

Diagnóstico al proceso de seguimiento y medición de la satisfacción de los clientes de ETECSA

Diagnosis to the process of monitoring and measuring customers' satisfaction on ETECSA

Ing. Frank Javier Legón Larrinaga^{1*}, Ing. Yasnay Anaimí Filpes Morejón^{2*}, MSc. Mayra Ledo Ferrer³, Dr.C. Aleida González González⁴

Recibido: 02/2020 | Aceptado: 07/2020

Palabras clave

Diagnóstico
Satisfacción
Cliente
Seguimiento
Medición

Resumen

El seguimiento y la medición de la satisfacción de los clientes tienen como propósito monitorear la percepción sobre la calidad de los productos y servicios recibidos. Esta actividad fue realizada en ETECSA, a través de una encuesta y una herramienta de autoevaluación; diseñadas a partir del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y la NC ISO 10004:16 “Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el seguimiento y la medición”. Este artículo expone los resultados alcanzados en la autoevaluación y su correspondencia con el criterio de los encuestados, identificándose brechas en las prácticas actuales.

Keywords

Diagnosis
Satisfaction
Customer
Monitoring
Measurement

Abstract

The monitoring and measuring process regarding customers' satisfaction is intended to monitor customers' perception about the product quality and received services. This activity was diagnosed in ETECSA through a survey and a self-assessment tool; designed from the Ibero-American Model of Management Excellence and the NC ISO 10004:16 "Quality Management - Customer Satisfaction - Guidelines for monitoring and measuring". This article shows the results achieved in the self-assessment and its correspondence with the respondents' criteria, identifying gaps in the current practices.

Introducción

Las empresas de telecomunicaciones se enfrentan a la tarea de generar valor en sus servicios para

el cliente en un entorno de continuos cambios, donde el consumidor es cada vez más exigente. La capacidad organizacional de adaptarse a su contexto

1* Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Dirección de Inteligencia Empresarial, Cuba, frank.legon@etecsa.cu

2* Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Dirección de Inteligencia Empresarial, Cuba, yasnay.filpes@etecsa.cu

3. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE, Cuba, mledo@ind.cujae.edu.cu.

4. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, CUJAE, Cuba, agonza@ind.cujae.edu.cu.

y el aprovechamiento de los datos disponibles de los consumidores es la clave para el éxito en este escenario.

Como plantean Devlin y Dong en 1994 “la medición de la calidad del servicio es una consecuencia de la importancia asignada a la misma; como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de medirla y finalmente mejorarla”. Las organizaciones no sólo deben preocuparse por hacer llegar sus servicios a los clientes, sino hacerlo con ideas y estrategias correctas, creando experiencias satisfactorias y una atención personalizada.

Por tanto, es necesario el desarrollo de métodos que garanticen una escucha activa de las opiniones de los clientes, una ágil recopilación de datos diversos en todo el ciclo de vida del servicio, automatizando su procesamiento y acelerando su análisis para contribuir con información oportuna y relevante a la alineación de los requerimientos de los servicios con las expectativas de todas las partes interesadas. Queda a cada organización buscar sus propios métodos, los que deben ser flexibles, sistemáticos y dinámicos.

En la actualidad, la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), se encuentra en un proceso de transformación digital, siendo protagonista del proyecto de informatización de la sociedad cubana. Esto ha provocado un incremento en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) por parte de los clientes, observándose un crecimiento del volumen de información disponible de los clientes y del negocio. Debido a esto, las redes sociales desempeñan hoy un papel tan importante en la toma de decisiones y es crucial para vigilar la calidad del servicio que se brinda de forma ágil y dinámica.

Por lo tanto, se plantea como problema que, aunque existen implementados diferentes métodos para medir y recopilar información relacionada con la satisfacción del cliente, los mismos no garantizan la agilidad requerida en el nuevo escenario, dejando obsoletas las prácticas actuales.

De esta forma, el objetivo de esta investigación versa sobre el diagnóstico al proceso de seguimiento y medición de la satisfacción de los clientes de ETECSA para identificar oportunidades de mejoras, que permitan reorganizar el proceso a tono con el nuevo contexto y los estándares internacionales.

Materiales y métodos

Se emplearon los métodos de Análisis Documental y Análisis y Síntesis. La presente investigación se estructura en cinco pasos: (1) Análisis de los requerimientos de la norma NC ISO 10004:16. (2) Determinación de las dimensiones y las variables objeto de estudio. (3) Diseño de la herramienta de autoevaluación y la encuesta. (4) Recopilación de la información y (5) Análisis de los resultados.

