvo el perfil de los usuarios de estos servicios, que al abarcar a personas con muy distintos niveles culturales determinó la necesidad de recurrir a la sencillez en el lenguaje.

Una vez elaborados los cuestionarios se pasó a su validación, mediante un pre-test. Para ello se telefoneó a diversos clientes que recientemente habían realizado alguna compra en nuestros centros para asegurarnos de que comprendían e interpretaban correctamente cada una de las preguntas.

Para calcular ese error con el que estábamos trabajando se utilizó la siguiente fórmula:

$$E = \sqrt{\frac{N \cdot z_{\alpha/2}^2 \cdot \sigma^2}{n \cdot (N-1)} - \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot \sigma^2}{N-1}}$$

La fijación de la muestra objeto de observación atendió a las siguientes especificaciones técnicas:

Muestreo polietápico con arranque aleatorio estratificado.

Estableciéndose los diferentes estratos en función de las variables de segmentación:

- Género (ponderada por género sobre la base de la segmentación de la población de Granada y provincia).
- Edad (segmentos establecidos proporcionalmente según los diferentes estratos de edad de la base de datos facilitada y referida).
- Centro en que se efectúan las compras (segmentos establecidos en función de la citada base de datos).
- Lugar de residencia del cliente tipo de Sánchez según los centros en los que efectúa sus compras (segmentos establecidos en función de la información contenida

en la base de datos de clientes facilitada por Sánchez). Se ponderó la fijación de las últimas unidades muestrales agrupando datos “poco significativos para establecer la muestra”, de manera que la representación por “lugares de residencia” de las últimas unidades muestrales se ampliara al máximo a las zonas de “repercusión” que priman en el proceso de recogida de datos mediante las encuestas.

Muestreo polietápico con final aleatorio sistemático.

Disponemos de un listado donde figura la población de clientes a encuestar, con datos suficientes para acometer el tipo de testeo que pretendemos implementar con el fin de recoger información que nos permita fijar las últimas unidades de la muestra. La “zona Sánchez” de compra la fijamos por reemplazo y repetición de llamadas a clientes hasta completar el número de clientes a encuestar según lo previsto.

Concretamos de manera aleatoria el número de arranque de muestreo (i) y establecemos el coeficiente de elevación (k) que sirve de referente para determinar cuáles son las últimas unidades a consultar de la muestra, sobre el total de clientes de Centro Hogar Sánchez.

Comprensión
Palabras confusas y/o de difícil interpretación
Sustituir por

Tabla 2_ Ejemplo de formato utilizado para la validación del cuestionario

Con la validez garantizada sólo restaba confirmar que la escala utilizada en los cuestionarios medía siempre lo mismo, así que se realizó un estudio de la fiabilidad del cuestionario. Para ello se tomó un grupo piloto, conformado por las 50 primeras encuestas cumplimentadas y, con los datos obtenidos, se hizo un estudio de la consistencia

interna de los cuestionarios mediante la Alpha de Cronbach. En todos los casos este valor fue superior al 0,8, por lo que se pudo asegurar que la fiabilidad de los cuestionarios era buena.

En el Anexo I se muestra el cuestionario utilizado.

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Se estableció como población objeto de análisis la de todos aquellos clientes que efectuaron compras en los diversos centros que Sánchez dispone en Granada a lo largo de los ejercicios 2.004 y 2.005 (hasta el cierre del listado de compradores en dichos centros).

El número final de unidades muestrales encuestadas se estableció mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{E^2 (N-1) + z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}$$

y basándose en los siguientes parámetros estadísticos:

- Error muestral: 0,045
- Nivel de confianza: 95%
- Varianza poblacional: desconocida, caso más desfavorable $p = q = 0,5$

En nuestro caso se entrevistaron a 485 clientes del total de la población referida y recogida en la base de datos sobre la que trabajamos, en la que figuraban un total de 29.506 clientes.

Hay que tener en cuenta que este tamaño muestral está calculado para la situación más extrema posible, en la que la mitad de los encuestados puntuara con un 10 y la otra mitad con un 0.

4

RECOGIDA DE DATOS

La recogida de información necesaria para realizar el análisis de evaluación de la calidad de servicio prestado por los diversos establecimientos de Centro Hogar Sánchez (trabajo de campo) se realizó internamente siguiendo unas pautas de actuación fundamentadas.

La toma de contacto con las últimas unidades de la muestra, seleccionadas aleatoriamente, se materializó mediante encuesta telefónica por parte del Call Center.

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de la información se utilizó el software de análisis cuantitativo de datos SPSS.

Se generó la oportuna base de datos donde se recogió la evaluación de la muestra poblacional seleccionada. La información recabada fue sometida a los siguientes análisis socio-estadísticos:

- Análisis descriptivo: cálculo de la media, el valor máximo, el valor mínimo y la desviación típica, por ítem consultado.
- Análisis bivariable: tablas de contingencias (se efectuó el cruce de las evaluaciones con las variables

de segmentación más significativas) y análisis de correspondencias.

- Análisis multivariable: estudio factorial (reducción y ordenación de datos sobre variables de agrupación establecidas en función de los ítems incluidos en el cuestionario implementado).
- Análisis de regresión múltiple: importancia derivada de cada dimensión y subdimensión con la satisfacción general.
- Test de de las puntuaciones medias entre centros.

6 CONCLUSIONES

En líneas generales, el grado de satisfacción de los clientes con los distintos servicios de CENTRO HOGAR SÁNCHEZ es muy elevado, estando en el 95% de los casos por encima del 7. No obstante, a partir de este estudio se han detectado determinadas áreas de mejora en la dimensión "capacidad de respuesta", para las cuales ya se han tomado las medidas oportunas con el objeto de optimizar continuamente nuestro servicio y adaptarlo cada día más a las necesidades y expectativas de nuestros clientes. La eficacia de estas medidas se evaluará en el próximo estudio

del grado de satisfacción de nuestros clientes, para el que se seguirá la misma metodología aquí detallada.

En definitiva, consideramos que se ha conseguido implantar un procedimiento que permite medir de manera sistemática y fundamentada el grado de satisfacción de los clientes. A pesar de ello, anualmente se procederá a revisar esta metodología con la intención de añadir posibles mejoras que permitan mejorar su eficacia.

Encuestador:		Fecha		
Hora	día	mes	año	

NOMBRE: _____; TELÉFONO: _____

DOMICILIO: _____

Cod. Postal: _____; Localidad: _____

Buenos días (tardes, noches) soy _____, le llamo en nombre de Centro Hogar Sánchez. En Sánchez, estamos intentando mejorar la calidad de servicio que prestamos a nuestros clientes en Granada. Para poder conseguirlo, contar con su opinión es esencial.

(ENCUESTADOR: tratamos de conseguir como respuesta del encuestado que nos indique su grado de conformidad o satisfacción respecto a las siguientes afirmaciones. El encuestado deberá indicarlo puntuando cada afirmación que realizamos respecto a Centro Hogar Sánchez con un valor entre el "0" (totalmente disconforme – muy insatisfecho, muy mal, muy en desacuerdo...) y el "10" (totalmente conforme – muy satisfecho, muy bien, muy de acuerdo...)

1ª DIMENSIÓN: MEDIOS FÍSICOS

(ENCUESTADOR: tratamos de medir el grado de preparación de Centro Hogar Sánchez para "entrar en acción" – comenzar a prestar un servicio de calidad al cliente-)

1.1 INDICADOR: MEDIOS FÍSICOS

Las instalaciones que pone a mi disposición Centro Hogar Sánchez...

1. Son visualmente atractivas y cómodas. (NOTA)-----

2. Están señalizadas adecuadamente –no se pierde uno en su interior- (directorio de los centros, indicadores diferentes secciones, indicadores de precio, indicadores de ofertas...) (NOTA)-----

3. Su horario de apertura y cierre satisface plenamente mis necesidades como cliente. (NOTA)-----

1.2 INDICADOR: SOPORTES

Las instalaciones que pone a mi disposición Centro Hogar Sánchez...

4. Son de fácil acceso –comunicación- y estancia (aparcamiento) (NOTA)-----

5. La publicidad que recibo de Centro Hogar Sánchez es un elemento básico y de gran ayuda para decidirme a visitar y comprar lo que busco en uno de sus establecimientos. (NOTA)-----

Anexo 1

(NOTA)-----

2ª DIMENSIÓN: SEGURIDAD

(ENCUESTADOR: tratamos de medir los conocimientos y atención mostrados por los empleados y la habilidad que demuestran en el momento de atención a los clientes)

2.1 INDICADOR: CONOCIMIENTOS.

Los empleados de ventas que Centro Hogar Sánchez pone a mi disposición en sus Centros...

6. Están cualificados para atender mis consultas con un lenguaje apropiado (entendible: *entiendo todas sus explicaciones*) sobre cualquier producto o servicio del Centro

(NOTA)-----

7. Su grado de conocimiento técnico de los diversos productos y servicios es muy adecuado.

(NOTA)-----

8. Además, *logran siempre transmitir una buena información* sobre los productos y servicios de que disponen en sus Centros.

(NOTA)-----

El resto de empleados (administración, financiación, atención al cliente, etc., que Centro Hogar Sánchez pone a mi disposición en sus Centros...

9. Atienden cualquiera de mis necesidades a mi entera satisfacción (no ventas)

(NOTA)-----

2.2 INDICADOR: HABILIDAD.

10. Cuando planteo un problema de competencia (precio o producto) a un empleado de Sánchez, tiene la suficiente habilidad para convencerme de los beneficios de comprar en su firma.

(NOTA)-----

11. Cuando han tenido que atender mis quejas o reclamaciones me han dispensado una atención adecuada (aun en el caso de efectuar la reclamación irritado/a)

(NOTA)-----

12. Cuando por parte de Centro Hogar Sánchez han debido realizarme alguna reclamación, cualquiera que fuese ésta, siempre lo han hecho con amabilidad y buen trato.

(NOTA)-----

13. Los empleados siempre han sido afectuosos en el trato que me han prestado en tienda (antes y durante la venta)

(NOTA)-----

14. El trato recibido del servicio post-venta de establecimientos Sánchez ha sido cordial y afable (después de la venta - domicilio cliente)

(NOTA)-----

2.3 INDICADOR: SERVICIO PRESTADO.

15. Los empleados que Sánchez pone a mi disposición para prestarme el servicio post - venta están suficientemente cualificados (conocen su trabajo, lo hacen bien, son limpios...)

(NOTA)-----

16. Los medios materiales (herramientas y equipos) que Sánchez pone a mi disposición para atenderme en el servicio post-venta son suficientes y adecuados (no faltan, están en buen estado, etc.)

(NOTA)-----

17. En Sánchez dispongo de una buena garantía post - venta del producto o servicio adquirido (incluida la retirada de un producto y/o su cambio por otro igual, a la primera, si el producto adquirido "falla" desde el momento de su instalación)

(NOTA)-----

3ª DIMENSIÓN: EMPATÍA

(ENCUESTADOR: tratamos de medir si los empleados de Centro Hogar Sánchez "se ponen en la piel - lugar del cliente")

Los empleados de los establecimientos Sánchez...

18. Se ponen en mi lugar para *aconsejarme* cuando les consulto por algún producto o servicio que necesito.

(NOTA)-----

19. Comprenden a la primera cuáles son mis *necesidades*.

(NOTA)-----

20. Intentan siempre ponerse en mi lugar para *solucionarme cualquier problema* que les planteo.

(NOTA)-----

21. Están preparados para ofrecer una solución particular a cada cliente según las necesidades y problemas que cada cuál plantea.

(NOTA)-----

4ª DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE RESPUESTA

(ENCUESTADOR: tratamos de medir los plazos, tiempo espera, rapidez de respuesta al cliente, facilidad para encontrar a un empleado en tienda, etc.)

4.1 INDICADOR: ACCESIBILIDAD.

22. En Sánchez, siempre encuentras un empleado cerca y pendiente de tus necesidades.

(NOTA)-----

23. Cuando he necesitado cualquier tipo de atención post-venta de Sánchez, he logrado que me atiendan en un plazo razonable de tiempo

(NOTA)-----

24. Cuando he necesitado cualquier tipo de atención post-venta de Sánchez, he logrado que me atiendan en un horario adecuado a mis necesidades.

(NOTA)-----

25. Cuando he tenido alguna queja, reclamación o sugerencia que hacer se ha puesto en contacto conmigo rápidamente la persona a que correspondía atenderla.

(NOTA)-----

4.2 INDICADOR: MODOS RESPUESTA.

26. Cuando he tenido algún problema, en Sánchez han puesto un sincero interés en solucionarlo.

(NOTA)-----

27. Cuando Sánchez se compromete a realizar un servicio en un plazo, siempre lo ha cumplido.

(NOTA)-----

28. En los establecimientos Sánchez me han prestado una atención individualizada y/o personalizada.

(NOTA)-----

29. Como cliente de Sánchez estoy satisfecho con la atención que me prestaron en sus Centros, tanto que los aconsejaría a otras personas.

(NOTA)-----

5ª DIMENSIÓN: FIABILIDAD

(ENCUESTADOR: tratamos de medir el grado de veracidad, confianza, garantía, credibilidad, etc., que Sánchez despierta en sus clientes)

5.1 INDICADOR: CREDIBILIDAD.

30. Nunca, en mi trato con los diversos empleados de ventas de establecimientos Sánchez, estos han pretendido mentirme para lograr venderme un producto.

(NOTA)-----

31. La publicidad que recibo de establecimientos Sánchez, jamás me ha llevado al engaño o equívoco sobre alguno de sus contenidos (es una publicidad veraz y sin trampas)

(NOTA)-----

32. Cuando los empleados del departamento de financiación de los establecimientos Sánchez me han confirmado algo, siempre ha sido verdad y se ha cumplido en el contrato firmado lo que me dijeron.

(NOTA)-----

5.2 INDICADOR: INSTITUCIONAL.

33. La relación calidad/precio en Sánchez, en general, es la adecuada.

(NOTA)-----

34. La relación calidad/precio en Sánchez, en el área de muebles, es la adecuada.

(NOTA)-----

35. En Sánchez me ofrecen unas buenas posibilidades y facilidades para afrontar el pago de los productos y servicios adquiridos.

(NOTA)-----

Por último, podría usted indicarme con cuál de las siguientes características identifica usted CENTRO HOGAR SÁNCHEZ...

(ENCUESTADOR: calificación igualmente entre "0" y "10" para las siguientes características)

Considero Sánchez como una empresa...

ACTUAL (moderna, adecuada a su tiempo, etc.)-----	
PREOCUPADA POR SUS CLIENTES-----	
INNOVADORA (en ideas, productos, medios, recursos...)-	
FIABLE (garantía, sincera, cumplidora, etc.)-----	
QUE MEJORA CADA DÍA EL SERVICIO AL CLIENTE-----	
LÍDER EN EL MERCADO GRANADINO-----	
DIFERENTE A OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR-----	

SATISFACCIÓN GENERAL CON CENTRO HOGAR SÁNCHEZ

NOTA _____

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

S1. Es usted cabeza de familia de su hogar.

Sí ----- **1**

No ----- **2**

S2. Nivel de estudios (tarjeta 2)

Entrevistado C. familia

SD3. Situación Laboral (tarjeta 3)

Entrevistado C. familia

SD4. Profesión (tarjeta 4)

Entrevistado: _____; Cabeza de Familia: _____

SD5. En torno a cuál, de entre los tramos que cito, se encuentra el nivel de ingresos de su Unidad Familiar (tarj. 5)

I. U. familiar

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1

PRESENTACIÓN

Contadores de Agua de Zaragoza, S. A. (CONTAZARA) es una empresa líder que se dedica al diseño, desarrollo, producción, verificación y servicio postventa de equipos de medida y gestión eficiente del agua. Actualmente cuenta con unos 60 trabajadores y varias agencias internacionales, encontrándose sus principales clientes en España, EE. UU., México, Dinamarca, Francia, Portugal, Rusia, Sudamérica y Oriente Medio.

CONTAZARA tiene definidas varias estrategias entre las que "Desarrollar sistemas de gestión eficaces y eficientes" ocupa el primer lugar. Además, absolutamente todas sus actividades están inmersas en un proceso de gestión al que se le aplica de manera continua un ciclo de mejora de la eficacia y la eficiencia.

Para ello CONTAZARA ha establecido, documentado e implementado un sistema integrado de gestión que mantiene al día, mejorando continuamente su eficacia y

eficiencia de acuerdo con los requisitos suscritos en las normas UNE-EN ISO 9001:2000, UNE-EN ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, UNE 166002:2006, SGE 21:2005, UNE-EN ISO 10012:2003 y UNE-EN ISO/IEC 17025:2005, así como con los recogidos en la Directiva 2004/22/CE, Anexo H1.

Desde hace ya 6 años esta empresa tiene implantado un sistema de gestión basado en la norma UNE-EN ISO 9004:2000 –Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño-. Gracias a ello participó en el grupo de normalización de AENOR que desarrolló y validó la norma UNE 66174:2003 –*Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora*-. CONTAZARA continuó su colaboración en el desarrollo de la norma UNE 66178:2004 –*Guía para la gestión del proceso de mejora continua*- y, posteriormente, en el de la norma que nos ocupa, UNE 66176:2005 –*Guía para la*

medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente-, aportando su experiencia y conocimientos en este ámbito.

CONTAZARA identifica y satisface las necesidades y expectativas no sólo de los clientes sino también de otras partes interesadas como el personal, los accionistas, los proveedores o la sociedad.

Cabe señalar, entre los reconocimientos recibidos por el desempeño de su actividad el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial con el que fue galardonada en 2006-2007 en la modalidad de "Calidad Industrial".

plantee las preguntas de manera abierta, sepa centrar los temas sin romper el ritmo de la conversación, deje fluir la información y anote aquellos comentarios, sugerencias u oportunidades de mejora que puedan ser útiles.

Por otra parte, se incorpora al cuestionario una pregunta sobre el grado de satisfacción global del cliente, que permita conocer directamente aquél y, de una forma indirecta, la intención de recomendar nuestros productos a un tercero o el grado de correlación existente entre todas las satisfacciones parciales de cada atributo y el de la satisfacción global.

Asimismo se incorporan una serie de preguntas abiertas que permiten obtener un valor añadido a las cerradas.

Además, el cuestionario debe plantear la comparativa con el mejor competidor en los mismos atributos, solicitando la priorización de tales atributos con el objeto de centrarse:

- en lo realmente importante para los clientes,
- en los atributos más débilmente puntuados frente a la competencia,
- y en aquellos más débilmente puntuados de CONTAZARA,

de cara al plan de mejora y estrategias futuras.

El cuestionario elegido **para clientes** nacionales tiene la siguiente forma:

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Método de medición

Para medir la satisfacción de los clientes CONTAZARA dispone de dos herramientas relacionadas entre sí: *Focus group* y cuestionarios de medición de la percepción de estos. Estas dos técnicas se complementan con la evaluación indirecta de la satisfacción que se realiza mes a mes con indicadores de procesos tales como plazos de entrega, respuestas a reclamaciones, facturación o índice de fallos.

La herramienta denominada *focus group* consiste en plantear una reunión anual con todos los componentes del equipo de ventas (representantes de los clientes) para analizar aquellos puntos en los que, según ellos, CONTAZARA y sus productos o servicios satisfacen o no satisfacen de manera positiva las necesidades y expectativas de sus clientes.

El director del equipo de ventas estructura la reunión, esclarece los puntos ambiguos, centra las ideas y registra las conclusiones.

El resultado final de la reunión debe ser la redacción de cinco o seis puntos fuertes y otros tantos débiles que se reflejan en un informe firmado por los asistentes, el cual se comunica a todo el equipo de ventas. Esto permite al equipo aprovechar en sus actividades aquellos puntos que hayan sido definido como fuertes y trabajar con los clientes los considerados más débiles. Asimismo, teniendo en cuenta que muchos de estos puntos pueden afectar a los diferentes departamentos de la organización, el director del equipo de ventas informa en las reuniones del Comité de Gestión sobre los resultados obtenidos.

A partir de la definición de los puntos fuertes y débiles, los directores de los equipos de ventas (nacional e internacional) diseñan el "cuestionario de medición de la satisfacción de los clientes". Para su preparación utilizan como atributos a evaluar estos mismos diez o doce puntos fuertes y débiles.

De este modo se conforma un cuestionario de diez o doce preguntas cerradas que se formulan durante la entrevista, permitiendo establecer una discusión en la que el personal del equipo de ventas valora en una escala (del 1 al 5 en nacional o del 1 al 12 en internacional) el nivel de satisfacción del cliente para cada uno de los puntos estipulados.

La escala de valoración nacional es:

- 1= Muy negativa
- 2= Negativa
- 3= Normal
- 4= Positiva
- 5= Muy positiva

La escala de valoración internacional es de 1 a 12, siendo 1 equivalente a *Muy mal* y 12 a *Excelente*.

En primer lugar, la extensión del cuestionario es diseñada de manera que se le facilite al cliente su realización, enmarcándose en una sola página.