Resultados y discusión

Análisis de los requerimientos de la NC ISO 10004:16

La norma NC ISO 10004:16 Gestión de la calidad-Satisfacción del cliente -Directrices para el seguimiento y la medición, proporciona una guía para el establecimiento de procesos efectivos de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente; permitiendo la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas; así como las características de los servicios que son más valiosos para el cliente. Esta norma es totalmente compatible con la ISO 9001, ya que refuerza los requisitos relacionados con la satisfacción del cliente, cubiertos brevemente en la ISO (NC-ISO-9001, 2015).

Se estructura en 8 apartados y en los anexos se establecen las directrices a ser implementadas por cada organización. Los apartados del 1 al 5 abordan todos los elementos relacionados con el campo de aplicación, el objetivo del documento y sus principales definiciones. En los apartados del 6 al 8 se establecen los requisitos a tener en cuenta en el proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente (Figura 1).

El apartado 6, **Planificación**, establece la determinación de los métodos de implementación y la asignación de responsabilidades y de los recursos necesarios.

En el apartado 7, **Operación**, se incluye la identificación de las expectativas del cliente, la recopilación y el análisis de los datos sobre la satisfacción del cliente, proporcionando retroalimentación para la mejora y el seguimiento de la satisfacción del cliente.

En el apartado 8, **Mantenimiento y Mejora**, se incluye la revisión, evaluación y mejora continua de los procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente.

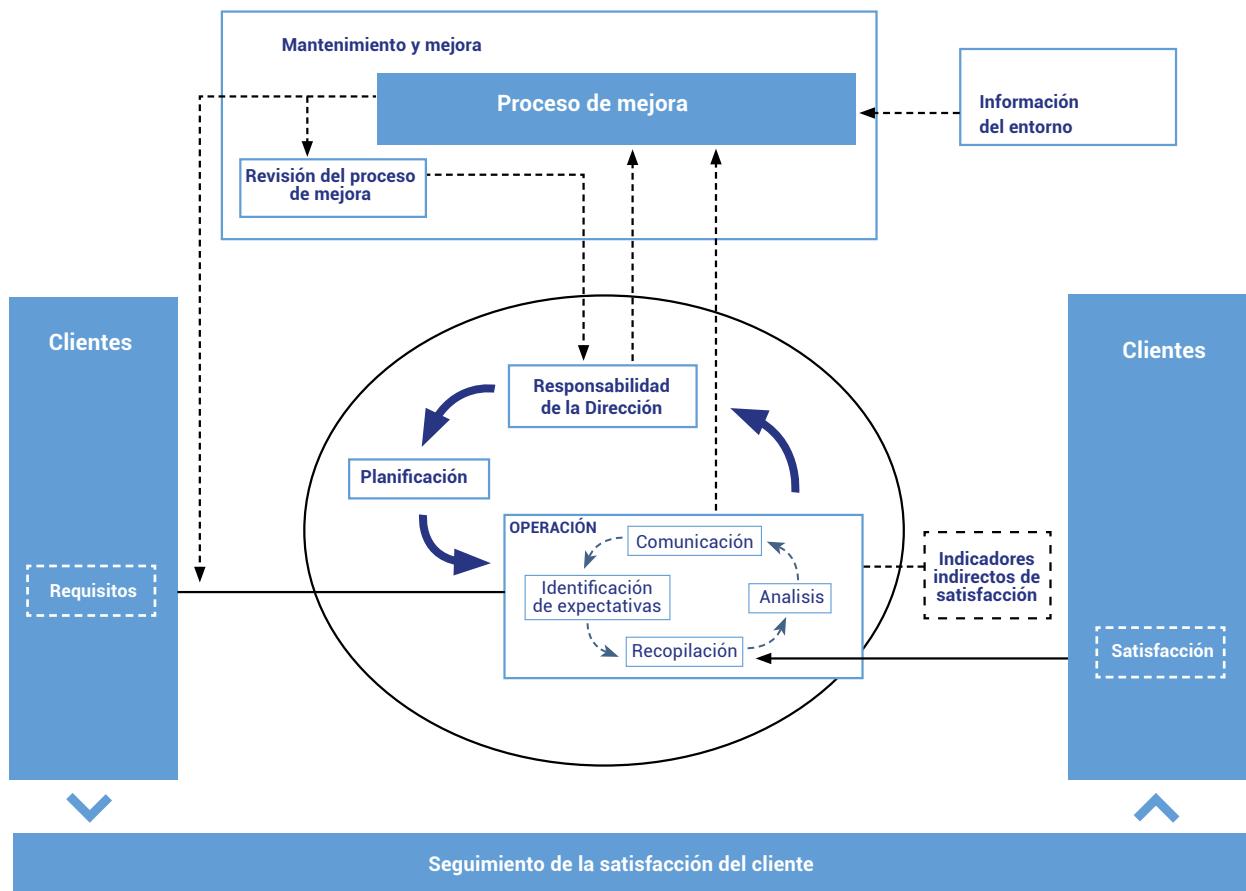


Figura 1. Interrelaciones del proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente

El proceso de seguimiento y medición eficaz garantiza un aprovechamiento de las fuentes de información disponibles a través de la recopilación de los datos, el procesamiento ágil, el análisis integral y una comunicación oportuna a todos los interesados. Para lograrlo es necesario disponer de métodos apropiados, de los recursos necesarios, un personal competente y comprometido; así como, de la tecnología para automatizar estas actividades.

Determinación de las dimensiones y variables objeto de estudio

En la investigación se definieron 5 dimensiones (fuentes de información, métodos de trabajo, recursos, personal y comunicación) con 23 variables, con el objetivo de evaluar cómo los elementos principales de un proceso de seguimiento y medición se encuentran definidos e implementados en ETECSA (Figura 2).

Fuentes de información: Se evalúa el aprovechamiento de las fuentes de información dis-

ponibles, el nivel de integración con otras fuentes de datos, la utilización de la información para la toma de decisiones y la mejora de los servicios.

Métodos: Se analizan las prácticas actuales para recopilar la información, el análisis de tendencias, la aplicación de técnicas estadísticas para la identificación de las causas, la evaluación de la eficacia del proceso y el seguimiento a las acciones tomadas.

Recursos: Se busca evaluar la gestión desde la planificación para garantizar la disponibilidad y distribución de los recursos humanos, logísticos e informáticos como soporte de la gestión.

Comunicación: Se valora la implementación de los canales de comunicación y su eficacia; así como la seguridad de la información y su disponibilidad.

Personal: Se comprueba el ambiente de trabajo, la formación permanente del personal, la estimulación a la participación en las actividades de mejora y a asumir nuevas responsabilidades; así como el reconocimiento de los logros y aportes.



Figura 2. Variables objeto de estudio por dimensiones

Diseño de las herramientas

Definidas las variables se procedió al diseño de las herramientas a utilizar en el diagnóstico:

Encuesta

Se formularon 30 preguntas; de ellas 2 enfocadas a la caracterización de los encuestados, 1 de comentarios o sugerencias y las restantes indagaban sobre las dimensiones definidas.

Fuentes de información (5 preguntas)

Métodos (7 preguntas)

Recursos (4 preguntas)

Personal (7 preguntas)

Comunicación (4 preguntas)

Las preguntas fueron redactadas en un lenguaje sencillo, optimizando la cantidad de preguntas por cada dimensión a investigar, de manera que el conjunto de preguntas represente mejor a la dimensión a la cual responden. Para la evaluación por parte del encuestado se empleó la escala Likert (Matas, 2018).

Para validar el cuestionario, se conformó un equipo de trabajo compuesto por especialistas de calidad de la Dirección de Inteligencia Empresarial (DINE) donde cada uno evaluaría las preguntas, incluidos los protocolos, en cuanto a tres criterios:

Redacción

Facilidad de comprensión y entendimiento, teniendo en cuenta la vía por la cual se aplicaría la encuesta (web).

Alineación con el objetivo de la medición

Para determinar la cantidad mínima de encuestas a aplicar en el estudio, se estableció como parámetros

un Nivel de Confianza de 90% y un margen de error de 10%. Con una población de 88 y los parámetros estadísticos establecidos, se obtiene como tamaño de muestra un valor de 38 encuestas.

Confiabilidad del instrumento

Se determinó a partir del *Alpha de Cronbach* tanto en la encuesta de forma general como en sus dimensiones obteniéndose un coeficiente general de 0.93, lo que implica una alta fiabilidad de la consistencia del instrumento (González Alonso y Pazmiño Santacruz, 2015).

Herramienta de autoevaluación

La herramienta de autoevaluación está basada en la NC ISO 10004:16, construida a partir de preguntas elaboradas por cada requisito de los apartados 6 Planificación, 7 Operación y 8 Mantenimiento y Mejora (NC-ISO-10004, 2016).