El orden de las preguntas es importante. En este sentido se intentará evitar realizar seguidas todas aquellas con posibles connotaciones positivas o negativas, intercalando unas con otras para no provocar rechazo en el cliente. Igualmente importante es que el personal de CONTAZARA

Nombre de la compañía:		País, Ciudad:		Persona de contacto:	
Atributo	Evaluación CONTAZARA (1=Muy negativo; 5= Muy positivo)	Evaluación Competencia (1=Muy negativo; 5= Muy positivo)	¿Qué es lo realmente importante para Ud.? Por favor priorice los aspectos del 1 (nada importante) al 5 (muy importante)		
1	Nuestros productos (responden a lo esperado)				
2	Nuestros productos (amplitud de gama)				
3	Nuestros productos (dificultad de instalación)				
4	Nuestros productos (calidad y fiabilidad)				
5	Nuestro personal (accesibilidad)				
6	Plazos de entrega				
7	Flexibilidad de la empresa				
8	Innovación tecnológica				
9	Precio final				
10	Atención comercial				

¿Cuál es el grado de satisfacción general? (1 a 10): _____

¿Cuál es el mejor competidor de CONTAZARA? ¿Por qué? _____

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestros productos/servicios?: _____

Por favor, indique cualquier sugerencia de mejora: _____

Muchas gracias

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

El cuestionario elegido para clientes internacionales tiene la siguiente forma:

Nombre de la compañía:		País, Ciudad:	Persona de contacto:	
Atributo		Evaluación CONTAZARA (1=Muy mal; 12= Excelente)	Evaluación Competencia (1=Muy mal; 12= Excelente)	¿Qué es lo realmente importante para Ud? Por favor priorice los aspectos del 1 (nada importante) al 12 (totalmente esencial)
1	Nuestra compañía (impresión general)			
2	Nuestros productos (precisión, información, comunicación)			
3	Nuestros productos (tecnología, flexibilidad en la instalación y aplicación)			
4	Nuestros productos (calidad y fiabilidad)			
5	Precio final			
6	Servicios (valor añadido)			
7	Laboratorio (infraestructura, servicios de calibración, capacidad óptima de medida, informes de ensayos y certificados de calibración)			
8	Plazos de entrega y documentos comerciales			
9	Atención comercial y servicio postventa			
10	Investigación + Desarrollo + Innovación. Diseño			
11	Certificaciones, aprobaciones y referencias			
12	Sistemas de gestión de calidad. Premios			

¿Cuál es el grado de satisfacción general? (1 a 12): _____

¿Cuál es el mejor fabricante de su país? ¿Por qué? _____

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestros productos/servicios?: _____

Por favor, indique cualquier sugerencia de mejora: _____

Muchas gracias

Validación del cuestionario

La validación de los cuestionarios se realiza mediante el análisis de las tendencias de las ventas y la fidelidad de clientes, así como a través de la correlación entre el

grado de satisfacción global y la media ponderada por atributos particulares.

4

RECOGIDA DE DATOS

La selección de los clientes principales se hace en función del año analizado, teniendo en cuenta la facturación. Se considera cliente "principal" a todo aquel que entre dentro del 80% del Diagrama de Pareto de clientes-facturación anual (en los últimos tres años este criterio ha pasado a superar el 95% de la facturación del año anterior) y se realizan dos análisis de facturación: uno nacional y otro internacional, por separado.

Debido a que el tamaño de la muestra no es especialmente alto, se considera más apropiado el método de facturación que el del cálculo del tamaño de la muestra, que podría dejar fuera a clientes importantes en la selección aleatoria, con la consecuente pérdida de información valiosa para su fidelidad como clientes principales.

Se trata de realizar, en comunicación directa con los clientes, unas entrevistas personales para valorar y conocer la satisfacción de los mismos.

El sondeo es realizado mediante cuestionario y una vez al año por el personal del equipo de ventas, utilizando el formato "Cuestionario de satisfacción de los clientes" en las visitas periódicas que se les hace a los principales clientes.

El director del equipo de ventas, después de hablar con este, es el responsable de seleccionar a la persona o personas más adecuadas para efectuar las entrevistas, teniendo en cuenta puntos como:

- Accesibilidad.
- Relación personal.
- Cargo.
- Conocimiento del producto.
- Importancia en la cadena de toma de decisión.
- Otros relacionados con los atributos a medir.

Sólo en caso de necesidad se pasa al método alternativo para la recopilación de los datos, que es un cuestionario enviado por correo electrónico, con el mismo formato y orientación de preguntas cerradas y abiertas que el de la entrevista personal.

5

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Análisis, seguimiento y mejora de la satisfacción

Una vez recopilados todos los cuestionarios, el director del equipo de ventas realiza un informe de resultados, según el formato "Informe de resultados de la satisfacción de los clientes", en el que se calcula el indicador de la satisfacción global de los clientes y se analizan los resultados, descubriendo los puntos en los que se es más fuerte y

aquellos en los que se debe trabajar para mejorar la satisfacción de los clientes.

Entre los datos que se manejan se encuentran: la media de la satisfacción general, la media ponderada de la satisfacción de cada uno de los atributos y el global, la

mediana, la moda y valores extremos (utilizando el Diagrama de Pareto), entre otros.

Este informe se presentará al Comité de Gestión para que analice los resultados, informando de los puntos fuertes y débiles y planteando acciones correctoras o preventivas, en los casos de desviación de los objetivos marcados o de no haber mejorado lo suficiente con respecto al año anterior.

El resultado sirve, a su vez, para establecer objetivos de calidad el año siguiente y alimenta, entre otros procesos, a la revisión por la dirección.

El análisis de la tendencia se realizará mediante un gráfico lineal por años del resultado obtenido, planteándose acciones correctoras o preventivas, en los casos de desviación de los objetivos marcados o de no haber mejorado lo suficiente con respecto al año anterior.

Finalmente se hace entrega del informe a los clientes entrevistados, explicándoles las acciones a emprender para mejorar el desempeño de CONTAZARA así como para satisfacer sus necesidades y expectativas y, como no, agradeciéndoles la colaboración.

6

CONCLUSIONES

En general, se puede concluir que el grado de satisfacción global de los clientes de CONTAZARA en los últimos 6 años ha estado por encima de 8.

El sistema de gestión de CONTAZARA ayuda a identificar oportunidades de mejora de la satisfacción de los clientes y a implantar acciones de mejora que en los años siguientes se reconocen como eficaces, ya que permite aumentar la

satisfacción global, la facturación de la empresa, el nº de clientes nuevos o la diversificación de los mismos, así como mejorar el cuestionario con la integración de nuevos sistemas de gestión, nuevos segmentos de mercado o nuevas necesidades y expectativas detectadas por el equipo de ventas o por el personal que directamente está en contacto con los clientes.

1

PRESENTACIÓN

La **Escuela Bonanova** (EB) es un centro público de Formación Profesional Sanitaria, gestionado por el Instituto Municipal de Asistencia Sanitaria (IMAS), organismo autónomo de la administración local que fue creado el año 1983. La composición del Consejo de Administración es: 60% Ayuntamiento de Barcelona, 40% Generalitat de Catalunya. La dependencia del IMAS hace que, siendo una escuela pública, el modelo de gestión incluya una parte de los aspectos propios de una empresa: planificación estratégica, autonomía en la gestión de los ingresos, de los gastos, de las inversiones, así como la contratación del personal.

1. Evolución histórica

La EB inició su actividad el curso 1979-1980. Desde su creación ha estado en la órbita de los centros sanitarios municipales y ha contado con la homologación del Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya.

La evolución de la EB desde sus inicios se puede dividir en 5 grandes fases caracterizadas por:

- 1979-1989: definición del centro. Detallar los estudios a impartir dentro del ámbito de la FPS (Formación Profesional Sanitaria).
- 1990-1995: equilibrio económico (alcanzar la autofinanciación). Incrementar ingresos. Optimizar recursos, disminuir gastos. Definir un modelo de gestión de Recursos Humanos.
- 1996-2000: aplicación de la reforma educativa. Centro experimental en la aplicación de la reforma. La EB fue el primer centro del ámbito sanitario en aplicar la reforma educativa, hecho que le permitió ofrecer de forma inmediata unas enseñanzas superiores y actualizadas. Obtener una clara definición en el mapa escolar de Barcelona como escuela de FP superior. En esta fase, con la Escuela ya consolidada, se inicia el

enfoque a la gestión de la calidad con una primera evaluación EFQM en 1998, de la que se definió un programa de mejora y la decisión de desarrollar un sistema de gestión de la calidad basado en la ISO 9001:2000.

• 2001-2005: calidad para todos. Fruto de la implantación de la sistemática de gestión de la calidad se empiezan a obtener resultados. Como reconocimiento de este esfuerzo la EB obtiene la certificación ISO 9001:2000 en marzo de 2003. También en este caso la Escuela ha sido pionera en la obtención de este tipo de certificación en el ámbito de la enseñanza sanitaria así como de la enseñanza reglada en Barcelona.

• A partir de 2005: hacia la excelencia. Incremento de la oferta formativa. A partir de este año, con el inicio del Plan estratégico 2005-2009, la Escuela incrementa su oferta formativa y su tamaño. Este incremento está en línea con la misión del centro explicitada en su Proyecto Educativo.

El año 2005 se realiza de nuevo una autoevaluación EFQM y se define un nuevo programa de mejora que permita dar un salto cualitativo desde un sistema de gestión de la

calidad basado en el modelo ISO hacia otro basado en el modelo EFQM.

Hasta el momento la EB ha recibido como reconocimientos el Premio 2006 a la Excelencia en Innovación Organizativa de la Generalitat de Catalunya y el Reconocimiento Europeo a la Calidad (EFQM +400 puntos) otorgado por el Club de Excelencia en la Gestión. En el año 2007 recibe el Premio Marta Mata a la Calidad Educativa otorgado por el entonces Ministerio de Educación y Ciencia.

2. Oferta formativa

La formación que imparte la escuela se orienta al ejercicio profesional mediante la realización de prácticas en un entorno laboral real y en el contexto de un equipo sanitario. Así, un hecho identificativo de la escuela es el establecimiento de acuerdos con centros sanitarios para hacer posible el desarrollo profesional del alumnado en condiciones reales.

Dentro de los ciclos formativos de grado superior, la EBE ofrece los siguientes: Imagen para el Diagnóstico; Laboratorio de Diagnóstico Clínico; Radioterapia; Documentación Sanitaria y Anatomía Patológica. Como ciclos formativos de grado medio el de Cuidado Auxiliar de Enfermería y el de Atención Sociosanitaria.

El alumnado, el profesorado, el personal de servicio (en adelante PAS) y las empresas colaboradoras fueron identificados como clientes, mientras que la recogida de las opiniones de estos y el tratamiento de las quejas y sugerencias se determinaron como procesos.

Seguidamente se definieron las características de calidad de los diferentes servicios: secretaría, dirección, gestión, tutoría, administración y enseñanza-aprendizaje, utilizando tablas como el ejemplo siguiente que, en este caso, define las características del servicio de enseñanza-aprendizaje.

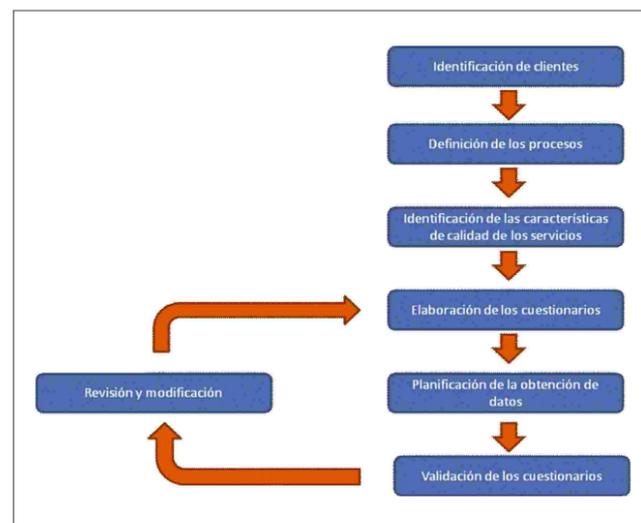
Servicio: Enseñanza-Aprendizaje		Cliente: Alumnado de ciclos
Funciones	Características del servicio	
Programar la materia	Satisfacción de las expectativas respecto del crédito. Utilidad/adequación de los contenidos seleccionados con relación a la profesión. Actualidad de los contenidos. Ordenación/secuencia de los contenidos. Información clara de los criterios y normas de evaluación.	
Impartir clases	INFORMACIÓN Información clara sobre los contenidos formativos más significativos y relevantes de la cualificación profesional. Legibilidad, claridad y comprensibilidad de la documentación escrita.	
	ADECUACIÓN DE LA FORMACIÓN A LAS NECESIDADES DEL ALUMNADO Adecuación de los ejemplos, demostraciones y prácticas a la complejidad de los contenidos y a las demandas del alumnado. Adecuación de la metodología y del ritmo a las necesidades y al ritmo de aprendizaje del alumnado.	
	COMUNICACIÓN Tono, ritmo, gesticulación y movimiento en las explicaciones.	
	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Adecuada organización y preparación de las clases. Importancia y vínculos de las actividades con relación al programa y a la profesión. Precisión de la información dada sobre los resultados esperados y los criterios que se utilizan en su valoración: rapidez, calidad, presentación, etc. Propuesta de actividades, situaciones, prácticas, etc. que favorezcan la responsabilidad, la autonomía y la toma de decisiones. Comprensión de las actividades y contenidos desarrollados. Detectar situaciones de falta de seguimiento en el aula del alumnado y actuar en consecuencia.	
	MOTIVACIÓN, RECONOCIMIENTO Y DINÁMICA Generación de condiciones materiales y ambientales óptimas para la enseñanza y el aprendizaje. Favorecer y estimular la participación del alumnado en las clases mediante preguntas, dudas y comentarios. Adecuada promoción de la reflexión del alumnado en la solución de problemas prácticos. Solución y canalización adecuada de incidencias y conflictos generados en el grupo.	
	RECURSOS Suficiencia y adecuación de los recursos didácticos, equipos, instalaciones y materiales de soporte.	

2 DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

En nuestro centro implantamos la medida directa de la satisfacción de los clientes en el año 2000 y como resultado de un grupo de mejora que se constituyó con el objetivo de: "definir un sistema de recogida de opinión de los clientes externos e internos de la escuela".

En el grupo participaron seis personas de diferentes áreas y con diferentes responsabilidades y un facilitador externo, quienes realizaron doce reuniones de una hora y media de duración que concluyeron con un informe que contenía la propuesta del "Sistema de recogida de opinión de los clientes".

Las etapas del proceso de trabajo fueron:



Elaboración de los cuestionarios.

A partir de las características detectadas, elaboramos los cuestionarios a realizar a los diferentes clientes, estructurándolos en dos partes:

- a) Autoevaluación: los cuestionarios tienen unas preguntas previas de autoevaluación que sitúan al que responde en una reflexión sobre su compromiso con el servicio que está evaluando.
- b) Evaluación: preguntas sobre las diferentes características de los servicios.

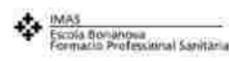
En ambos casos la escala utilizada para las respuestas fue la numérica, de 0 a 10, representando el extremo bajo la respuesta menos satisfactoria y el superior la respuesta más satisfactoria. Se escogió esta escala por la correspondencia evaluativa que tiene en el entorno académico.

Con los cuestionarios diseñados se procedió a la validación, utilizando un grupo muestra que opinó sobre el interés y la comprensión de los contenidos. Una vez validados, se procedió a realizar la planificación de la recogida de datos elaborando el siguiente cuadro.

		¿Cuándo?	¿Con qué frecuencia?	¿Quién realiza la encuesta?	¿Quién procesa la información?	¿Quién recibe la información?	
SISTEMA DE RECOGIDA DE OPINIÓN	A. Encuesta alumnado	1. Tu llegada al centro	Al inicio del ciclo formativo	Cada año	Tutor del ciclo	Coordinador de calidad	Pública
		2. El funcionamiento del centro	Al mitad del ciclo formativo	Cada año	Tutor del ciclo	Coordinador de calidad	Pública
		3. Las enseñanzas recibidas	Cuando finaliza el crédito	Aprox. el 50% del profesorado cada curso	Coordinador de calidad	Coordinador de calidad	Dirección / profesor evaluado
		4. La formación en centros de trabajo	Al finalizar los estudios	Cada año	Tutor de prácticas	Coordinador de calidad	Pública
		5. Tu estancia en el centro	Al finalizar los estudios	Cada año	Tutor del ciclo	Coordinador de calidad	Pública
	B. Encuesta profesorado	Al finalizar el curso	Cada 2 años	Dirección	Coordinador de calidad	Dirección / profesoras	
	C. Encuesta PAS	Al finalizar el curso	Cada 2 años	Secretario	Coordinador de calidad	Dirección / Secretario / PAS	
	D. Encuesta empresas colaboradoras	Al finalizar el curso	Cada 2 años	Tutor de prácticas	Coordinador de calidad	Dirección / Coordinador de calidad	

EJEMPLOS DE CUESTIONARIOS

1. Las enseñanzas recibidas



ELS ENSENYAMENTS REBUTS

PGC04-D3

Data:

Per tal de millorar cada vegada més les activitats de l'Escola creiem molt necessari conèixer la teva opinió sobre els ensenyaments que has rebut. Per tal que l'expressis amb la màxima sinceritat, no cal que posis el teu nom. Gràcies.

Cicle en què t'has matriculat: Curs:

Nom del crèdit:

0 molt negatiu, 10 molt positiu

Valora't a tu mateix en els següents aspectes:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
1. La teva regularitat en l'assistència a classe.												
2. La puntualitat.												
3. L'ambient de treball i les relacions amb els companys en el grup classe.												
4. La teva constància en el estudi diari i tasques que s t'encomenen.												
5. El teu nivell d'interès en els estudis i participació en la dinàmica de classe.												
6. La relació entre el teu esforç i els resultats que obtens.												

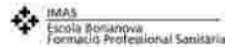
0 molt poc satisfet, 10 molt satisfet

Indica el teu grau de satisfacció respecte dels següents aspectes del crèdit:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
1. L'ordre seguit en l'exposició dels temes.												
2. Els temps dedicat als continguts més rellevants del crèdit.												
3. La coordinació de continguts amb altres crèdits que tenen forta relació.												
4. La informació sobre els criteris d'avaluació seguits.												
5. Les activitats avaluatives realitzades i la seva correspondència amb els continguts del crèdit.												
6. Les orientacions rebudes per facilitar el seguiment de les classes o millorar resultats.												
7. La utilitat de les pràctiques i els exercicis fets a classe.												
8. La forma de donar les classes i la claredat de les explicacions del professor/a.												
9. El coneixement de la matèria per part del professor.												
10. La possibilitat de participació de l'alumnat a les classes.												
11. Els materials i equipaments emprats per donar el crèdit.												
12. La dinàmica, ambient i relacions generats entre professor i alumnes.												

2. Cuestionarios para el profesorado

Página 1

 IMAS Escola Bonanova Formació Professional Sanitària	ENQUESTA A PROFESSORS	PGS10-D1
---	------------------------------	-----------------

Data:

Per tal de millorar cada vegada més les activitats de l'Escola creiem molt necessari conèixer la teva opinió sobre el funcionament del centre. Per tal que t'expressis amb la màxima sinceritat, no cal que posis el teu nom. Gràcies.

0 molt negatiu, 10 molt positiu

Valora't a tu mateix en als següents aspectes

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
1. Les teves relacions amb l'alumnat												
2. Els resultats del teu treball												
3. La teva participació en la dinàmica de l'Escola.												
4. La teva identificació amb l'Escola.												
5. Grau de motivació en les tasques que realitzes.												

0 molt poc satisfet, 10 molt satisfet

Indica el teu grau de satisfacció pel que fa als següents aspectes

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
1. El fet de treballar a l'Escola												
2. La imatge, el prestigi i la qualitat dels ensenyaments que s'imparteixen a l'escola												

Lloc de treball 0 molt poc satisfet, 10 molt satisfet

Indica el teu grau de satisfacció pel que fa als següents aspectes

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
3. Les relacions amb els companys de treball												
4. El treball que realitzes a l'Escola												
5. El procediment de formalització de la teva relació laboral amb l'Escola												
6. Identifica les àrees en les que consideres que necessites formació												

Noves tecnologies
 Ensenyament-aprenentatge
 Altres
 Aspectes relacionats amb la gestió de qualitat

Página 2

 IMAS Escola Bonanova Formació Professional Sanitària	ENQUESTA A PROFESSORS	PGS10-D1
---	------------------------------	-----------------

Entorn de treball 0 molt poc satisfet, 10 molt satisfet

Indica el teu grau de satisfacció pel que fa als següents aspectes

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
7. El model d'organització de l'Escola												
8. Els recursos didàctics, les instal·lacions i l'equipament existents per poder realitzar el teu treball												
9. L'assessorament rebut en relació amb els aspectes pedagògics que afecten a l'ensenyament que imparteixes												
10. Les condicions de manteniment i neteja dels equipaments i les instal·lacions del centre												
11. Els serveis que dona la secretaria de l'Escola												
12. Els serveis que dona la Biblioteca com a suport del teu treball												

Cultura 0 molt poc satisfet, 10 molt satisfet

Indica el teu grau de satisfacció pel que fa als següents aspectes

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No sé
13. Les estratègies d'innovació i millora que s'impulsen en el centre												
14. Accessibilitat i possibilitat de comunicació amb Direcció												
15. La forma com la direcció dona resposta a les teves aportacions i propostes												
16. L'accés a informació en els diversos àmbits de l'Escola												
17. Sobre el treball amb documents i sistemes de comunicació electrònics												

Suggereix quins aspectes milloraries:

3 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Se considera que la muestra a encuestar es toda la población de clientes.