La herramienta contiene un total de 107 preguntas; de ellas 16 corresponden al apartado de Planificación. En la Operación se evalúan 88 preguntas; abarcando desde la identificación de las expectativas de los clientes hasta la comunicación de los resultados y en el apartado de Mantenimiento y Mejora se analizan 3 preguntas; relacionadas con la revisión, evaluación y mejora continua del proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.

Al evaluar cada elemento, se buscó evidencia de su cumplimiento y para su puntuación se empleó la siguiente escala:

No se aprecia evidencia de que exista un método o práctica relacionada (1 a 50).

Se aprecian métodos y prácticas que pueden ser utilizados en cierta medida (51 a 80).

La práctica es parcialmente conforme con el requisito evaluado (81 a 90).

La práctica es conforme con el requisito evaluado (91 a 100).

Recopilación de la información

Se conformó un grupo de especialistas con experiencia en la actividad, creando un espacio para el análisis exhaustivo del proceso, permitiendo la participación para realizar un diagnóstico común. Con el objetivo de recopilar la información, se aplicaron las herramientas:

Encuesta

Se identificó como población al personal de las áreas que participan en el proceso objeto de estudio (Calidad, Comunicación, Protección al Consumidor, Comercial y Mercadotecnia); estableciendo como criterio para determinar la población, la experiencia en la actividad. El link de acceso a la encuesta *online* fue enviado a través del correo electrónico al 100% (88) de la población identificada.

Concluida la participación de los encuestados, se recopilaron 66 encuestas que representa un 75% de la población. Para disminuir los errores e incoherencias se realizó la limpieza de los datos, donde se eliminaron 22 encuestas con menos de 3 preguntas contestadas, para un total de 44 encuestas válidas.

Para el procesamiento de los resultados se determinó la tasa de media ponderada, que permite evaluar las di-

mensiones en un intervalo de 0 a 100, a partir del comportamiento de sus elementos. Todos los coeficientes obtenidos fueron inferiores a 80, lo que sugiere que los encuestados perciben brechas en los métodos actuales para obtener retroalimentación con los clientes (Figura 3).

Herramienta de autoevaluación

La herramienta de autoevaluación fue respondida por el equipo de trabajo conformado por 8 especialistas de Calidad encargados de la actividad de monitoreo a la satisfacción de los clientes en la Empresa. Se garantizó que la evaluación a cada pregunta estuviera respaldada por evidencia documental.

Para la obtención de los resultados generales y de cada apartado se realizó el cálculo de la media aritmética. Los resultados generales de cada apartado se encuentran por debajo de 85 y el resultado global de la herramienta es de 73.30 puntos. Teniendo en cuenta la escala de evaluación definida y el valor general obtenido se puede decir que: "Se aprecian métodos y prácticas que pueden ser utilizados en cierta medida" (Figura 4).

Análisis de resultados

Al analizar el comportamiento de las dimensiones se puede observar que existe una correspondencia en cuanto a puntuación en ambas herramientas específicamente en las referidas al aprovechamiento de las fuentes de información y los métodos para recopilar, procesar y analizar la información (Figura 3). Sin embargo, en la dimensión Recursos no se comporta de forma similar, debido a que la encuesta aborda preguntas relacionadas