Teniendo en cuenta que siempre existe una pérdida ocasionada por la ausencia de respuesta al cuestionario de un pequeño porcentaje de clientes, se calcula un error muestral que se considera dentro de márgenes aceptables cuando está por debajo de un 5%.

Para el cálculo del error muestral utilizamos la siguiente fórmula:

$$E = Z \cdot \text{RAÍZ CUADRADA}((p \cdot q/n) \cdot (N-n)/N))$$

Donde:

- N = medida de la población
- n = medida de la muestra
- p · q = varianza de la población
- Z = nivel de confianza (Z=3 para un nivel de confianza del 99,7%)
- E = margen de error

La población sobre la que realizamos la encuesta está formada por todos los alumnos de los diferentes ciclos formativos. Para asegurar una muestra representativa, el alumnado contesta a las encuestas en la clase, durante una sesión de tutoría, en la cual se explican los objetivos del cuestionario y el tratamiento que se le dará posteriormente a los datos. Una vez recogidas las encuestas, los resultados se introducen en una base de datos para su análisis.

2. Empresas e instituciones colaboradoras

En el caso de las empresas, la recogida de datos se realiza entregando personalmente el cuestionario de satisfacción

a los “tutores de prácticas en empresa” durante las visitas de seguimiento de prácticas que realizan los tutores de la escuela. Esto garantiza tener una muestra representativa de empresas que hayan realizado la valoración. Igual que en el caso del alumnado, los datos se introducen en una base de datos integrada para su análisis.

3. Profesorado y PAS

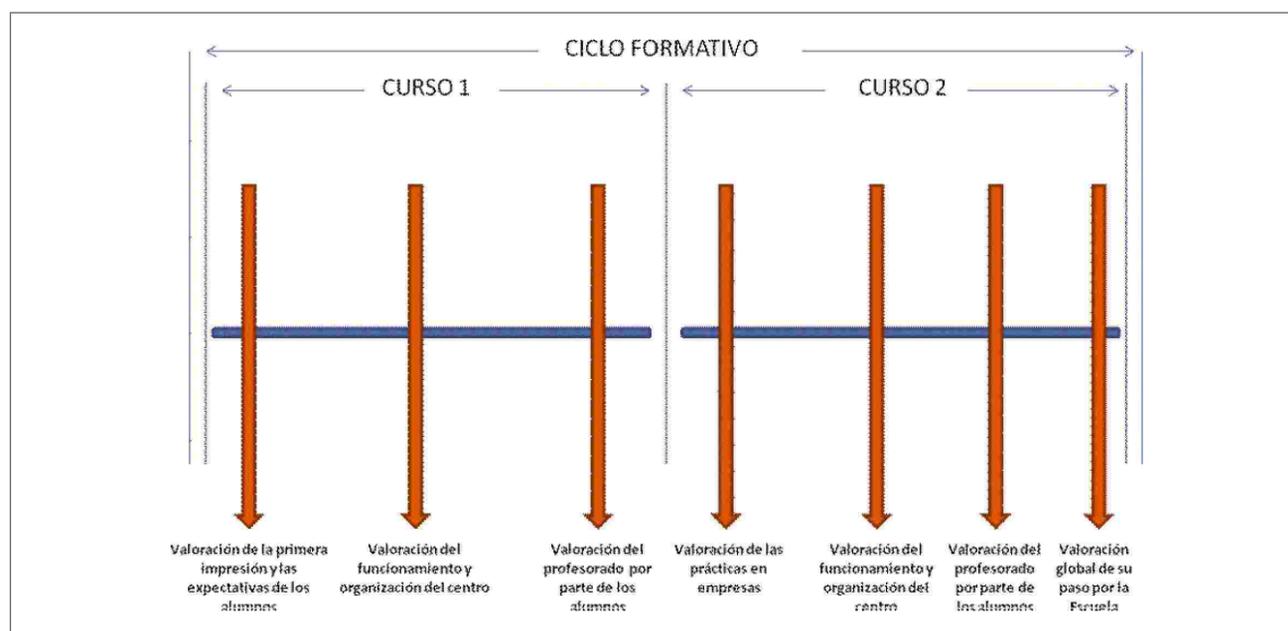
Con el mismo objetivo de obtener una muestra representativa, la encuesta al profesorado y PAS se realiza y se recoge durante el primer claustro del curso lectivo.

4 RECOGIDA DE DATOS

La recogida de datos se realiza entre los diferentes clientes en los momentos claves de la prestación del servicio.

1. Alumnado

Las encuestas al alumnado del centro se realizan de forma planificada según la programación que se muestra en el siguiente gráfico:



5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El tratamiento de los datos recogidos desemboca en dos tipos de documento:

1) Un informe por cada tipo de encuesta que sirve como base para el análisis estructurándose de la siguiente forma:

- Descripción de las condiciones en las que se ha realizado la encuesta: fecha, curso lectivo, población diana, tamaño y significancia de la muestra, preguntas realizadas y codificación de las mismas.
- Valor medio y desviación estándar de los resultados obtenidos en cada pregunta.
- Formato gráfico de los resultados, para su difusión.
- Análisis de los apartados que bajan puntuación respecto al curso anterior.
- Resumen y clasificación de las observaciones realizadas libremente por los clientes.

Del análisis de este informe se extraen oportunidades de mejora que se priorizan, se les asigna un responsable y se valora su consecución a través de las encuestas del curso siguiente.

2) Un cuadro de mando con los siguientes indicadores de satisfacción de clientes obtenidos de las encuestas.

Todos estos indicadores se tratan en el análisis que realizan los propietarios de proceso durante el curso y, de forma global, en el que realiza el equipo directivo al finalizar el mismo.

Alumnado
Grado de satisfacción del alumnado en la preinscripción-matricula.
Grado de satisfacción del alumnado en la acogida.
Grado de satisfacción global del alumnado de estudiar en el centro (cuando están en él).
Grado de satisfacción global sobre el profesorado (media de la valoración de todos los profesores).
Porcentaje de profesores con puntuación por encima de 6 en el cuestionario.
Grado de satisfacción sobre la formación en centros de trabajo.
Grado de satisfacción del alumnado de haber estudiado en la escuela (al finalizar).
Grado en que el alumno recomendaría la escuela (al finalizar).
Grado de satisfacción del alumnado sobre el funcionamiento de la secretaría del centro.
Grado de satisfacción del alumnado sobre el funcionamiento y la organización del centro (cuando están en el centro).
Grado de satisfacción del alumnado sobre el funcionamiento y la organización del centro (al finalizar los estudios).
Grado de satisfacción del alumnado sobre los recursos (cuando están en el centro).
Empresas e instituciones colaboradoras
Satisfacción de las empresas con alumnado/escuela.
Profesorado y PAS
Grado de satisfacción del profesorado.
Grado de satisfacción del personal de administración y servicios.

6

CONCLUSIONES

El sistema que utilizamos puede parecer, a simple vista, que necesita un gran número de encuestas; sin embargo, el equilibrio entre el volumen y los resultados obtenidos, que se traduce en disponer de una información relevante para la mejora de los servicios que prestamos, es fruto de una valoración permanente que nos ha llevado a desestimar su disminución por pérdida de información vital de los procesos.

Si que hemos procedido en varias ocasiones a agrupar y reducir el número de preguntas de cada cuestionario.

En líneas generales, el grado de satisfacción de los clientes está en todos los casos por encima de 8. Cuando detectamos un área de insatisfacción general procedemos a un análisis y recogida de datos específicos.

1

PRESENTACIÓN

La primera tienda de **Ferretería Mateo, S.A.** nace en 1950 gracias a la iniciativa del “joven emprendedor” Mateo Zanoguera Cañellas que, por aquel entonces, contaba con 53 años y una amplia experiencia en el sector ferretero. Ubica su primer establecimiento en el centro neurálgico del comercio palmesano: la Plaza San Antonio.

Con los años el negocio se consolida y en 1963 comienza la expansión, inaugurando un segundo local en la calle Honderos. A este le van siguiendo, sucesivamente, el de la calle Francisco Manuel de los Herreros, en 1972, el de Gran Vía Asima (en el Polígono Son Castelló), en 1975, y más tarde, en 1990 y 1991, el de la Plaza de Madrid y el de Sindicato respectivamente.

Con el nuevo siglo, Ferretería Mateo, S. A. no ha dejado su empeño en ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

En el año 2005 amplía su red comercial inaugurando una nueva tienda en Pau Piferrer. En verano de 2006 abre en

el Polígono de Ca'n Valero un nuevo establecimiento, de más de 400 m² de exposición y con alrededor de 3.000 referencias, dando una nueva proyección y servicio a una zona en constante crecimiento.

Ferretería Mateo S.A. cuenta con más de 100 trabajadores, de los que un 25% son minusválidos, demostrando así una especial sensibilidad hacia la integración laboral de personas discapacitadas. Todos ellos se encuentran repartidos en sus más de 5.000 m² de instalaciones ubicadas en Palma y alrededores, atendiendo a clientes de cualquier punto de Mallorca, Menorca e Ibiza gracias a su red comercial, destacando por su especialización en sectores como la náutica, el herraje de diseño, maquinaria y herramienta profesional.

En un afán por modernizar su oferta, todos los puntos de venta de Ferretería Mateo disponen de autoservicio para agilizar la demanda de sus clientes, conservando a la vez la atención personalizada y especializada para todo

aquel que precise de una información adecuada a sus necesidades. El trato, amable y familiar, es condición indispensable.

En el año 2003, la organización remodela su estructura directiva creando la figura de un gerente y se prepara para asumir el futuro con la ampliación de algunos departamentos y la creación de otros nuevos, entre ellos el de marketing y el de calidad.

En esa línea, la dirección apuesta por el Modelo EFQM como herramienta de gestión de cara a los años venideros y con una autoevaluación de la situación de la empresa inicia su andadura hacia la excelencia.

El Modelo EFQM tiene sus orígenes en la necesidad de hacer más competitivo el tejido empresarial europeo frente al americano y nace como instrumento práctico que ayuda a las organizaciones de varias maneras:

- Como herramienta de diagnóstico que ayuda a identificar posibles carencias y a implantar soluciones.
- Como base para unificar lenguajes, planteamientos y objetivos.
- Como estructura del sistema de gestión.

El objetivo principal del Modelo es, por tanto, el análisis, el

seguimiento y la mejora continua de todos los aspectos relevantes de las empresas, con una clara orientación al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas y donde grupos de interés -tales como proveedores, el entorno o el personal- juegan un papel fundamental en el logro de esos hitos.

Este es el camino que ha seguido Ferretería Mateo hasta nuestros días y que ha llevado a la compañía a alcanzar el éxito y el reconocimiento del Ejecutivo Autónomo Balear, que la consideró Empresa Excelente en Baleares, gracias a su alto nivel en calidad y gestión.



Para rediseñar y validar las encuestas se crea un equipo de trabajo estructurado según se indica en el siguiente organigrama:



Una vez efectuada la encuesta se realiza una prueba interna con el personal que habitualmente trabaja con los diferentes segmentos de clientes. La validación definitiva se realiza año a año con las correspondientes mejoras de las encuestas.

Sobre la base de la gestión por procesos que se realiza en Ferretería Mateo, S.A. encontramos en el mapa de procesos, como proceso de soporte dentro de la organización, el mapa referente a las encuestas de clientes y que a continuación presentamos.

2

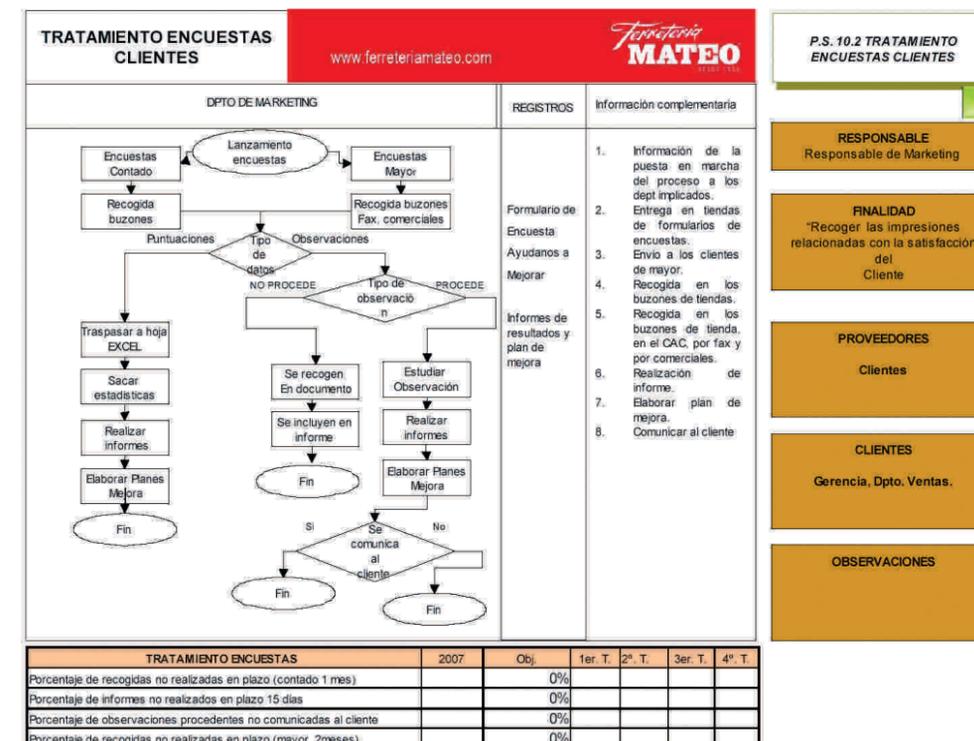
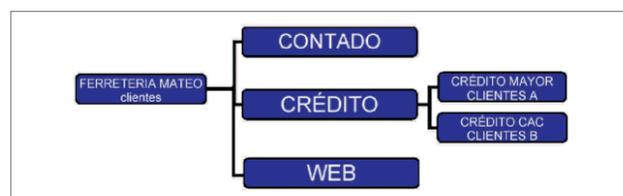
DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

El sector de la ferretería es complicado. En el mercado mallorquín conviven ferreterías de barrio, grandes superficies especializadas y grandes superficies generalistas que compiten por clientes similares.

Nos situamos en un sector que suma cientos de ferreterías con características diferentes. Incluso dentro de nuestra empresa debemos realizar una clara diferenciación entre ventas al por mayor y ventas detalle. Dentro de la segunda sección encontramos dos tipos de ferreterías: unas orientadas al consumidor (clientes principalmente particulares) y otras orientadas al cliente profesional.

El objetivo de este informe es determinar sobre la base de una serie de criterios, determinados en función de los

diferentes segmentos, el nivel de satisfacción de nuestros clientes y, en consecuencia, conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de Ferretería Mateo desde diferentes puntos de vista: el de los clientes de tienda (particular y profesional), el de los clientes del Centro de Atención al Cliente (CAC), el de los clientes de al por mayor (principalmente profesionales y ferreterías), clientes web y público en general (encuesta telefónica).



3 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Utilizando estos cuestionarios se llevan a cabo distintos planes de muestreo en función de cada grupo, del siguiente modo:

- Clientes de tiendas. Aleatorio, realizado por el personal de caja. Se dispone de 8 puntos de recogida de información. El cliente debe depositar la encuesta cumplimentada en un buzón cerrado con llave.
- CAC. Aleatorio dentro del mismo Centro de Atención al Cliente. Solamente un punto de recogida. La encuesta puede ser rellenada en el momento y depositarla en el buzón destinado a este efecto o bien llevársela y enviarla por fax.
- Clientes de crédito. Se adjuntan a la facturación de un mes. Aprox. 600 encuestas, con una baja respuesta por parte de los encuestados en la primera actuación. Tres modos de recogida: por fax, por correo ordinario o mediante sobre cerrado al comercial correspondiente.
- Web. La encuesta está dirigida básicamente a trabajadores, clientes de Ferretería Mateo y a personas con algún tipo de vínculo con la empresa, que sean usuarios habituales de Internet y puedan expresar sus opiniones respecto a nuestra página web.

Antes de iniciar el proceso, se realizan varias sesiones formativas con el objetivo de capacitar y motivar a los

empleados. En ellas se explica el motivo de la encuesta, el contenido de la misma, las fechas de recogida, etc. y se realizan todas las aclaraciones necesarias.



En todas las encuestas se lleva a cabo una planificación en el tiempo.

Actividad	Mes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Diseño													
Validación													
Sesiones formativas													
Recogida de datos													
Análisis de datos													
Mejoras													

4 RECOGIDA DE DATOS

ENCUESTAS DE CLIENTES CONTADO

La metodología utilizada para realizar este estudio es mixta, con preguntas cerradas y abiertas. Para determinar las cuestiones a realizar se estudian los informes y las encuestas anteriormente realizados.

El abanico de puntuación que se utiliza es de 1 a 5, valorándose de la siguiente manera:

- 1 = Muy malo.
- 2 = Malo.
- 3 = Regular.

- 4 = Bien.
- 5 = Muy bien.

Con relación a la participación se reduce el tiempo de recogida de encuestas, considerando esta causa un factor motivador para el personal de las tiendas.

Los resultados de la última encuesta realizada recogen un aumento 51,6% con respecto al año anterior.

Para conocer la opinión de nuestros clientes se establecen cuatro criterios de valoración:

AYÚDANOS A MEJORAR

Escribe tu opinión sobre Ferretería Mateo. Agradeceremos tus sugerencias.
Valora las siguientes cuestiones señalando con una cruz las respuestas:

1.- Muy malo; 2.- Malo; 3.- Regular; 4.- Bien; 5.- Muy bien

TIENDAS						Observaciones_	COMERCIAL					
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Aparcamiento							Atención					
Horario							Información					
Señalización							Rapidez					
Orden y limpieza							Amabilidad					
PRODUCTOS							OTROS					
Calidad/Precio							Imagen					
Variedad/Gama							Modernidad					
Disponibilidad							Seriedad					
Etiquetaje							Confianza					

Nombre Dirección Teléfono Código Postal

MEJORAMOS POR TI

ENCUESTAS CLIENTES CRÉDITO B (CAC)

La encuesta está dirigida a todos los clientes de Ferretería Mateo, S. A. que se dirigen a comprar a nuestro Centro de Atención al Cliente (CAC), situado en el Polígono Son Castelló, en un intento por conocer de primera mano la impresión que, desde el ámbito de la venta, se obtiene de la empresa y con el propósito de recoger las inquietudes

de nuestro mercado así como de realizar planes de mejora en función de los datos obtenidos.

El cuestionario consta de 20 apartados divididos en cuatro áreas (centro, personal, servicio y producto) que deben valorarse de 1 a 5 respondiendo al criterio individual y libre del cliente. Así mismo, existen dos apartados donde se pueden aportar observaciones en modo de texto.

GRACIAS POR AYUDARNOS

Tu opinión es importante para nosotros. Por favor, dedícanos un minuto. Esta información nos permitirá ofrecerte un mejor servicio.

Escribe tu opinión sobre nuestro Centro de Atención al Cliente en el Polígono de Son Castelló. Valora las siguientes cuestiones señalando con una cruz las respuestas.

1.- Muy malo; 2.- Malo; 3.- Regular; 4.- Bien; 5.- Muy bien

CENTRO					
	1	2	3	4	5
Aparcamiento					
Horario					
Modernidad					
Orden y limpieza					
Comodidad					
PERSONAL					
Rapidez de respuesta al teléfono					
Información sobre el producto o el pedido					
Profesionalidad del personal que le atiende					
Resolución de problemas					
Amabilidad					
SERVICIO					
Rapidez en la preparación de su pedido					
Eficacia en la preparación de su pedido					
Rapidez en la entrega de su pedido					
Rapidez en la facturación de su pedido					
Facilidad para cambiar					
PRODUCTO					
Precio en comparación a la competencia					
Calidad de los productos de F. Mateo					
Variedad del catálogo de productos					
Disponibilidad de stock					
Embalaje de sus pedidos					
ASPECTOS DESTACABLES			ASPECTOS MEJORABLES		
Observaciones _____					
Nombre Dirección Teléfono Código Postal					
POR TI MEJORAMOS CADA DÍA					

ENCUESTAS CLIENTES CRÉDITO A (MAYOR)

La encuesta está dirigida a todos los clientes de crédito de Ferreteria Mateo, S. A., quienes en su mayoría son visitados por comerciales. La recogida se realiza por correo, fax y sobre cerrado al comercial en un intento por conocer de primera mano la impresión que, desde el ámbito de la venta, se obtiene de la empresa y con el propósito de

recoger las inquietudes de nuestro mercado así como de realizar planes de mejora en función de los datos obtenidos.

El cuestionario consta de 20 apartados divididos en cuatro áreas (centro, personal, servicio y producto) que deben valorarse de 1 a 5 respondiendo al criterio individual y libre del cliente. Así mismo, existen dos apartados donde se pueden aportar observaciones en modo de texto.

Valora las siguientes cuestiones señalando con una cruz las respuestas:

1.- Muy malo; 2.- Malo; 3.- Regular; 4.- Bien; 5.- Muy bien

REPRESENTANTE	1	2	3	4	5	COMENTARIO
Facilidad para contactar						
Rapidez de respuesta en atención						
Profesionalidad						
Resolución de problemas						
Grado de satisfacción						
SERVICIO						
Eficacia de preparación de pedido						
Rapidez en entrega de pedido						
Corrección de embalaje de pedido						
Servicio de transporte						
Amabilidad personal de transporte						
PRODUCTO						
Relación calidad/precio						
Precio en comparación a la competencia						
Calidad de los productos de Ferreteria Mateo						
Variedad del catálogo de productos						
Disponibilidad de stock						
CENTRO ATENCIÓN AL CLIENTE (CAC)						
Instalaciones						
Atención telefónica						
Información del producto o el pedido						
ASPECTOS DESTACABLES						
ASPECTOS MEJORABLES						

GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR

ENCUESTA TELEFÓNICA

La selección de los encuestados se realiza aleatoriamente entre la población de la ciudad de Palma de Mallorca, con el propósito de conocer la situación y opinión de la empresa en la sociedad palmesana.

Total llamadas:		100
Ausente		
No quiere responder		
Contestadas:		

Selección: Páginas Blancas. Aleatoria			
Periodo:			
Arco de edades			
Hombres	Entre 18 y 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayor de 50 años
Mujeres	Entre 18 y 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayor de 50 años
Digame la primera Ferreteria que se le ocurra.			
¿Conoce Ferreteria Mateo?			
	si		
	no		
¿Qué opinión le merece?			
	Muy Buena		
	Buena		
	Regular		
	Mala		
	Muy mala		
	No sabe		
¿Qué destacaría de Ferreteria Mateo?			
	La Cantidad/Variedad		
	La accesibilidad/Distrib.		
	Servicio/Atención		
	No sabe		
¿Qué mejoraría de Ferreteria Mateo?			
	Nada, todo está bien		
	La atención/Rapidez		
	No sabe		
	Mas variedad		

ENCUESTA WEB

El objetivo es el de comprobar la aceptación de la página, sus fortalezas y debilidades, hacer una valoración de los resultados y poner en marcha un plan de mejora al objeto de perfeccionarla.

A su vez, damos la oportunidad de que el encuestado exprese su opinión o plantee propuestas sobre otros temas no relacionados en el cuestionario que puedan ser analizadas por parte de los responsables del equipo de sugerencias.

Valora las siguientes cuestiones señalando con una cruz las respuestas:

1.- No o muy Mal; 2.- Muy poco o Mal; 3.- Regular; 4.- Bastante o Bien; 5.- Si o Muy bien;

GENERAL	1	2	3	4	5
¿Tienes un buen nivel de conocimientos informáticos?					
¿Eres usuario habitual de Internet?					
¿Realizas compras a través de Internet?					
WEB DE FERRETERIA MATEO					
Diseño					
Facilidad de uso					
Buscador articulos					
Catálogo					
Noticias y trucos					
Opinion general					
¿Realizarías compras en nuestra web?					

¿Qué aspecto de la página te parece más positivo?

¿Y qué aspecto te parece más negativo?

Danos tu idea o sugerencia:

Nombre _____ Teléfono _____
Dirección _____ Código Postal _____

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

La obtención de dicha información es en todo momento confidencial e intransferible y sólo tratada por parte de la responsable de marketing, quien transcribe las conclusiones que aporten los datos y comentarios realizados en forma de cifras o gráficos y textos de manera anónima, a no ser que el cliente solicite que se hagan llegar sus aportaciones a la cúpula directiva con identificación de nombre y apellidos. La presentación de las conclusiones se subdivide según las áreas de la empresa reflejadas en el cuestionario, aportando datos por departamento y datos globales. Estos últimos se presentan puntualmente a la gerencia, que a su vez los proyecta a los distintos comités de trabajo de la empresa y departamentos responsables. Por ejemplo:

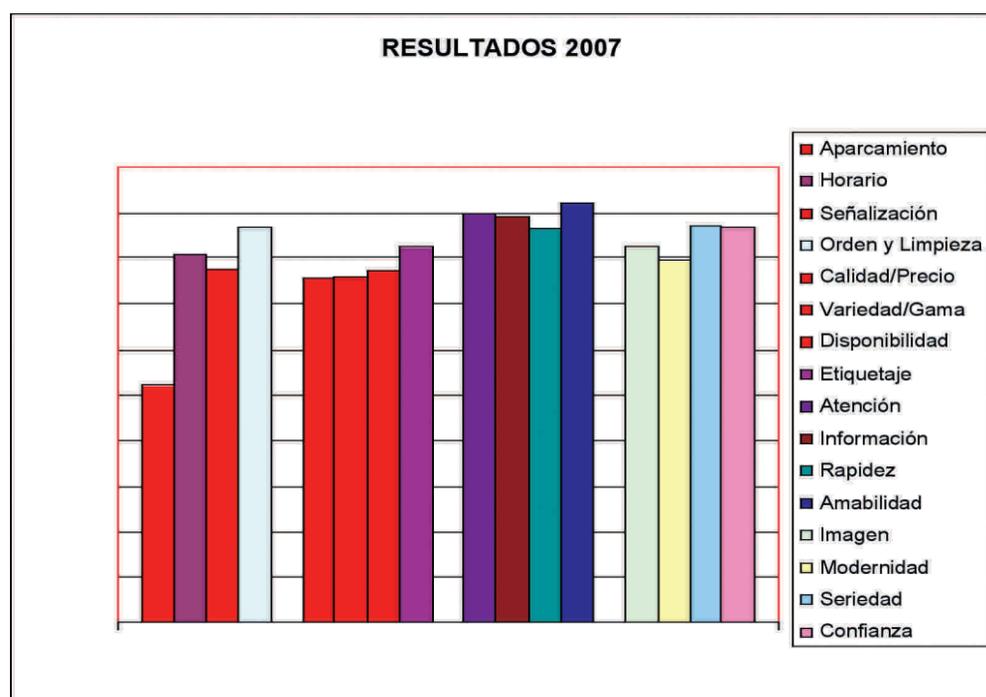
ASPECTOS MEJORABLES:

- Aparcamiento
- Calidad/precio

- Variedad/gama
- Disponibilidad de stock
- Señalización

Los datos recogidos se utilizan para la definición de las estrategias de la empresa, dentro del análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades). Se realizan las comparaciones con los datos obtenidos en anteriores encuestas.

El sistema de análisis de resultados se basa en un formato en el que se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas, en función de cada segmento de clientes:



VOZ CLIENTE	POLÍTICA Y ESTRATEGIA		2007-2010		
	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA	DATOS	PERIODO	MUESTREO
Ayudanos a mejorar Clientes contado				Anual	Nº encuestas
Encuesta telefónica				Anual	Nº encuestas
Particpe en nuestra mejora Clientes crédito A				Anual	Nº encuestas
Gracias por ayudarnos Clientes crédito B				Anual	Nº encuestas
Encuesta WEB Clientes página web				Anual	Nº encuestas
Entrevista personal interno Clientes crédito				Trimestral	Nº entrevista
Entrevista personal externo Clientes contado				Trimestral	Nº entrevista
Tratamiento sugerencias				Anual	Nº encuestas

6 CONCLUSIONES

En líneas generales, el grado de satisfacción de los diferentes grupos de interés con los diferentes departamentos de la organización es elevado.

En cualquier caso, a partir de las diferentes encuestas y de su posterior análisis se han detectado algunas áreas de mejora para las que se han realizado diferentes planes de mejora, con el objetivo de optimizar continuamente nuestro servicio y de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La eficacia de las medidas se determinará en el próximo estudio.

Plan de mejora: medidas adoptadas en Ferretería Mateo, S. A. para evaluar y mejorar el grado de satisfacción del cliente.

- Coordinación interna transversal.
Reuniones con personal quincenales.
- Atención al cliente.
Cursos específicos de formación para personal de tiendas.
- Tarjeta de fidelización. Segmentada en clientes de contado.
- Evento para clientes. Anual para cambiar ámbito habitual.
- Encuestas segmentadas: clientes contado, clientes web, clientes crédito, clientes A, clientes B, carpinteros.

1

PRESENTACIÓN

El **Servicio Navarro de Salud** es la organización sanitaria pública que gestiona de forma autónoma los cuidados de salud en Navarra. El proyecto “Encuestas de Satisfacción con orientación hacia el benchmarking interno” ha sido desarrollado por la dirección de Asistencia Especializada. Cinco hospitales (cuatro de agudos y uno ortopédico) y varios centros de consultas, entre los que se incluyen los de salud mental y los de atención a la mujer, integran la dirección de Asistencia Especializada del Servicio Navarro de Salud-Osasunbidea (SNS-O).

Las principales razones para la realización de encuestas son:

- Cumplir con una de las labores de gestión pública, consistente en dar la relevancia que merece a la satisfacción de los usuarios y de la ciudadanía en general. En salud, este aspecto es especialmente importante ya que un paciente satisfecho se adhiere mejor a las recomendaciones preventivas y terapéuticas indicadas por los profesionales sanitarios.

- Desarrollar un método con orientación PDCA (siglas en inglés que identifican al ciclo de mejora continua PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) que permita a los profesionales del Servicio Navarro de Salud obtener información estandarizada de la percepción de los pacientes para cada una de las Unidades Clínicas de la organización.

- Incorporar a la cultura de la organización el concepto de que los pacientes están legitimados para realizar una evaluación de la calidad de los servicios sanitarios.

- Sensibilizar a los profesionales sobre la opinión de los pacientes.

- Conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora del SNS-O para el desarrollo de acciones de mejora.

2 DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

El SNS-O ha realizado numerosas iniciativas para valorar la percepción de los pacientes relativa a la calidad de la atención sanitaria recibida.

En un inicio, el SNS-O aplicó el modelo SERVQUAL adaptado, en el que se recogieron expectativas y percepciones de cada uno de los 22 ítems preguntados. Esta recogida de información se realizó mediante una entrevista personal guiada por un encuestador en el domicilio del paciente. Además de los 22 ítems, los pacientes fueron preguntados acerca de la importancia que ellos concedían a cada uno de los grandes factores objeto de estudio: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Como grandes resultados de ese proyecto se concluyó que las expectativas eran uniformemente altas en todos los aspectos, de forma que la doble pregunta sobre un aspecto (percepciones por una parte y expectativas por otra) aportaba poco para la detección de áreas de mejora. Otros aspectos relevantes fueron que los pacientes no concedieron el mismo grado de importancia a todos los factores (por ejemplo, el factor tangible fue al que menos importancia relativa le otorgaron) y que los centros hospitalarios fueron evaluados en su conjunto, por lo que se detectaron pocas diferencias de unos a otros.

El segundo enfoque, vigente en la actualidad, no pregunta percepciones y expectativas de cada ítem. Las expectativas son evaluadas en su conjunto mediante una sola pregunta y las preguntas son seleccionadas tras una meticulosa revisión de la bibliografía nacional e internacional. Además, nos hemos apoyado en las experiencias previas que se han realizado tanto en nuestro Servicio de Salud, con la colaboración del Instituto Navarro de Administraciones Públicas, como en Servicios de Salud de otras Comunidades.

Previamente a la realización de la encuesta con este enfoque, se llevaron a cabo dos estudios piloto, uno con profesionales del sistema sanitario y otro con pacientes, para realizar una validación cognitiva. Una vez efectuadas las modificaciones correspondientes, se obtuvo el cuestionario definitivo. Los aspectos establecidos en las preguntas son capaces de explicar más del 80% de la variabilidad de la satisfacción de los pacientes con los servicios clínicos, según los análisis de regresión múltiples efectuados en la primera edición del proyecto.

Para evaluar el lugar y el instrumento más adecuados para realizar las encuestas se llevaron a cabo diferentes pruebas. Se exploró la posibilidad de realizar la encuesta mientras

el paciente estaba hospitalizado. En este caso, el paciente otorgaba de manera indiscriminada las máximas puntuaciones a todos los aspectos, probablemente debido al síndrome de "paciente cautivo". También se realizó un estudio piloto para valorar la tasa de respuesta cuando los cuestionarios eran enviados por correo postal, tasa que bajó a través de esta vía, desde más de un 80% correspondiente a las entrevistas telefónicas, hasta el 34%.

En la estrategia actual se analizan las percepciones en dos niveles: uno referente a aspectos generales y otro que se centra en la valoración de aspectos más específicos, relativos a la asistencia clínica recibida. La entrevista se realiza telefónicamente en el domicilio del paciente y la unidad muestral es la unidad de responsabilidad (servicio clínico) estratificada según la modalidad de atención (consulta, ingreso).

Las preguntas incluidas en los cuestionarios examinan aspectos que son responsabilidad conjunta de los profesionales que trabajan en las mencionadas unidades. Las preguntas hacen referencia a la información proporcionada, a la percepción de la calidad de distintos aspectos (amabilidad, empatía, adaptación a sus circunstancias particulares, etc.), a aspectos técnicos (conocimientos y competencias de los profesionales, etc.) así como a aspectos más generales de la atención sanitaria proporcionada por la unidad clínica (ver tabla I).

No se pregunta sobre otros aspectos como la limpieza, la hostelería, el aparcamiento, etc., por ser comunes para el hospital en su conjunto, motivo por el que no son específicos ni están bajo la responsabilidad de las unidades clínicas. Además, periódicamente se realizan encuestas con otra estrategia muestral, para valorar aspectos como confort, la alimentación, etc.

Con el propósito de obtener una información lo más específica posible para cada modalidad y tipo de paciente han sido utilizados ocho cuestionarios. Estos están constituidos por un conjunto de entre 25 y 35 preguntas (excluyendo las referentes a datos personales y de control) según un modelo predefinido de preguntas cerradas de opción múltiple al que se añade una pregunta abierta para recoger las sugerencias de los usuarios. En los casos en los que se ha utilizado una escala de Likert, el rango de las puntuaciones ha sido de 0 (peor puntuación posible) a 10 (mejor puntuación posible). Esta escala permite realizar comparaciones con encuestas realizadas con otras organizaciones (barómetro sanitario, etc.).

3 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Con el fin de garantizar una alta tasa de respuesta, se envía a los pacientes una carta firmada por el gerente del SNS-O explicando los principales objetivos de la misma, antes de realizar la entrevista telefónica.

La población objetivo del estudio se corresponde con el conjunto de pacientes que han acudido al ámbito de la atención especializada en cada uno de los servicios clínicos o asistenciales del SNS-O, mientras que la población a encuestar la conforman el conjunto de individuos que acudieron como pacientes a los citados servicios asistenciales durante unos meses concretos (de mayo a junio o de septiembre a diciembre).

La importancia de una adecuada selección de la unidad muestral viene dada por la fuerte tendencia hacia la media que presentan los valores de una organización en su conjunto cuando se estudian (por ejemplo, si se analiza todo un hospital, los valores altos que se obtengan de un

servicio son influidos por los bajos de otro, tendiendo hacia la media) y porque los profesionales no se identifican con los resultados del hospital en su conjunto, sino con los de su propia unidad.

Para garantizar un tamaño mínimo por unidad de análisis se ha establecido una cuota de 100 elementos muestrales efectivos por cada servicio sujeto a valoración. En los servicios en los que se analizan las dos modalidades (ingresos y consultas), el tamaño muestral se reparte entre ambas al 50%. Si un servicio clínico solamente atiende una modalidad de pacientes (bien ingresados o bien consultas) todo el tamaño muestral recae en la modalidad de atención existente.

Con el objetivo de disminuir el sesgo de recuerdo, se ha diseñado una estrategia muestral que minimiza el tiempo que transcurre entre el contacto sanitario y el momento en el que se pregunta al paciente su percepción de la calidad asistencial recibida (figura 1).

4 RECOGIDA DE DATOS

Realización del trabajo de campo

En el momento en que se realiza una llamada por teléfono a la persona que hay que entrevistar se pueden dar tres situaciones:

- Nadie contesta a la llamada. Ante la imposibilidad de concertar una cita, automáticamente se vuelve a llamar durante la siguiente franja horaria diseñada.
- Contestan a la llamada pero la persona requerida no se encuentra en ese momento en el domicilio. Se intenta concertar una cita para la realización de la encuesta.
- Contesta a la llamada la persona que ha de ser entrevistada y la encuesta se realiza.

Aquellos primeros contactos telefónicos de entrevista que resultaron fallidos han seguido el siguiente proceso:

- Las llamadas fallidas en la franja horaria de mañana se repitieron en la franja horaria de tarde-noche del mismo día.
- Las llamadas fallidas en la franja horaria de mediodía se repitieron en la franja horaria de mañana del día siguiente.

- Las llamadas fallidas en la franja horaria de tarde-noche se repitieron en la franja horaria de mediodía del día siguiente.

Ningún número de teléfono es desechado hasta que se llevan a cabo, al menos, 10 intentos de contacto.

En la última edición se realizaron un total de 11.261 encuestas efectivas para recoger la valoración de los servicios clínicos hospitalarios, los centros de salud mental, urgencias, centros de atención a la mujer y gestiones administrativas, tal como viene reflejado en la tabla II.

La tasa de respuesta de la última edición se situó en un 90,8%.

Del total de encuestas no efectuadas, el 61% se debió a la imposibilidad de localizar al paciente. Los principales motivos que impidieron localizarlos fueron la ausencia en su domicilio en más de 10 ocasiones y el número de teléfono erróneo.

Del total de pacientes que se intentó entrevistar, el 3,4% no dio su conformidad para la realización de la encuesta.

5

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para facilitar la interpretación de los resultados, las preguntas fueron agrupadas en factores (información, empatía, etc.), desglosándose cada uno de ellos en ítems (como por ejemplo, información sobre la enfermedad). La fidelidad con el servicio, la satisfacción (con médicos y enfermeras) y la utilidad de los cuidados proporcionados fueron incluidos en el factor "global".

El corte para diferenciar los puntos fuertes de las áreas de mejora se estableció en un valor de 8 puntos. De este modo, todo aquel factor o ítem cuyo valor se alejara de forma significativa del 8 podría considerarse como área de mejora. Se determinó ese punto de corte porque, en general, los pacientes otorgan puntuaciones generosas cuando evalúan los servicios sanitarios, de manera que un valor alto permitiría discriminar aquellos aspectos que generaran mayor insatisfacción.

La información fue analizada por centro, por modalidad de atención, por especialidad y por unidad clínica. Obtenidos los resultados, se consideró muy importante establecer una estrategia de comunicación que permitiera su difusión entre los principales agentes interesados (directores, jefes de servicio, etc.).

Para facilitar la comprensión del proyecto y potenciar la implicación en el mismo se mantuvieron reuniones con el comité de dirección, en las que se comunicaron los resultados de las encuestas a nivel corporativo, y reuniones con los directivos de cada centro en las que se informó de los resultados particulares de cada área de responsabilidad. Asimismo, se ofrecieron charlas para difundir los resultados entre los profesionales de cada hospital.

En cuanto a los informes, se realizaron de distinta manera en función del perfil del usuario. Para los directores (no clínicos) el informe incorporó un resumen ejecutivo, un documento con la metodología y los principales resultados de la corporación y de cada hospital. Además, cada hospital recibió su propio informe con datos cualitativos y cuantitativos para cada modalidad de cuidado y por cada unidad clínica. Asimismo, se presentaron gráficos comparativos entre las diferentes unidades clínicas, de los que se pudo deducir los aspectos que estaban uniformemente bien y aquellos en los que existían variaciones en la puntuación obtenida, identificando las unidades clínicas que mayor potencialidad de mejora tenían así como las unidades "líderes" (ver figuras 2 y 3).

El gráfico representaba en el eje de abscisas los servicios clínicos (cada número es el código del servicio) y en el eje de ordenadas la escala de puntuaciones de 0 (peor

puntuación posible) a 10 (mejor puntuación posible). La línea verde indicaba el punto de corte (puntuación 8). El punto rojo, el valor medio obtenido por el servicio en el aspecto medido. De cada punto rojo salía una línea vertical que expresaba el intervalo de confianza al 95% de ese valor para el servicio clínico evaluado. Estos gráficos, incluso con valoraciones positivas en el conjunto del sistema, permitieron identificar los servicios con posibilidades de mejora.