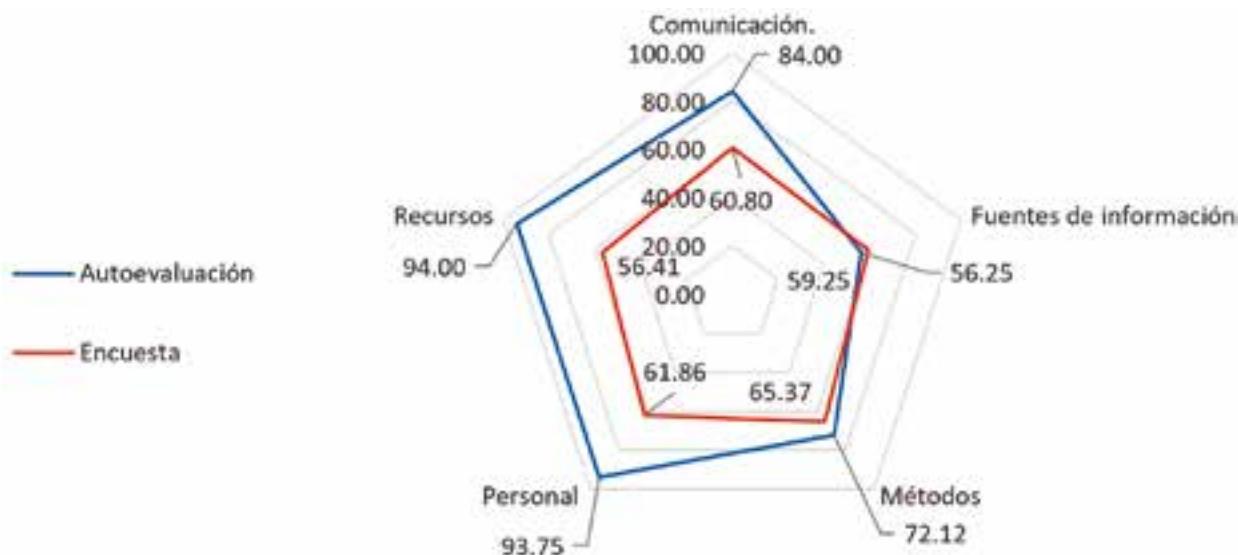
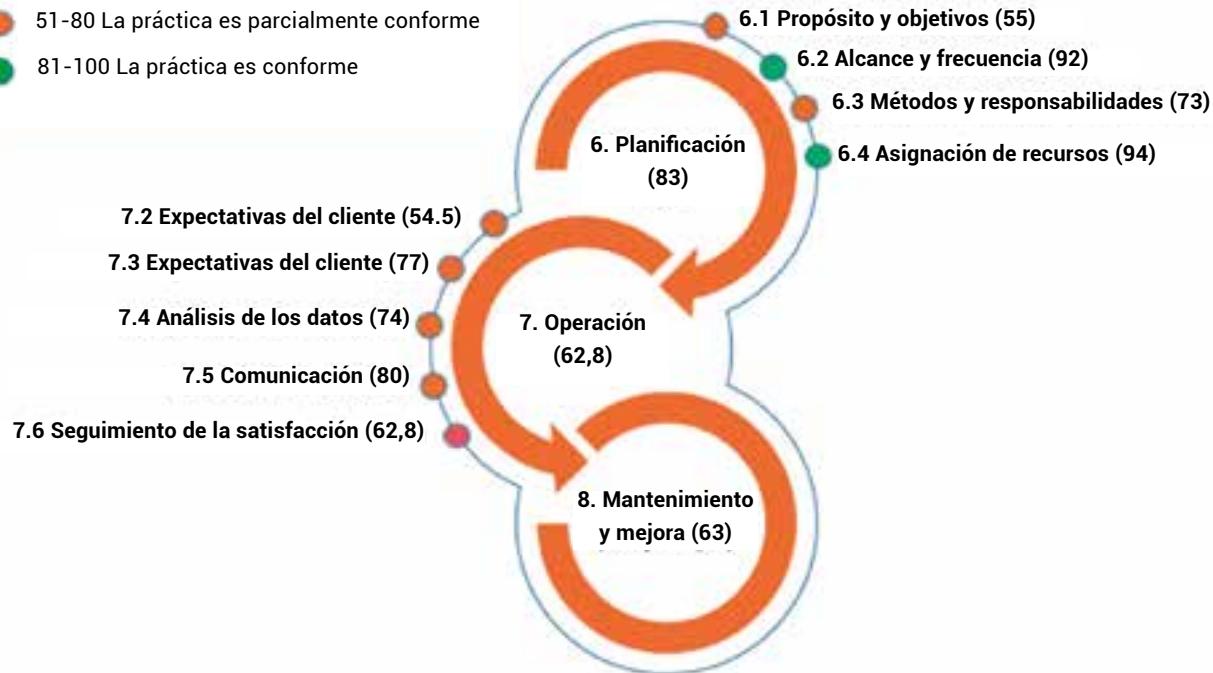


Figura 3. Resultados de la encuesta y de la guía de autoevaluación por dimensiones

Leyenda:

- 0-50 No se aprecia evidencia
- 51-80 La práctica es parcialmente conforme
- 81-100 La práctica es conforme

**Figura 4.** Resultados de la autoevaluación por apartados

con la disponibilidad, seguridad y eficacia de los *software* y en la herramienta de autoevaluación se incluyen todo tipo de recursos. A continuación, se presentan las principales debilidades identificadas como resultados de la aplicación de las herramientas.

Métodos

Aunque existen métodos para recopilar datos directamente de los clientes en lo concerniente a su satisfacción y un mecanismo establecido de quejas y reclamaciones, se evidenció que los departamentos involucrados en el seguimiento de la percepción del cliente no trabajan de forma integrada y que no se contrastan los resultados de la satisfacción del cliente con otras fuentes de información y con los indicadores de la Empresa.