Para los jefes de servicio (clínicos) el informe incluía información cuantitativa y cualitativa de la unidad clínica que ellos dirigían, con un análisis comparativo del funcionamiento de su unidad y el de otras unidades de su misma especialidad, de su mismo centro hospitalario y del conjunto del SNS-O (ver tabla 3).

El compromiso de los pacientes en el proyecto se midió a través de dos indicadores. El primero hizo referencia a la tasa de respuesta. Durante los cuatro años en los que se realizaron encuestas de satisfacción la tasa de respuesta fue superior al 80%. El segundo indicador señaló el número de pacientes que respondieron a la pregunta abierta. En cada edición se obtuvo una media de 2.500 comentarios y sugerencias sobre la asistencia recibida. Los pacientes expresaron su opinión sobre aspectos positivos, pero también sobre aquellos que consideraron como posibles áreas de mejora. Además esta opción les permitió emitir opiniones sobre aspectos por los que no fueron preguntados de forma explícita (por ejemplo, aquellos relacionados con las instalaciones).

Como consecuencia de las encuestas, se realizaron dos tipos de acciones, unas encaminadas a obtener más información de los pacientes y otras a mejorar la prestación de los servicios. Entre ellas se encontraron:

- Ampliar el número de cuestionarios para abarcar más modalidades de atención.
- Realizar cambios en la estrategia muestral para disminuir el tiempo transcurrido desde la prestación de cuidados al paciente y el momento en el que este es entrevistado (reducción del sesgo de memoria).
- Añadir más preguntas específicas para detectar áreas selectivas de mejora.
- Diseñar cuestionarios específicos para conseguir un mayor grado de precisión en la información de aspectos concretos. Por ejemplo, se diseñó un cuestionario específico para conocer las consecuencias que tenían las listas de espera para los pacientes, así como para tener una valoración del tiempo que estos estimaban

adecuado esperar hasta ser atendidos. Se realizaron entrevistas telefónicas hasta obtener la valoración de 3.000 personas sobre las listas de espera. También los profesionales demandaron el diseño y la realización de encuestas para conocer el grado de satisfacción de los especialistas que desarrollaban su labor en servicios centrales (laboratorio, radiología, etc.).

Una vez detectadas las áreas de mejora, se implementaron acciones para su corrección como las siguientes:

- Garantía de atención en un tiempo inferior a 10 días, si el paciente era catalogado como "preferente".
- Garantía de intervención quirúrgica para cirugía programada en un tiempo inferior a 180 días.
- Informes mecanografiados, que eran enviados a los

pacientes y a los médicos de familia.

- Informes de alta, informatizados y enviados a los pacientes y a los médicos de familia.
- Historia clínica electrónica accesible, tanto en el ámbito de atención primaria como de especializada.
- Informatización de los informes de consultas. Este aspecto también repercutió en la calidad científica (no solamente la calidad percibida). Los pacientes (y sus médicos de familia) recibieron en menos tiempo información en un documento legible que mejoraba la continuidad de los cuidados.
- Implantación de la historia clínica informatizada accesible tanto para los médicos especialistas como para los de cabecera.

6

CONCLUSIONES

Muchas organizaciones sanitarias incorporan en su estrategia de mejora de la calidad la implantación de encuestas de satisfacción de pacientes. No obstante, la metodología utilizada les impide, a gran número de ellas, obtener áreas de mejora para cada una de las unidades clínicas implicadas. La razón es que se utiliza al hospital como unidad muestral. En términos generales, las puntuaciones obtenidas tienen una fuerte tendencia hacia los valores medios. Expresado de otra forma, los resultados son válidos para el conjunto del hospital pero resulta difícil identificar los componentes del sistema (unidades clínicas) con altas puntuaciones (detección de buenas prácticas) y con bajas puntuaciones (áreas de mejora) para cada uno de los aspectos evaluados.

Un aspecto adicional es que, en la mayor parte de los casos, los profesionales sólo se sienten identificados con los resultados relacionados con las unidades clínicas en las que ellos trabajan y no con el conjunto del centro. Este es un aspecto crucial, porque son los profesionales los únicos capaces de implantar las áreas de mejora detectadas.

La metodología propuesta permite analizar la información por áreas de responsabilidad. Además, posibilita su utilización para el benchmarking interno. Puede ser empleada tanto en organizaciones sanitarias como no sanitarias, siempre y cuando la organización esté compuesta por un conjunto de unidades. El primer paso consistiría en la identificación de las unidades funcionales. Posteriormente, la organización tendría que diseñar un cuestionario y evaluar la calidad percibida para cada tipo de servicio. La siguiente fase sería conseguir suficiente tamaño muestral para garantizar la posibilidad de extrapolar los resultados a cada unidad. Los datos deberían ser analizados de forma que se comparara la media con los intervalos de confianza de cada unidad. Este último aspecto permitiría identificar las mejores prácticas. Realizada la identificación, sería posible compartir esas buenas prácticas con unidades funcionales y promover la gestión del conocimiento.

TABLAS Y FIGURAS

Tabla I. Preguntas en cada factor y cuestionario

Factores	Modalidades				
	Ingresos	Consultas	Cirugía Mayor ambulatoria	Salud mental	Urgencias
Accesibilidad				1	
Información	13	6 adultos 8 niños	9	7	9
Intimidad	1	1	1	1	1
Empatía	2	1	2	1	2
Dolor	1		1		
Bienestar físico	1				
Amabilidad	2	2	2	1	2
Competencia profesional	2	2	2	1	2
Personalización		1		1	
Dedicación		1		1	1
Puntualidad	1	1	1	1	
Espera					3
Listas de espera	3	3	3	3	
Global	5	5	5	5	5
Pregunta abierta	1	1	1	1	1
Otros	2	1	1	1	2

Tabla II. Ficha técnica correspondiente a la edición del año 2005

	Ingresos	Consultas	Urgencias	Centros de Salud mental	Centros de Atención a la Mujer	Cirugía Mayor ambulatoria	CCI
Números de centros	5	5	4	8	9	2	1
Números de especialidades	26	34		1	1	2	valorado el conjunto
Número de servicios clínicos	48	95	4			4	valorado el conjunto
Nº de personas encuestadas	2.251	6.922	400	645	450	245	248
Duración media de la entrevista (minutos)	4.4	3.3	3.6	3.6	2.7	4.3	2.5
Tasa de no respuesta (%)	5.6	7.6	17.3	15.9	18.5	10.9	14.1
Volumen total de pacientes atendidos 2005	54.389	697.538	246.281	87.234	91.575	3.066	343.872
Nivel de confianza (%)	95	95	95	95	95	95	95
Margen de error (%)	1	0.6	2.5	1.96	2.3	3.1	3.2

Tabla III. Informe que se proporciona a cada servicio clínico

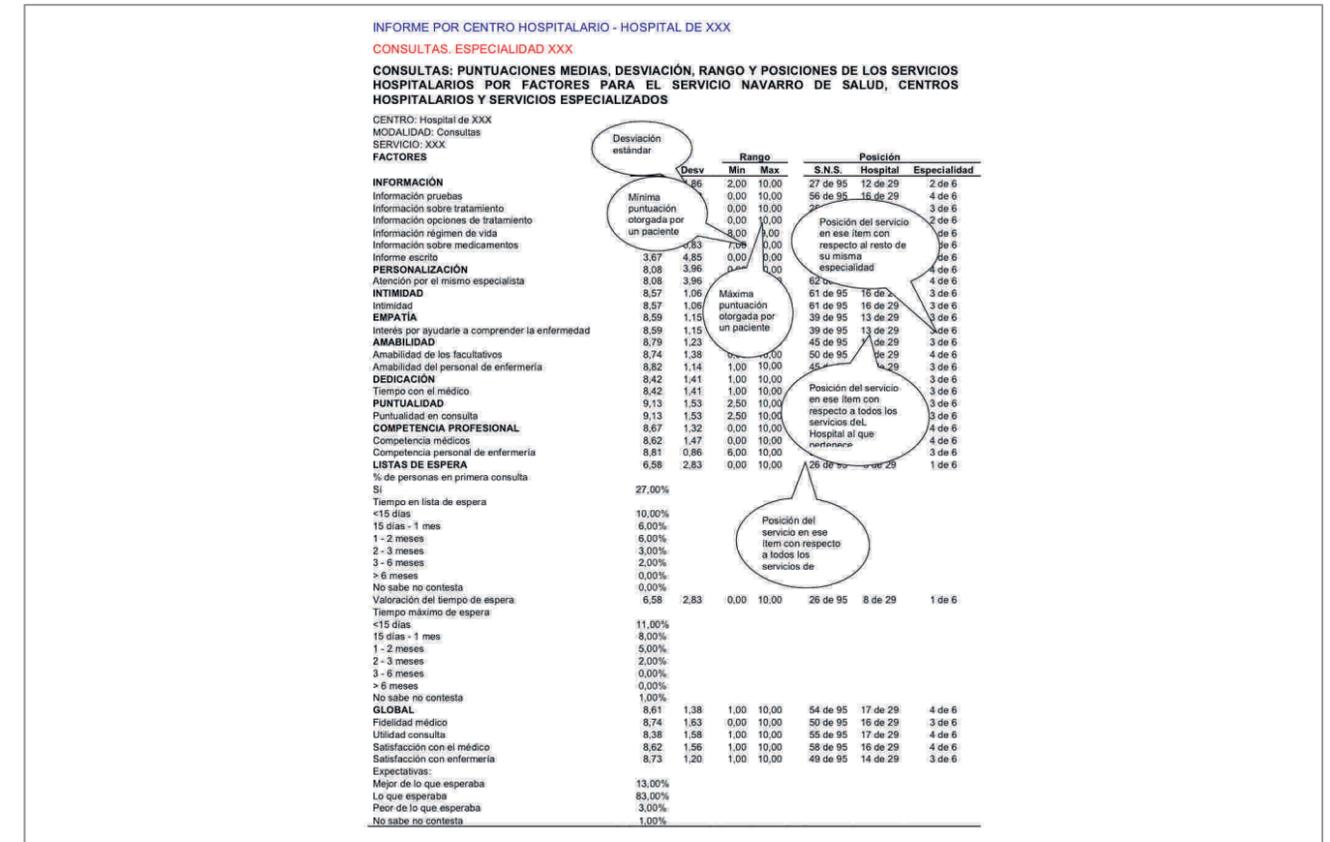


Figura 1. Procedimiento de extracción de la muestra

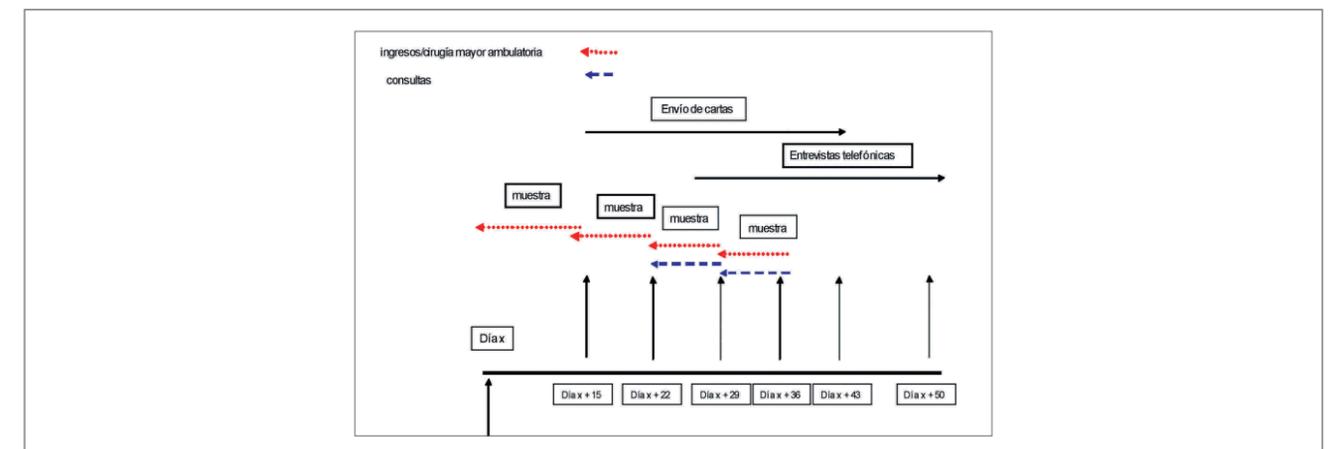


Figura 2. Variabilidad de un factor en los distintos servicios clínicos. La dedicación hace referencia al tiempo que el facultativo le dedica al paciente en la consulta.

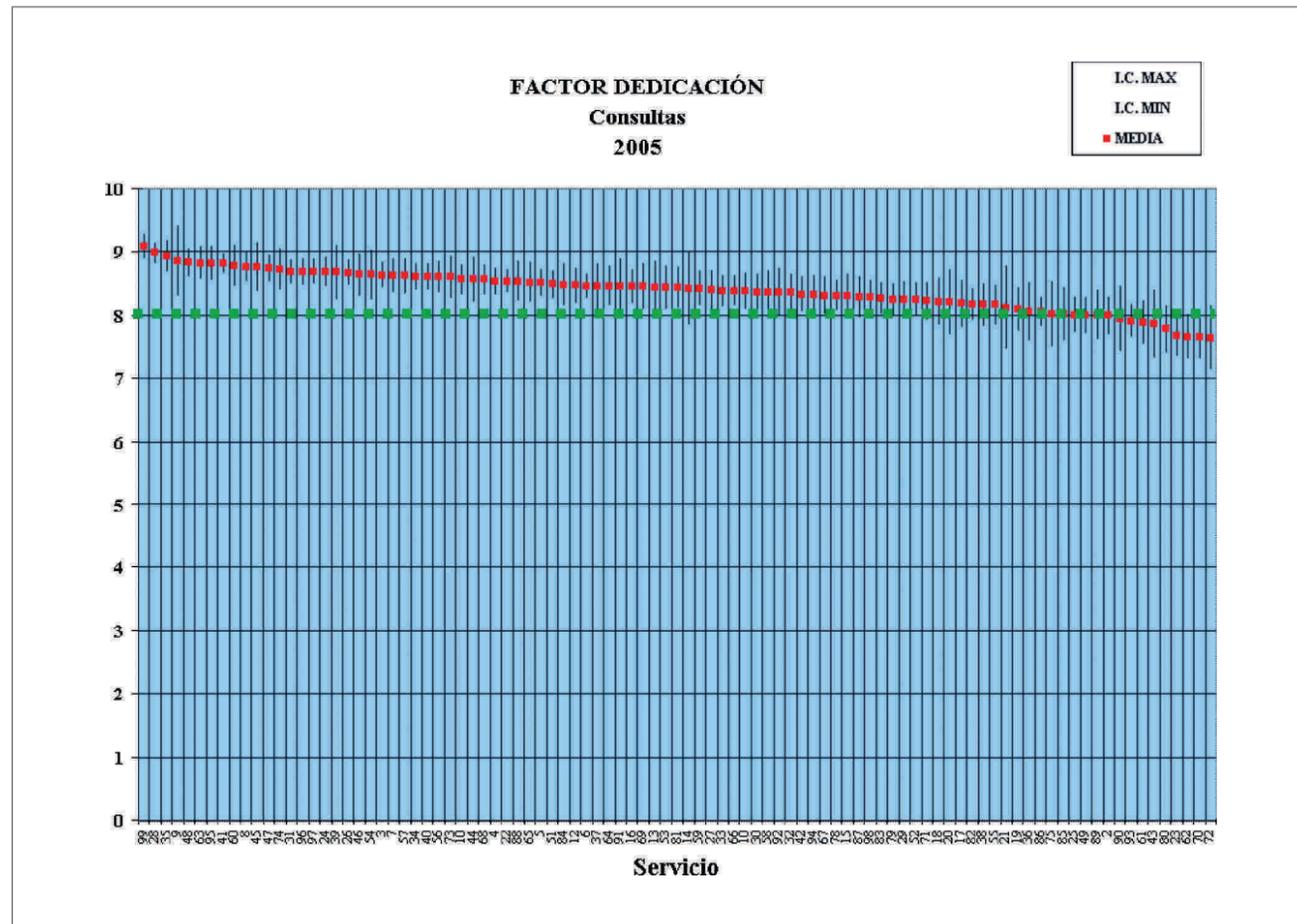
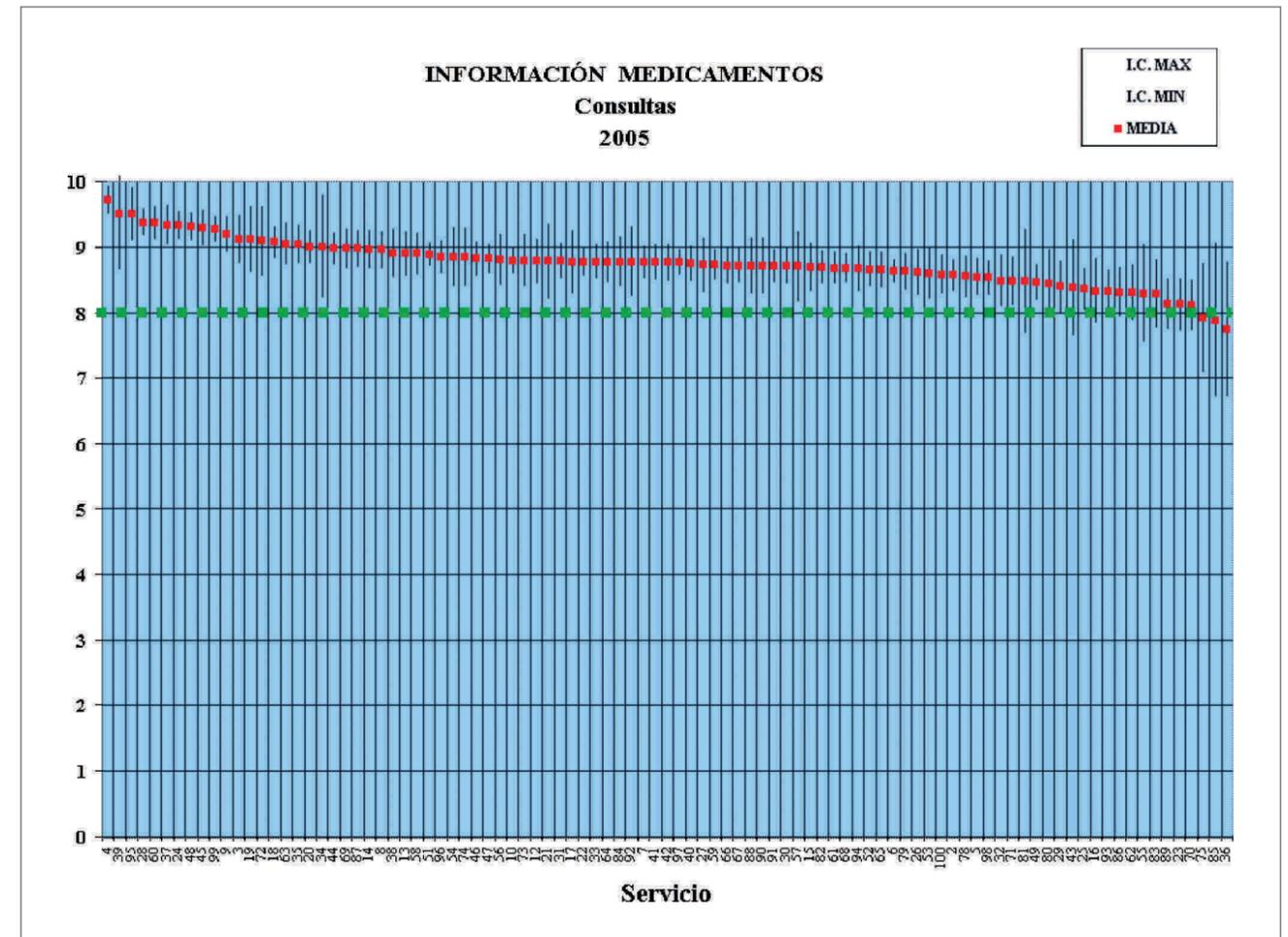


Figura 3. Variabilidad de una pregunta en los distintos servicios clínicos.



1

PRESENTACIÓN

Siemens es una de las primeras y más importantes corporaciones dedicadas al desarrollo tecnológico en ingeniería eléctrica y electrónica. Desde 1895 está presente en España impulsando el progreso con sus productos y soluciones tecnológicas.

En Siemens trabajamos junto a nuestros clientes y partners para crear y desarrollar los productos y soluciones que les permitan avanzar estratégicamente hacia el futuro. Innovación y creatividad distinguen nuestra labor y contribuyen a la mejora de la competitividad de nuestros clientes, con productos y soluciones respetuosos con el medio ambiente. En Siemens estamos comprometidos con el futuro.