En el procedimiento de medición de la satisfacción del cliente no se encuentra definida la frecuencia con que se recopila la información relacionada con la satisfacción del cliente, constatándose que del periodo del 2013 al 2018 no se han realizado mediciones de todos los servicios que se brindan.

En las prácticas actuales solo se evalúan las dimensiones referidas a los requisitos del servicio, no se incluyen las expectativas de los clientes para cada servicio ni por tipo de cliente definido.

El análisis de los datos se realiza de forma directa sobre las respuestas de cada pregunta, no se emplean métodos estadísticos que permitan identificar otros factores dentro del conjunto de datos recopilados.

El procesamiento y clasificación manual de los datos cualitativos influye significativamente en el tiempo de procesamiento de las encuestas y por tanto incide en el tiempo de elaboración de los informes.

Aunque existen indicadores definidos en el procedimiento de medición de la satisfacción de los clientes de ETECSA, la eficacia del proceso no ha sido evaluada.

Personal

No se garantiza la información oportuna de los servicios a los trabajadores, priorizando los que se encuentran de cara al público.

No existe un mecanismo para la recopilación de las opiniones y sugerencias del personal interno.

Recursos

En la actualidad se cuenta con múltiples sistemas de cara al cliente, lo que provoca que la información del cliente se encuentre descentralizada; siendo imposible obtener una visión única para la gestión integral del mismo en los procesos de Mercadotecnia, Ventas y de Post-venta lo que se traduce en servicios menos

efectivos, una gestión no integrada y un enfoque dividido de la Empresa hacia el cliente.

Fuentes de información

La Empresa ha tomado acciones para su inserción en las redes sociales pero aún no se aprovechan las potencialidades de estas herramientas ni de los medios de prensa digitales como fuentes de identificación de temas emergentes; fortalezas y debilidades del servicio y los procesos de la Empresa que impactan directamente en la satisfacción del cliente.

Comunicación

En el informe de resultados de las mediciones no se identifican causas potenciales de quejas y otros elementos que contribuyen a la insatisfacción del cliente, ni se identifican posibles áreas de mejora.

En cada estudio realizado se tiene como práctica la elaboración de un plan de acción derivado de los resultados, evidenciándose diferencias de tiempo en las fechas de emisión de los planes y de aprobación de los informes resultantes de las mediciones, lo cual indica que las acciones tomadas no han sido rápidas y oportunas.

Aunque se evidencian acciones proyectadas, aún no se logra que la información relativa a la satisfacción del cliente sea utilizada en su totalidad para mejorar estrategias y prácticas futuras.

No ha sido evaluada la eficacia de las acciones de mejora emprendidas resultantes de los estudios de satisfacción del cliente realizados.

En la investigación realizada se identificaron cuatro principales Áreas de Mejora:

- Actualización del procedimiento de “Medición de la Satisfacción del Cliente en ETECSA”, a tono con el nuevo escenario y los procesos de informatización de la sociedad.
- Implementación de métodos que faciliten el aprovechamiento de las fuentes indirectas de información de la satisfacción del cliente como las quejas, las opiniones y comentarios en las redes sociales o en los medios de prensa digitales y su integración en los análisis de satisfacción.
- Garantizar la gestión integral del cliente a partir de la unificación de las bases existentes en la organización.
- Automatización del procesamiento de datos de la satisfacción del cliente, incluyendo los datos cualitativos para garantizar la reproducibilidad y agilidad de las investigaciones.

Conclusiones

La aplicación de las herramientas descritas en esta investigación ha permitido contrastar la ejecución del proceso a través de la revisión documental y el criterio de los encuestados. Las herramientas propuestas permiten identificar adecuadamente las brechas existentes y determinar posibles áreas de mejora con el propósito de transformar las prácticas actuales a los estándares internacionales en materia de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus necesidades y expectativas. La metodología puede ser aplicada en cualquier tipo de organización que busque trabajar en la mejora continua y enfocada hacia el cliente.

Referencias bibliográficas

- Devlin y Dong. (1994). Service from the customer's perspective. *Marketing Research*.
- González Alonso, J. y Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista publicando*, 2(1), pp 62-67.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), pp 38-47.
- NC-ISO-9001. (2015). *Sistemas de la Gestión de la Calidad. Requisitos*.
- NC-ISO-10004. (2016). *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición*.