Durante más de un siglo Siemens ha marcado la senda de la innovación en el mercado español, fomentando el desarrollo tecnológico y económico de nuestro país.

Divisiones de Negocio de Siemens en España:

Transportation Systems

Esta división ofrece todas las soluciones para el transporte ferroviario (urbano, metropolitano, regional, de larga distancia, de mercancías y de alta velocidad) e incluye las áreas de electrificación (catenaria y subestaciones), sistemas de detección, telemando y auxiliares, telecomunicaciones, señalización, material rodante y proyectos llave en mano, así como su mantenimiento.

www.siemens.es/transportationsystems

Productos y Sistemas Industriales

La división de Productos y Sistemas Industriales estructura su amplia gama de productos en torno a dos conceptos básicos. En primer lugar, el Concepto T. I. A. (Totally Integrated Automation o Integración Total de la Automatización). Sobre la base de este concepto, comercializamos productos que permiten alcanzar un grado máximo de automatización en cualquier sector industrial, con una comunicación integral de todos los elementos

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

mediante las redes ASI - Interface, Profibus y Ethernet. En segundo lugar, el Concepto T. I. P. (Totally Integrated Power o Integración Total de la Potencia). En él se basan todos los productos para las infraestructuras y edificios: celdas de media tensión, transformadores de alimentación y sistemas de iluminación, calefacción y control de la electricidad, así como los mecanismos que todos utilizamos en nuestras viviendas.

www.siemens.es/ps

Medical Solutions

Es la división de Siemens especializada en servicios y soluciones médicas y está considerada como una de las mejores del mundo dentro del ámbito de la salud. Ofrece una amplia gama de sistemas innovadores (diagnóstico por imagen, resonancia magnética, ultrasonidos, terapia oncológica y software hospitalario) y pone a disposición del profesional sanitario una de las redes de servicios más fiables, modernas y con mejor implantación.

www.siemens.es/medicalolutions

Energía

Siemens cuenta con la más amplia oferta de productos, servicios y soluciones relacionados con la generación, el transporte y la distribución de energía, tales como: plantas de generación fósil, de cogeneración y de biomasa; turbinas industriales, alta y media tensión; transformadores, instrumentación y control; calidad de red y pilas de combustible.

www.siemens.es/energia

Siemens IT Solutions and Services

Esta división ofrece una gama de soluciones y servicios en tecnologías de la información y las comunicaciones que abarca desde la consultoría y el diseño hasta la operación y el mantenimiento, pasando por la construcción y la implantación. Ayudamos a nuestros clientes a incrementar su productividad, la seguridad de los sistemas y la eficiencia de su gestión, así como a conseguir una reducción eficaz de sus costes.

www.siemens.es/sbs

Componentes y Sistemas del Automóvil

Estamos presentes en el sector de las telecomunicaciones, del automóvil, de la industria, etc., con una de las gamas más extensas de componentes a través de empresas representadas, líderes en el mercado mundial (Infineon,

Epcos). Así mismo, disponemos de máquinas de inserción automática, de componentes líderes en el mercado mundial, números uno en la Península Ibérica. Siemens, además, a través de su empresa Siemens VDO es uno de los principales suministradores de productos y sistemas de alta tecnología para la industria del automóvil.

www.siemens.es/componentes

Servicios Industriales

Esta división es uno de los proveedores de referencia de servicios y soluciones para el sector industrial. Este área de servicios completa la oferta de productos y soluciones del resto de las divisiones de Siemens e incluye paquetes horizontales (válidos para todos los sectores) y paquetes verticales (específicos para determinados sectores). Estas soluciones se presentan a los clientes en forma de proyectos llave en mano y servicios postventa o de servicios de mantenimiento integral de instalaciones. Su objetivo es mejorar las líneas de producción de los clientes, principalmente en los siguientes sectores estratégicos: cemento, metalurgia y siderurgia, papel, química, petroquímica, farmacia, alimentación, automóvil y auxiliar del automóvil, servicios energéticos y tráfico.

www.siemens.es/serviciosindustriales

Building Technologies

La división Building Technologies abarca el campo de las tecnologías de automatización, seguridad y detección de incendios en edificios e infraestructuras. Ofrece una amplia oferta de productos, sistemas, soluciones y servicios de seguridad, protección contra incendios, control de instalaciones y optimización de la energía. El objetivo es que los clientes hagan un uso óptimo de sus infraestructuras y disfruten de un entorno confortable. La oferta incluye sistemas de control y automatización para instalaciones mecánicas y eléctricas, sistemas de seguridad electrónica, sistemas de detección de fuego y gas y sistemas de extinción y evacuación para edificios comerciales e industriales: hospitales, aeropuertos, hoteles, túneles, barcos, aviones, etc. Además, incluye una amplia gama de servicios, que van desde el análisis de riesgos y la explotación de centrales receptoras de alarmas (security monitoring centres) hasta la gestión de la energía, el mantenimiento y la reparación de nuestros productos y sistemas.

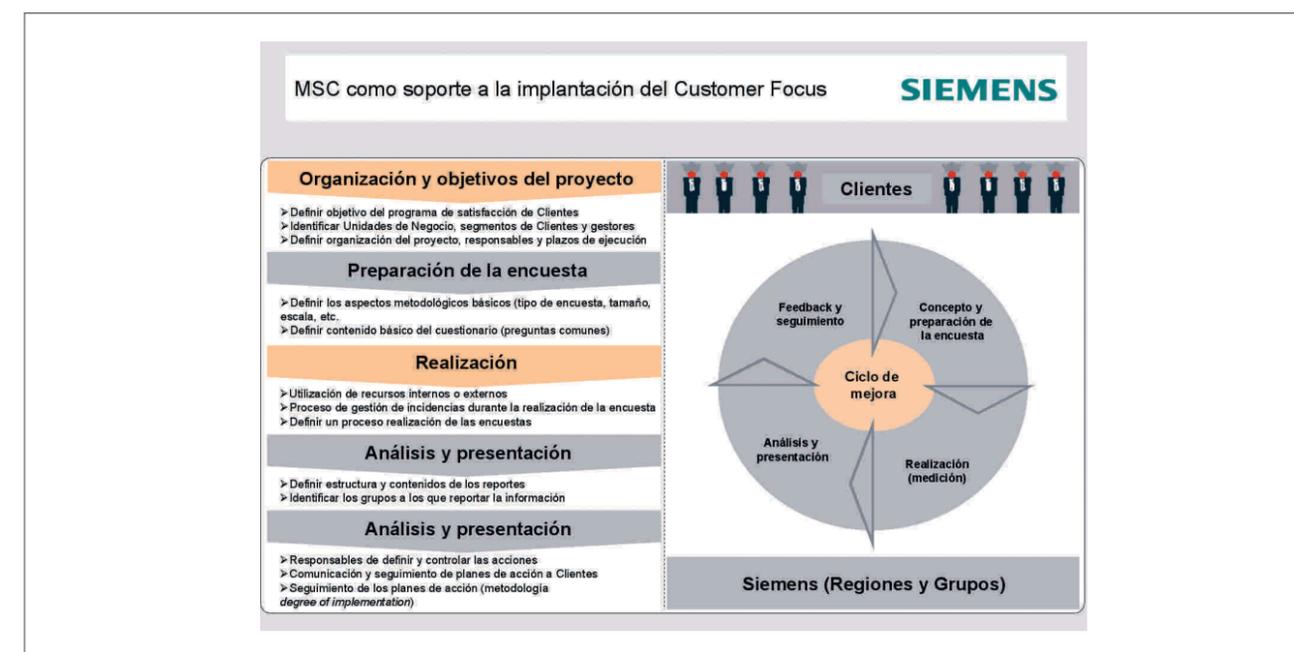
www.siemens.es/buildingtechnologies

Una de las principales señas de identidad de Siemens, S. A. es la diversificación. En este sentido, Siemens está presente en múltiples y diferentes sectores (medicina, energía, transporte, industria, etc.), lo que hace enormemente compleja su actividad, pero supone, a la vez, un elemento diferencial de enorme relevancia frente a sus competidores.

Debido a esto, el enfoque utilizado a la hora de planificar y realizar los estudios de satisfacción de clientes varía en función del tipo de negocio o sector al que nos queramos dirigir, siendo muy distinta la planificación de un estudio destinado al sector de energía (con proyectos de larga duración en el tiempo) de la utilizada para un estudio sobre productos tales como accionamientos, automatizaciones

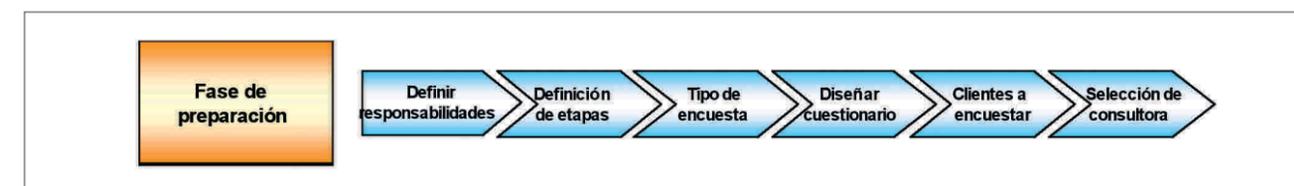
o los relacionados con el mundo de la automoción. Sobre la base de esta diversidad, el principal objetivo que se marca Siemens a la hora de planificar los estudios de satisfacción de clientes es la identificación de una serie de atributos comunes a todas las áreas de la compañía, de manera que disponga de las herramientas necesarias para poder realizar comparaciones internas y aprender de los mejores en cada caso (benchmarking).

De este modo, el proceso definido en Siemens para planificar y realizar los estudios de satisfacción de clientes involucra a las personas directamente relacionadas con la realización del producto o servicio y sigue las etapas que se muestran en el siguiente esquema:



1. Concepto y preparación de la encuesta: en función de la tipología de sus clientes, los responsables de Calidad de las divisiones planifican los objetivos del estudio, el tipo de encuestas (personal, telefónica, web), la periodicidad, su

realización a través de recursos propios o externos y la designación de la persona encargada de analizar los datos y definir las acciones.



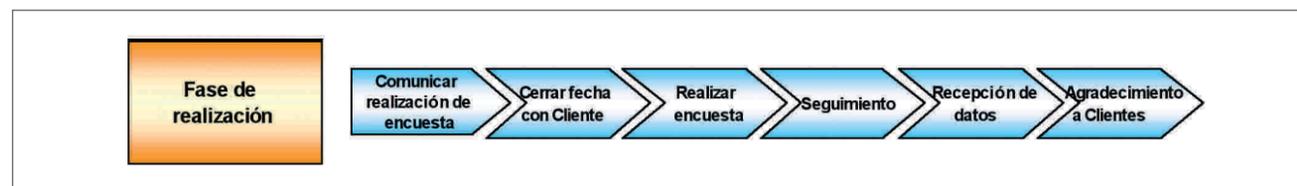
Uno de los aspectos más importantes en esta primera etapa es el diseño del cuestionario, ya que las preguntas y la estructura del mismo podrán ser diferentes en función de los diferentes tipos de negocio en los que se participe. En la figura siguiente puede verse el punto de partida en

el que se basan las diferentes unidades de Siemens para confeccionar los cuestionarios. A partir de este momento es la fuerza de ventas de las diferentes divisiones junto con el área de calidad las que definen el cuestionario definitivo.



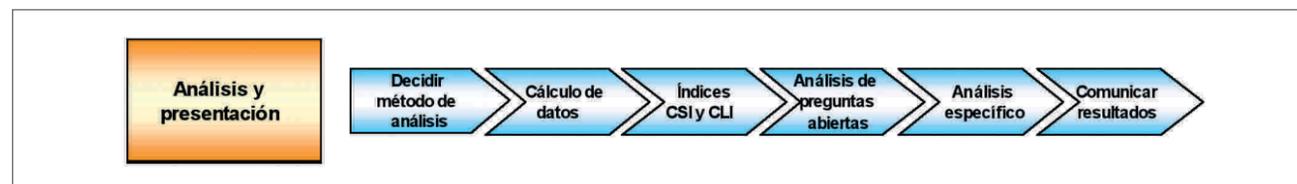
2. Realización: en esta fase se informa a los clientes de la realización de la encuesta, se prepara a los entrevistadores para que la lleven a cabo correctamente y se inicia la

misma. Durante su desarrollo, se ejecutan controles periódicos sobre el índice de respuesta de los clientes.



3. Análisis y presentación: el análisis de la encuesta incluye la preparación de la matriz "satisfacción con aspectos relevantes" en la que se cruzan los datos de importancia y satisfacción, datos comparativos con la competencia en

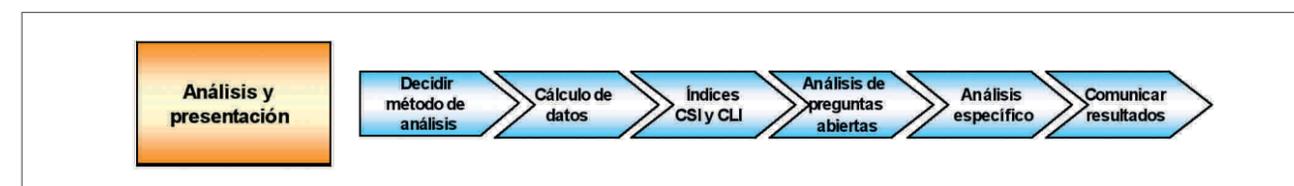
los atributos definidos, realización de análisis DAFO y análisis detallado de los comentarios de los clientes y de las preguntas abiertas.



4. Retroalimentación y seguimiento: en esta fase se profundiza en el análisis centrándonos en las áreas de mejora críticas y, sobre todo, en la comunicación a los clientes, por parte de nuestros comerciales y directivos, de las acciones de mejora. Este es el momento a partir del cual se definen objetivos de mejora y se realiza un

seguimiento de los mismos (monitorización) mediante una metodología "grado de implantación Top+".

La información obtenida en esta fase es utilizada como uno de los inputs (voz del cliente) en la fase de planificación estratégica que Siemens desarrolla en cada ejercicio comercial.

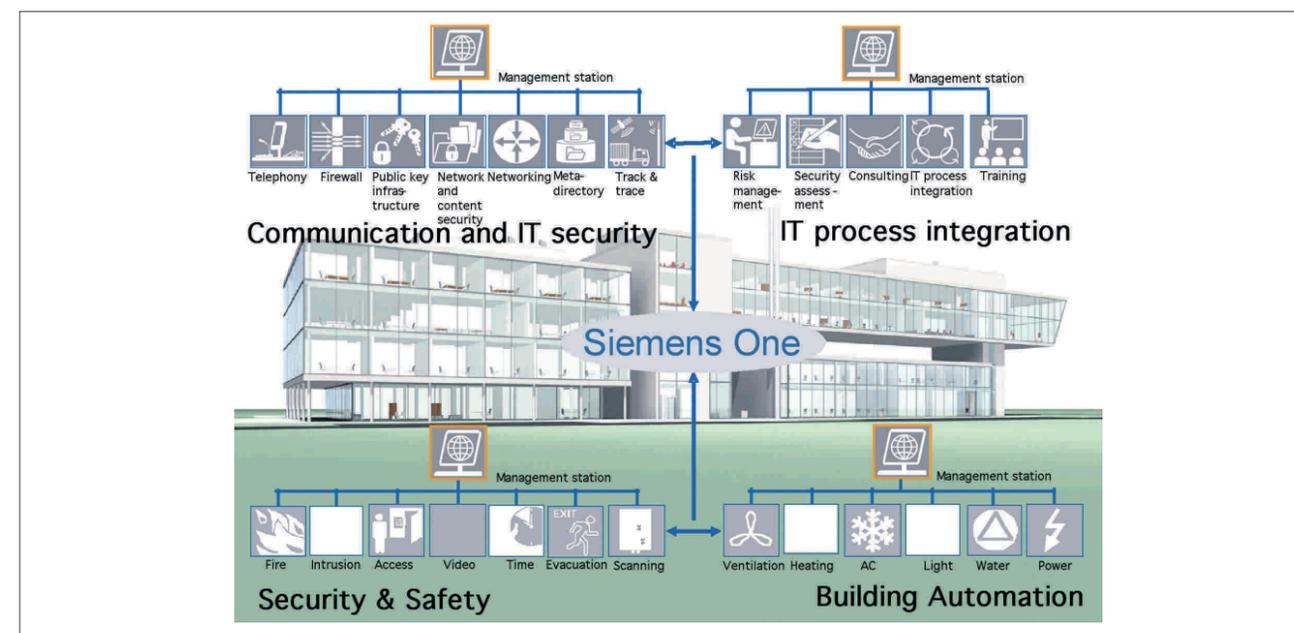


5. Fidelización de clientes: el siguiente paso a la realización de las encuestas, y más allá de acciones promocionales y de marketing, es la puesta en marcha de acciones específicas de fidelización centradas, principalmente, en la aportación al cliente de un valor añadido que constituya el principal aspecto diferenciador con respecto a la competencia.

soluciones integrales a través de una única cara al cliente.

Uno de los aspectos más importantes relacionados con la fidelización de clientes es el concepto Siemens One. Siemens tiene la ventaja competitiva de ser la única compañía que puede ofrecer soluciones integrales gracias a su diversificación (presencia en múltiples sectores). Siemens convierte esta diversificación en "convergencia" para ofrecer

en este sentido podemos destacar como ejemplo la aportación de soluciones globales para las universidades. Somos conscientes de que cada campus tiene sus propios retos y recursos y de que necesitan la mejor solución posible hecha a su medida. Nuestro enfoque se basa, primero, en centrarnos en sus necesidades individuales, en entender su situación y lo que pretende conseguir. Después, diseñamos e implementamos las mejores soluciones aplicando principios sólidos de ingeniería, gestión e implementación de proyectos para alcanzar los resultados deseados a tiempo y dentro del presupuesto.



Otros ejemplos de Siemens One en los que se aportan soluciones integrales para los clientes vienen dados por la posibilidad exclusiva de la compañía de suministrar proyectos

globales con todo tipo de productos, servicios y soluciones (como aeropuertos, hospitales, etc.), aportando soluciones en materia de seguridad, comunicaciones, luminarias, etc.

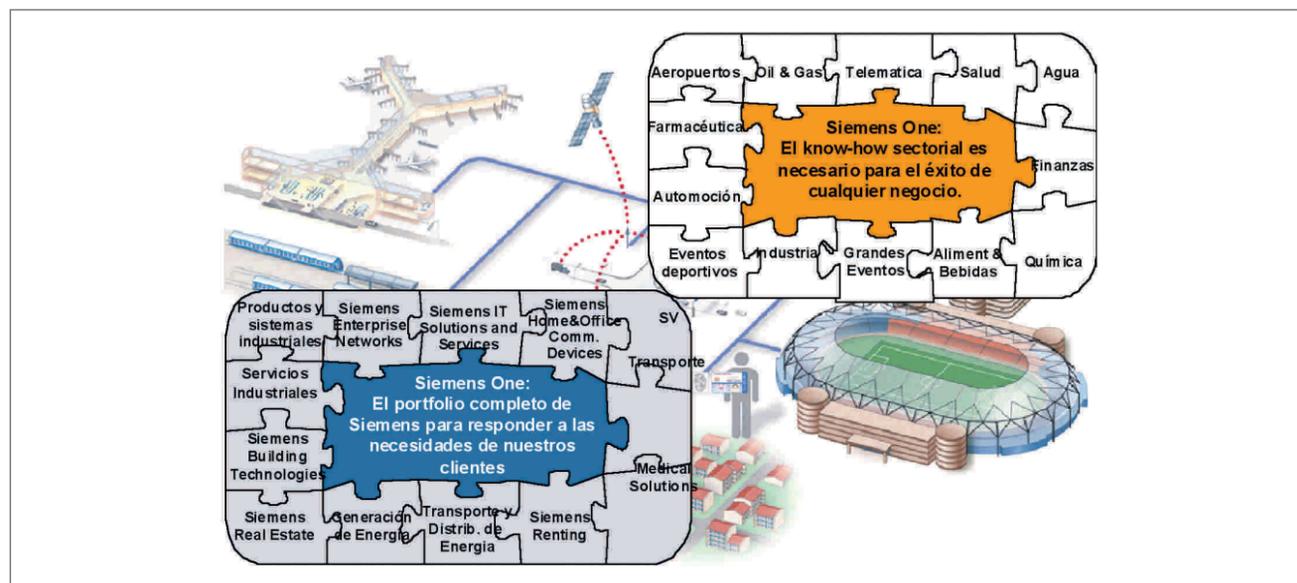
3 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Durante la fase de preparación de la encuesta las diferentes divisiones de Siemens, S. A. identifican a los clientes a los que se les va a enviar la encuesta. En este sentido, y debido a la gran diversidad de negocios y clientes con los que trabajamos, podemos distinguir:

- Cuentas, sectores y grandes proyectos estratégicos Siemens One.
- Clientes divisionales.
- Clientes de nuestra red de venta indirecta (distribuidores, OEMs, ingenierías, fabricantes, grandes superficies, etc.).

A partir de esta definición de tipologías de clientes, cada división de Siemens identifica tanto las necesidades y expectativas actuales y futuras de cada grupo de interés (voz del cliente), ponderándolas en función de su importancia para el cliente, como su grado de satisfacción y fidelidad en relación con los competidores, utilizando para ello nuestro modelo de satisfacción de clientes.

El objetivo de las divisiones a la hora de seleccionar el universo a encuestar es identificar el 100% de los clientes que aportan el 80% de su facturación, incluyendo, en todos los casos, a los clientes estratégicos con los que tenemos en marcha proyectos de relevancia para la compañía.



La información obtenida en este proceso nos permite también posicionar a los clientes en diferentes niveles, con el fin de establecer de forma más personalizada las acciones

necesarias para llegar mejor a ellos. Todo esto se gestiona a través de las aplicaciones y sistemas informáticos, que optimizan la recogida y el tratamiento de la información.

4 RECOGIDA DE DATOS

Con relación a la recogida de la información procedente de los estudios de satisfacción de clientes, podemos destacar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

- Estudios del **happy customer index / on call / encuestas on going**. El desarrollo de este tipo de estudios se realiza en el caso de las intervenciones técnicas llevadas a cabo por el personal de Siemens. Al día siguiente de realizar la intervención, el call center contacta con el cliente para realizarle una breve encuesta en la que se analiza su grado de satisfacción con la intervención. La identificación de aspectos de mejora para este tipo de actividad es continua y permite la introducción mensual de progresos en el servicio que se presta a los clientes.
- **Encuestas por proyectos**. Con el objetivo de disponer de información detallada de los grandes proyectos en los que estamos inmersos, se ha definido una serie de encuestas específicas para analizar la satisfacción de los clientes con dichos proyectos. Asimismo, se han puesto en marcha acciones específicas de fidelización mediante el desarrollo de "días del cliente", todo ello

destinado a identificar acciones de mejora específicas para mejorar la calidad de los proyectos que realizamos.

- **Encuestas de satisfacción de clientes**. Para garantizar la independencia de la información, Siemens, S. A. tiene contratados los servicios de un proveedor, especialista en encuestas de clientes y sondeos de opinión, que realiza las entrevistas individuales (presenciales y/o telefónicas) a los interlocutores identificados por las divisiones de Siemens.

Una vez que disponemos de las valoraciones de los clientes procedentes de los análisis comentados anteriormente, calculamos los índices de satisfacción y fidelización global de las diferentes divisiones, los de satisfacción con los atributos comunes en cada una de ellas (criterios de rendimiento), la satisfacción con las diferentes fases de proceso (factores de rendimiento) y se definen los planes de acción específicos. Dada la diversidad de los negocios en los que operamos, se ha establecido una fórmula corporativa para estandarizar el cálculo de los índices de satisfacción y fidelización, permitiendo conjugar los diferentes resultados que provengan de los distintos estudios:

Índice de satisfacción global (CSI): ⚠

El cálculo del CSI engloba dos aspectos:

- Satisfacción global (pregunta específica)
- Suma de los factores de rendimiento (PF) (procesos, productos, etc.) dividido por el número de factores de rendimiento encuestados

Calculation:

$$CSI = \frac{\text{Overall Satisfaction} + \frac{PF_1 + PF_2 + \dots + PF_n}{n}}{2}$$

Example:

$$CSI = \frac{\text{Overall Satisfaction} + \frac{\text{Pre-sales} + \text{After-sales}}{2}}{2}$$

Índice de fidelización global (CLI):

El cálculo del CLI engloba dos aspectos:

- Satisfacción global (pregunta específica)
- Recomendación
- Recompra

Calculation:

$$CLI = \frac{2 \times \text{Overall Satisfaction} + \text{Recommendation} + \text{Repurchase}}{4}$$

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez que disponemos de los resultados de los estudios de satisfacción de los clientes, se realiza un análisis exhaustivo de los mismos desde varios puntos de vista:

· Análisis **cuantitativo**. Se analizan los índices de satisfacción y de fidelización global de los clientes (recomendación / recompra), la satisfacción con los factores de rendimiento (fases de proceso) y la satisfacción con los criterios de rendimiento (preguntas comunes obligatorias). Asimismo, se analizan los resultados en función de los objetivos de mejora fijados a principios del ejercicio y de la satisfacción con los principales competidores de Siemens.

· Análisis **cualitativo**. En Siemens, S. A. se realizan diferentes análisis (matrices de posicionamiento) para estudiar la correlación entre la retención (fidelización)

y la satisfacción (matriz satisfacción / lealtad), la estimación monetaria de la contribución al resultado de Siemens gracias a la retención de los clientes (matriz lealtad de los clientes según su valor para Siemens), y el análisis de la satisfacción de los clientes con los temas que son realmente importantes para ellos (matriz de análisis según importancia / satisfacción).

· Definición y seguimiento de **planes de acción**. Una vez que se han analizado en profundidad los resultados de los diferentes estudios de satisfacción, cada una de las divisiones de Siemens, S. A. define un plan específico de satisfacción de clientes con el objetivo de mejorar aquellos aspectos en los que estos han mostrado su insatisfacción. De dichos planes de acción se realiza un seguimiento trimestral mediante la metodología *degree of implementation*.

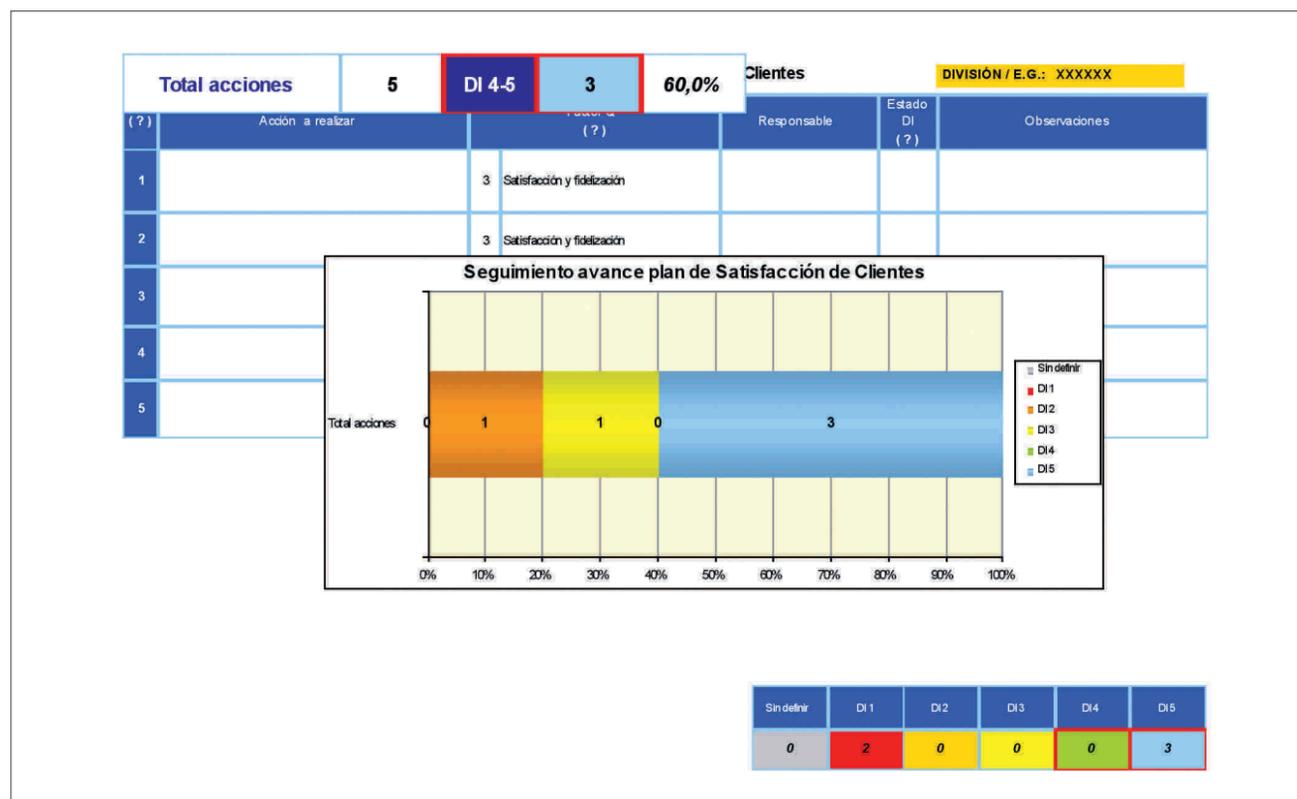
6 CONCLUSIONES

En líneas generales, el grado de satisfacción de los clientes de Siemens, S. A. es muy elevado, estando de manera general por encima del 80%. A este resultado se ha llegado a partir de las diferentes encuestas de satisfacción de clientes que han sido realizadas en las diferentes divisiones de Siemens, S. A.

A partir de los estudios que se realizan anualmente cada división define un plan de acción específico estableciéndose, así mismo, un plan de acción corporativo general, con el objeto de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos a nuestros clientes. La eficacia de las

acciones puestas en marcha se evalúa en las diferentes situaciones en las que interactuamos con los clientes y en las próximas encuestas de satisfacción se seguirá la misma metodología aquí detallada.

En definitiva, consideramos que se ha conseguido implantar un procedimiento que permite medir, de manera sistemática y fundamentada, el grado de satisfacción de los clientes con nuestros productos y servicios. No obstante, anualmente se procederá a realizar una revisión de esta metodología, con la intención de añadir posibles mejoras que permitan incrementar su eficacia.



1

PRESENTACIÓN

Nuestra misión en **TNT Express** es sobrepasar las expectativas de nuestros clientes en el transporte de sus mercancías y documentos por todo el mundo. Nuestro empeño es generar valor a nuestros clientes, ofreciéndoles las soluciones más fiables en distribución a través de una eficiente gestión de redes.

Parte **estratégica** de este propósito es el conocimiento del nivel de satisfacción de nuestros clientes, ya que solamente escuchando sus necesidades estableceremos una **relación directa** y un vínculo único.

Esta información nos proporcionará la oportunidad de conocer y superar sus expectativas, que se caracterizan por ser únicas y variables en el tiempo.

Todo el proceso de medición y satisfacción de clientes se encuentra inmerso en un marco de gestión de mejora continua, lo que nos proporciona la clave para garantizar que nuestros **procesos de trabajo** son en todo momento los adecuados.



Figura 1_ El cliente el centro de la Organización

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Desde 1998 hasta 2002 TNT evaluaba la percepción de sus clientes por medio de encuestas sistemáticas realizadas al menos una vez al año.

A partir del año 2002 la Encuesta de Satisfacción de Clientes se enmarca dentro del proyecto corporativo denominado Customer Loyalty Management (CLM) por el que se realiza una única encuesta al año en todos los países donde TNT está presente, siguiendo una línea de coherencia marcada por el enfoque en la mejora continua (EFQM).

La gestión del CLM está amparada dentro de una política detallada de gestión común para todos los países. Dentro de ella se definen el proceso, el análisis de resultados, su comunicación y las responsabilidades de cada área. Igualmente, se complementa con un abanico de posibles medidas correctoras en casos de desviaciones en los resultados.

El proceso se compone de las siguientes etapas:

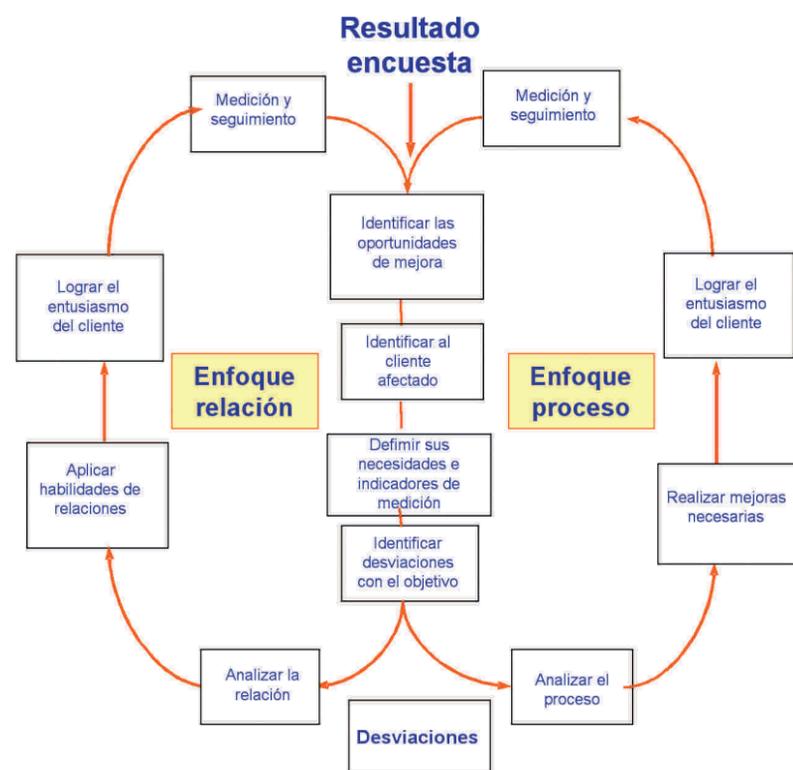


Figura 2_ Modelo dual de gestión de la satisfacción del cliente

Tras la recepción de los resultados de cada encuesta, se procede a la identificación de las áreas de mejora que, según la percepción del cliente, representan una oportunidad para la compañía.

Una vez que están claramente identificadas, se analizan los clientes afectados por esta situación y se definen cuáles son sus necesidades y cómo podemos medir de forma

objetiva (indicadores de calidad) el éxito de nuestras acciones futuras.

La utilización de indicadores objetivos de calidad será esencial para localizar las desviaciones con el nivel óptimo que nuestros clientes esperan de nosotros.

Llegados a este punto, el modelo se divide en dos enfoques de gestión paralelos: uno basado en la revisión del proceso

de trabajo y otro que analiza la calidad de la relación existente con el cliente.

El objetivo de ambos procesos es alcanzar el entusiasmo del cliente, objetivo que contrastamos midiendo tanto el resultado de nuestras acciones (de forma objetiva) como volviendo a preguntar al cliente por su nuevo nivel de satisfacción, para lo cual se le envía la encuesta con el fin de obtener una nueva valoración.

El diseño y el contenido de la encuesta es corporativo y homogéneo para todos los países del Grupo, lo que facilita la posibilidad de realizar análisis entre países así como acciones conjuntas de mejora. Además, nos garantiza obtener un nivel de satisfacción general de clientes respecto al servicio de TNT en todo el mundo.

La estructura de la encuesta se basa en un total de cuarenta preguntas de las que cinco tienen una consideración especial en su puntuación.

De este modo, si esas cinco preguntas obtienen una puntuación inferior a lo esperado, automáticamente se activa un mecanismo de gestión de emergencia denominado Priority One. Este mecanismo consiste en que el país recibe una copia de la encuesta cumplimentada y

se inicia una cadena de acciones coordinadas entre todos los departamentos afectados, de cara a solventar la situación inmediatamente.

Las preguntas consideradas como Priority One están relacionadas con los siguientes aspectos de nuestro negocio:

- Nivel general de servicio de TNT Express.
- Puntualidad en la entrega de la mercancía que envía.
- Información en caso de incidencia de entrega en destino.
- Disponibilidad de soluciones oportunas a las incidencias.
- Recogida a tiempo de sus envíos.

Los pasos a seguir tras la recepción de una encuesta Priority One siguen el patrón marcado en el Modelo Dual de Satisfacción al Cliente (figura 2), con el que se identifican sus necesidades mediante un contacto telefónico o a través de una visita personal. Conjuntamente se establecen las mejoras necesarias revisando tanto la relación existente con el cliente como el proceso de trabajo concreto a optimizar.

La encuesta está compuesta por las siguientes preguntas:

Nuestro servicio en general		--	-	=	+	++
1	Nivel general de servicio de TNT Express					
Contactando con TNT Express						
2	Facilidad para contactar con el personal de TNT Express					
3	Rapidez de nuestro dpto. de Atención al Cliente en atender sus llamadas					
Rango de servicios de TNT Express						
4	Disponibilidad de los Servicios Especiales de TNT Express					
5	Disponibilidad de nuestro servicio aéreo					
6	Disponibilidad de nuestro servicio terrestre					
7	Capacidad de TNT Express en manejar todo tipo de envíos (pesos/tamaños)					
8	Capacidad de TNT Express en el transporte de sus envíos nacionales					
9	Capacidad de TNT Express en el transporte de sus envíos internacionales					
10	Idoneidad de nuestros horarios de recogidas					
11	Idoneidad de nuestro rango de servicios en Internet					
12	Facilidad de uso de los servicios de Internet en TNT Express					
13	Disponibilidad de soluciones tecnológicas que faciliten el trabajo con TNT					
14	Disponibilidad de soluciones de embalaje de TNT Express					
15	Claridad de los albaranes de TNT					

Recogida y entregas con TNT Express		--	-	=	+	++
16	Puntualidad en la entrega de mercancía que envía					
17	Puntualidad en la entrega de los envíos que recibe					
18	Información en caso de incidencias de entrega en destino					
19	Efectividad a la hora de entregar envíos sin daños					
20	Efectividad a la hora de transportar envíos multipieza					
21	Disponibilidad de soluciones oportunas a las incidencias					
22	Facilidad y eficiencia en la solicitud de recogidas					
23	Recogida a tiempo de sus envíos					
24	Facilidad a la hora de realizar seguimiento de sus envíos con TNT					
Facturación						
25	Exactitud de las facturas					
Nuestra gente y su relación con los clientes						
26	Nivel de servicio personalizado por parte de TNT Express					
27	Profesionalidad de nuestro personal de Atención al Cliente					
28	Amabilidad y disposición de nuestro personal de Atención al Cliente					
29	Capacidad de nuestro personal de cobros en la resolución de incidencias en facturas					
30	Amabilidad y disposición de nuestro personal de cobros					
31	Capacidad de nuestros ejecutivos de ventas en entender su negocio					
32	Amabilidad y disposición de nuestros ejecutivos de ventas					
33	Profesionalidad de nuestros conductores					
34	Amabilidad y disponibilidad de nuestros conductores					
35	Capacidad de TNT Express en asesorarle con su documentación aduanera					
36	Información proporcionada por TNT					
37	Capacidad de TNT Express a la hora de cumplir sus compromisos					
38	Rapidez en la resolución de incidencias					
39	Imagen general de TNT Express					
40	Percibe usted a TNT como una empresa que colabora con la Sociedad					

Tabla 1 _ Modelo de encuesta enviada a clientes

Cada cliente recibe su cuestionario junto a una carta de presentación en la cual se le informa que con su aportación contribuirá en el enfoque absoluto de TNT Express de ofrecer la máxima calidad en sus servicios. Igualmente, se explica de un modo breve el proceso de puntuación y valoración de los resultados obtenidos.

El cliente cuenta con la posibilidad de cumplimentar su encuesta a través de la herramienta denominada E-CLM que, dentro de un entorno Web, ofrece grandes ventajas y ahorro de tiempo.

Finalmente se informa al cliente de que por cada encuesta que TNT Express reciba cumplimentada, donará 1 euro al Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (World Food Program) con el que la compañía colabora.

En las tres semanas siguientes al envío de la encuesta, al cliente se le manda una carta en la que se le recuerda la importancia de recibir su opinión sobre nuestro servicio. Asimismo, una vez que el cuestionario se recibe cumplimentado, se le envía una carta de agradecimiento por su participación.

El proceso de lanzamiento de la encuesta viene respaldado por una potente campaña de comunicación interna a todos los empleados, incluyendo a los conductores. De una manera específica los departamentos con contacto directo

con los clientes (Comercial, Administración, Operaciones y Atención al cliente) reciben una formación más detallada de cara a atender posibles dudas y a animar a los clientes a su participación.

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Para determinar la selección de la muestra de clientes de forma corporativa de manera que se garantice una homogeneidad entre los distintos países, se establecen unos criterios previos que cada cliente debe reunir.

Dichos criterios son:

- Ser clientes habituales de TNT, es decir, disponer de cuentas de crédito activas.
- Cuentas que hayan generado facturación en las últimas trece semanas.
- Se incluirán únicamente las cuentas "madre" de las Grandes Cuentas.
- No se tendrá en cuenta a los clientes en proceso de negociación ni las cuentas internas.
- No se enviará encuesta a clientes que nos hayan transmitido esta petición.

Es importante asegurarse de que el resultado de la muestra es representativo para cada delegación y de que incluye clientes de todos los posibles perfiles de facturación, ya que el objetivo es conocer la opinión de todos nuestros clientes independientemente de su grado de relación con TNT.

La muestra se prepara y se envía a nuestra central en Holanda, desde donde se realiza el envío masivo de cuestionarios junto con su correspondiente carta de presentación.

El envío incluye además un sobre franqueado para que el cliente únicamente tenga que depositar en el buzón de correos el mismo con la encuesta cumplimentada en su interior.

Las encuestas cumplimentadas llegan de nuevo a nuestra central en Holanda, que se encarga de realizar la valoración de los resultados para cada país.

4

RECOGIDA DE DATOS

Una vez que los clientes han cumplimentado los cuestionarios y los han devuelto en el sobre franqueado a nuestra central en Holanda, un equipo especializado realiza la valoración de cada uno de ellos. En caso de localizar un cuestionario con una puntuación negativa en alguna de las cinco preguntas catalogadas por el país como Priority One, se recibe un correo electrónico que incluye copia de dicho cuestionario para iniciar el proceso de toma de contacto con el cliente de forma inminente.

El gerente comercial responsable recibe ese cuestionario y emite una llamada de urgencia al cliente para contrastar la situación y tomar las acciones necesarias que permitan solventarla.

Si fuera necesaria la intervención de un responsable de otro área, el gerente comercial supervisará su intervención y las acciones acordadas con el fin de garantizar la totalidad del proceso.

Todas las acciones o intervenciones que se realicen sobre un cuestionario de esta categoría son registradas en una herramienta informática con el fin de conservar un histórico de actuación sobre cada cuenta.

Una vez que se haya gestionado la totalidad de cuestionarios recibidos bajo la categoría de Priority One se inicia un proceso mediante el cual se auditan el 10% de estos expedientes con el fin de realizar un control de calidad de los mismos y garantizar la satisfacción de los clientes. El nivel de satisfacción de estos clientes es contrastado de nuevo, ya que formará parte de la muestra de la siguiente ola de forma automática.

Paralelamente a esta gestión de clientes Priority One cada país recibe, a través de un entorno Web, toda la información cargada en una herramienta corporativa específica para la gestión de resultados. Dicha herramienta dispone de una amplia variedad de diferentes perspectivas de análisis que permiten conocer la opinión de nuestros clientes con detalle.



Figura 3_ Procesos de envío, recepción y gestión de la encuesta

Adicionalmente y con carácter anual, todas las divisiones del Grupo TNT acudimos a una reunión internacional sobre el nivel de satisfacción de clientes, donde se abordan las inquietudes principales de nuestros clientes y el enfoque

que estamos adoptando para satisfacerlas. Se comparten las mejores prácticas y se proponen mejoras relativas a la gestión del proceso.

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con el objetivo de poder seguir un criterio unificado entre todos los países, corporativamente están definidos los siguientes indicadores como representativos del índice de satisfacción de los clientes:

- **nivel de satisfacción del cliente:** es el resultado total de la encuesta. Su objetivo es de 150 puntos sobre un máximo de 200 puntos.
- **porcentaje de clientes satisfechos:** es el porcentaje de clientes que han puntuado sus respuestas como conforme (=), superior (+) o muy superior (++) a sus necesidades. El objetivo establecido es de un 90%.
- **nivel de lealtad del cliente ("Loyalty Score"):** resume el resultado de preguntas donde el cliente valora su lealtad a TNT y su objetivo es de 66,8%.

Los resultados de la delegación de Zaragoza sitúan el nivel de satisfacción de clientes en 167,1 puntos, es decir, un 4,3% de mejora con el resultado de la ola anterior.

El porcentaje de clientes satisfechos es de un 89,6% y la lealtad nos indica que casi el 80% de la cartera de los clientes son además fieles a nuestros servicios.

A nivel nacional, los resultados son analizados y presentados en el Comité de Dirección tras el cual se nombra a un representante funcional de cada área de la compañía (operaciones, atención al cliente, sistemas y tecnología, recursos humanos, administración y finanzas) que formará parte del equipo de trabajo denominado como "CLM Team".

El propósito de este grupo de trabajo es analizar funcionalmente los grandes mensajes de nuestros clientes y diseñar conjuntamente planes de acción según sus necesidades.

Este plan de acción global es reportado a nuestra central en Holanda dentro de la aplicación corporativa y es actualizado periódicamente.

6 CONCLUSIONES

A partir de los resultados del CLM, se han desarrollado otras iniciativas tales como:

- Jornadas de puertas abiertas a clientes, donde podemos obtener en primera persona las opiniones y las aportaciones de los clientes sobre nuestros procesos y nuestros equipos.
- Presencia en al Feria IMEX (Importación y Exportación) donde los gerentes comerciales contactan con sus clientes actuales y futuros para conocer sus necesidades.
- En la Marcha contra el Hambre que organizamos anualmente se invita a los clientes para su participación.

Todas estas acciones se complementan con un programa de formación corporativo denominado como "Voice of the Customer" ("La Voz del Cliente") que no sólo pretende ser un programa de sensibilización para nuestros clientes sino también desarrollar habilidades en los empleados que permitan aportar a los clientes una experiencia única de servicio.

Este programa se está implantando al 100% de los empleados, incluyendo conductores.

En definitiva, para TNT Express la satisfacción de los clientes es una parte esencial de su misión y de su estrategia y se mide continuamente tanto cualitativa como cuantitativamente a través de indicadores de servicio (CLM). El enfoque total al cliente representa un papel importante dentro de los empleados (Voice of the Customer) a quienes se forma y prepara para que aprendan a tomar las decisiones necesarias en su interacciones diarias con el cliente.

Tanto en los contactos habituales con clientes (visitas comerciales, llamadas de seguimiento, auditorías...) como en situaciones periódicas (encuesta de satisfacción, jornada

de puertas abiertas...) recibiremos retroalimentación por parte de estos sobre su nivel de satisfacción por el servicio.

Los empleados son reconocidos por sus actitudes excepcionales de enfoque al cliente a través de premios puntuales y sistema de incentivos trimestrales o anuales.

Todo ello nos permite, según los resultados, reformular de nuevo nuestra estrategia respondiendo a un modelo de mejora continua en el cual el cliente está en el centro de la organización.

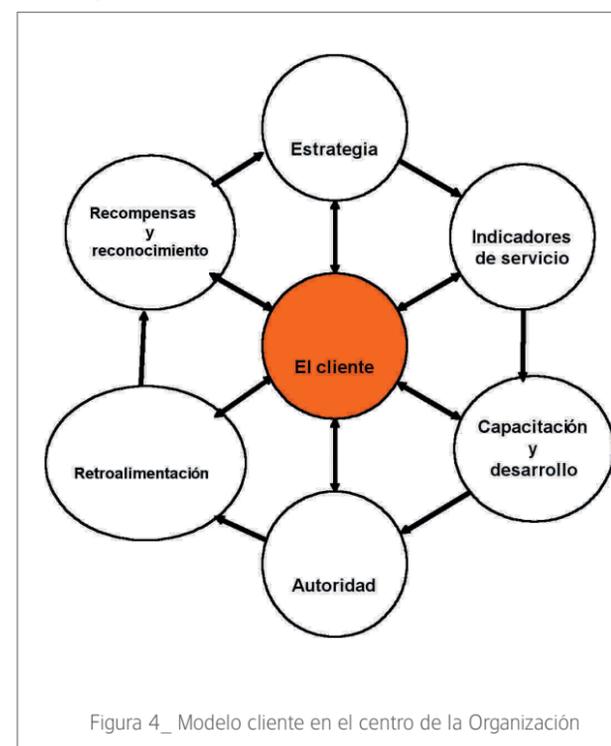


Figura 4_ Modelo cliente en el centro de la Organización

1

PRESENTACIÓN

TGM – Toldos Gómez es una PYME con central en Arzúa (A Coruña) cuyo modelo de Gestión de la Calidad se ajusta, desde el año 2003, a la norma UNE EN ISO 9001:2000, tramitando y obteniendo la certificación de dicho sistema con la certificadora AENOR en marzo de 2004.

En TGM – Toldos Gómez todos los pedidos se reciben por iniciativa exclusiva del cliente. De este modo, los comerciales visitan sólo a quien demanda expresamente los productos o servicios de la empresa sin realizar, en ningún caso, una labor de abrir mercado o captar nuevos clientes. Tampoco se estimula en modo alguno a los clientes ya existentes para que envíen sus órdenes de compra. Con este modelo no proactivo de gestión comercial, la satisfacción del cliente es la piedra angular sobre la que se apoya el incremento sostenido de la facturación: al no ser significativa la inversión

publicitaria ni la presencia en los medios, son los clientes satisfechos los responsables de vender.

En una organización cuya gestión comercial se limita a esperar a que el cliente realice el pedido o demande de algún modo información, medir la satisfacción del cliente es un intento por conocer de primera mano el estado de un factor crítico para la propia supervivencia de la organización. No hay comerciales expertos en técnicas de venta o deslumbrantes campañas publicitarias que pudieran amortiguar el desastre de unos clientes descontentos.

Esta guía describe los procedimientos que se siguen en TGM – Toldos Gómez para tratar de averiguar cuál es el grado de satisfacción de sus clientes.

2

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Actualmente, la satisfacción del cliente en TGM – Toldos Gómez se mide a través de tres herramientas distintas:

- La encuesta anual.
- Cuestionario para activar la garantía de los productos de protección solar.
- Información proporcionada por iniciativa del cliente, a través de reclamaciones o de felicitaciones.

Encuesta anual

En marzo de 2003, con el apoyo externo de una consultora, se redactó la versión 0 del procedimiento "Satisfacción del

cliente", incorporado al Manual de Calidad con el número 8.01 (la numeración viene dada por ser el primero que se refiere al apartado 8 de la norma, "Medición, análisis y mejora"). Este procedimiento señalaba una periodicidad semestral para la realización de la encuesta de satisfacción del cliente. Al ser la primera encuesta que la organización realizaba, ésta se llevó a cabo con la tutela de una consultora, que sirvió de apoyo en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, con lo que el diseño del cuestionario corrió a cargo de dicha consultora. Consta de diez preguntas, de las que las tres primeras se destinaron a clasificar a los clientes.

<p>1. ¿Desde cuándo es cliente de TOLDOS GÓMEZ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde hace un año o menos. • Desde hace más de un año y menos de tres. • Entre tres y cinco años. • Más de cinco años. 	<p>6. ¿Qué puntuación pondría a los servicios prestados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
<p>2. ¿Cómo conoció a TOLDOS GÓMEZ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de un cliente de TOLDOS GÓMEZ. • A través de la publicidad en radio, televisión, etc. • A través de la publicidad en los productos fabricados. • Porque vi sus instalaciones en Arzúa, Bergondo, Santiago, Lalín ó Lugo. • Ninguna de las anteriores. 	<p>7. ¿Cómo valoraría los plazos de entrega de nuestros productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy largos. • Largos. • Normales. • Rápidos.
<p>3. ¿Qué productos suele consumir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carpas. • Toldos fachada o capotas. • Toldos camión o remolques. • Otros productos. 	<p>8. ¿Cómo nos solicita sus presupuestos o pedidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por teléfono. • Por medios escritos (fax, e-mail, carta, etc.). • Cuando me visita un comercial. • Personalmente, en las instalaciones de TOLDOS GÓMEZ.
<p>4. ¿Cómo valoraría nuestra atención comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy buena. • Buena. • Regular. • Mala. 	<p>9. ¿Cómo valoraría usted que TOLDOS GÓMEZ implante un sistema de gestión de calidad según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 certificado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me daría más confianza en la calidad de sus productos y servicios. • Me daría la misma seguridad que hasta ahora. • No aportaría nada a nuestra relación comercial. • Me es indiferente.
<p>5. ¿Cómo valoraría la calidad de nuestros productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy alta. • Alta. • Media. • Baja. 	<p>10. Para finalizar, si lo cree conveniente, indiquenos qué piensa que debemos mejorar para ofrecerle mejores servicios o productos.</p>

Después de la realización de la segunda encuesta se revisó el procedimiento 8.01 para cambiar la periodicidad, que pasó a ser anual en lugar de semestral. La decisión de

duplicar el espacio de tiempo que transcurría entre cada consulta vino motivada por la dificultad de obtener respuesta de los encuestados.

Cuestionario para ampliación de garantía de productos de protección solar

TGM – Toldos Gómez certifica por escrito la garantía que ofrece al consumidor para todos los modelos de toldos que fabrica e instala. Teniendo en cuenta que a todos los clientes de este producto concreto (que representa más de la mitad de la cifra de negocio de la empresa) se les entrega documentación, se diseñaron unas condiciones

de activación de la garantía que permitiesen a la organización obtener de los clientes información acerca de su grado de satisfacción. De este modo, el documento de garantía comenzó a acompañarse de una cartulina prefranqueada (no necesita sello) que incorpora el siguiente cuestionario, diseñado específicamente para los clientes de este tipo de productos:

<p>¿Cómo nos conoció?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía telefónica. • Radio. • Prensa. • Por otro cliente. • Otros. 	<p>¿Es fácil contactar con nosotros y concertar una cita?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí. • No. • ¿A veces?
<p>¿Recomendaría nuestros productos a un familiar o amigo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nunca. • Probablemente no. • Depende del artículo. • Probablemente sí. • Siempre. 	<p>¿Cómo valora la calidad de nuestros productos? (1 muy mal, 5 muy bien)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
<p>¿Cómo valoraría en conjunto la instalación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy mala. • Mala. • Aceptable. • Buena. • Muy buena. 	<p>¿Cómo puntuaría el valor del personal administrativo? (1 muy mal, 5 muy bien)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
<p>¿Qué líneas de negocio conoce de TGM?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de protección solar. • Textiles técnicos. • Impresión digital y rotulaciones. • Cintas de elevación y trincaje. • Carpas y lonas. 	<p>¿Cómo valoraría la garantía ofrecida? (1 muy mal, 5 muy bien)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5
<p>¿Por qué nos eligió?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la marca. • Por el servicio de instalación. • Por la relación calidad-precio. • Por la amplia gama de productos. • Otros. 	<p>¿Estaría interesado en recibir más información?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí. • No.

En el mismo formulario, se incorporó el siguiente texto:
Para hacer efectiva la garantía es imprescindible su activación en el plazo máximo de 15 días, a contar desde la fecha de finalización de la instalación del Sistema de

Protección Solar. La activación podrá realizarse a través de la página web <http://www.toldosgomez.com> o remitiendo este impreso debidamente cumplimentado.

De este modo, y con el ánimo de obtener el mayor número de respuestas posibles, se exigió contestar el cuestionario para extender la garantía legal de 2 años a 5 años para el elemento textil y a 3 años para la estructura. Esta presión sobre los clientes para obtener datos hizo que, en junio de 2006, el Instituto Galego de Consumo remitiese a TGM – Toldos Gómez una comunicación escrita en la que se le hacía saber textualmente que el Instituto considera más adecuado (...) que en el citado impreso se informe también de los legítimos derechos que la ley concede a los consumidores, es decir, que se hiciera constar expresamente que cumplimentar o no la encuesta de satisfacción no afectaba en modo alguno a la responsabilidad legal del vendedor por las faltas de conformidad del bien que se manifestasen en el plazo de dos años desde su entrega, según la Ley 23/2003, del 10 de julio, de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo. Como no podía ser de otro modo, se tuvo en cuenta la recomendación de este organismo oficial.

Información proporcionada por iniciativa del cliente a través de reclamaciones o felicitaciones

Para medir la satisfacción del cliente, el Sistema de Gestión de la Calidad cuenta con otras herramientas además de los cuestionarios. La documentación sistemática de reclamaciones y su correcta clasificación e interpretación provee de una información muy valiosa. Por eso, en el mismo procedimiento en el que se describe la metodología de la encuesta se establecen criterios para la clasificación de las reclamaciones y se señala la necesidad de presentar al comité de calidad el “índice de satisfacción del cliente”, cuya fórmula de cálculo es:

$$\text{número de reclamaciones del período} / \text{nº de pedidos del período}$$

Recientemente TGM – Toldos Gómez ha incorporado un nuevo formato de felicitaciones (como se aprecia en la imagen adjunta) para registrar no sólo las comunicaciones negativas del cliente sino también las positivas, muy frecuentes en el comercio electrónico (TGM – Toldos Gómez comercializa impresión digital a través de la web pancarta.com. La mayoría de las felicitaciones provienen de clientes obtenidos a través de este canal).

	FELICITACIÓN	NÚMERO:
		FECHA:
CLIENTE:		
REFERENCIA (pedido, visita, instalación, etc. que dio lugar a la felicitación):		
FORMA EN QUE LLEGÓ:		
DESCRIPCIÓN DE LA FELICITACIÓN:		
<input type="checkbox"/> Se adjunta documento recibido:		
PUNTOS FUERTES DESTACADOS:		
PROCESO ELOGIADO:		

3

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

La primera versión del procedimiento 8.01 que establecía la sistemática para medir la satisfacción del cliente señalaba que la encuesta habría de enviarse al 25% de los clientes del período para el que se estaba realizando la medición, según los siguientes criterios:

- Los 10 clientes de mayor facturación.
- Una cuarta parte de cada una de las líneas de negocio.
- Una quinta parte de clientes particulares.
- Una tercera parte de clientes de las delegaciones.

Pronto se puso en evidencia la dificultad para obtener un listado de clientes que cumplieran con estos requisitos. Por este motivo se modificó el procedimiento cambiando los criterios de selección de los clientes por los siguientes:

- Todos los clientes a los que se les haya facturado más de 6.000 euros en el último año.
- Un 10% de los clientes que hayan presentado reclamaciones.
- 20 clientes seleccionados aleatoriamente en las delegaciones de Santiago y Bergondo.

Además, en lugar de establecer unos criterios cerrados, como en la primera versión del procedimiento, se facultó a la directora de Marketing para variarlos, con el visto bueno previo del director Gerente.

Consultar sistemáticamente a los clientes que hayan realizado reclamaciones sobre su grado de satisfacción es una forma de medir cómo se están gestionando y resolviendo esas reclamaciones.

4

RECOGIDA DE DATOS

El punto crítico en este apartado, por lo que se refiere a la realización de la encuesta anual, es conseguir el mayor número de cuestionarios cubiertos para que los resultados sean los más representativos posible. Se comenzó por enviar sin más el cuestionario y esperar respuestas, pero visto que el número de clientes que lo devolvían cumplimentado nunca superaba el 25% de los consultados, yendo en detrimento, se adoptaron medidas tendentes a estimular a los clientes a enviar sus respuestas:

- Sortear un MP4 entre todos los clientes que se hubieran molestado en participar (en la foto, momento de entrega del premio al afortunado ganador).
- Habilitar un espacio en la web corporativa para responder on line el cuestionario.
- Establecer un sistema de control de garantías recibidas, que incluía llamadas telefónicas a los clientes que no hubieran respondido, ofreciéndoles la posibilidad de contestar el cuestionario telefónicamente.



Pese a todo, no se consiguió incrementar significativamente el número de respuestas, siendo cada vez más frecuente el caso de empresas que por sistema se negaban a cubrir este tipo de cuestionarios. El reto para el futuro es diseñar métodos de medición menos intrusivos o molestos para el cliente, pero igualmente fiables.

5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos procedentes de reclamaciones y no conformidades son analizados por la directora de Calidad en cada Comité de Calidad trimestral y, posteriormente, en el Informe para la Revisión de la Dirección que se realiza anualmente.

Los resultados de los cuestionarios anuales y del que acompaña a la garantía de Sistemas de Protección Solar son analizados por la directora de Marketing, que redacta un informe para el Comité de Calidad, de modo que le permita a éste adoptar las medidas necesarias para mejorar la satisfacción del cliente, en función del análisis realizado.

Dicho informe tiene siempre la misma estructura para ambos tipos de cuestionario:

- Presentación de la muestra, indicando el número de cuestionarios emitidos, los criterios de selección

de los clientes encuestados y el porcentaje de respuesta obtenida.

- Resultados presentados gráficamente, indicando la evolución respecto a años anteriores, en la medida de lo posible.
- Análisis de los resultados yendo más allá de los simples números; interpretarlos resaltando tendencias y poniendo en relación unos con otros.
- Conclusiones y acciones propuestas. De nada serviría todo el trabajo que supone consultar a los clientes si no implicase mejoras concretas. Es en este punto donde hay que “escuchar la voz del cliente”.

6 CONCLUSIONES

Para una PYME como TGM – Toldos Gómez la consulta periódica y sistemática a sus clientes, para conocer su grado de satisfacción y analizar los resultados obtenidos, supone uno de los principales aportes de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma UNE EN ISO 9001:2000.

Sin embargo, al realizar esta consulta suele surgir el problema de la apatía o la resistencia de los clientes a responder, como consecuencia de la cada vez mayor cantidad de cuestionarios que reciben para cumplimentar.

Ante esta situación, se hace necesario utilizar la imaginación y buscar alternativas a las clásicas encuestas.

Es fundamental comunicar dentro de la organización los resultados obtenidos en la medición de la satisfacción del cliente y traducir esos resultados en acciones concretas que mejoren lo que estamos midiendo. De hecho, medimos sólo para eso: para mejorar.



CeX CENTROS DE EXCELENCIA