

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



“EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIO DE OUTSOURCING DE LIMPIEZA, DURANTE EL PERIODO 2017- 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 13”



LICDA. LESLY SUCELY MORALES CANO

Guatemala, Septiembre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



“EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIO DE OUTSOURCING DE LIMPIEZA, DURANTE EL PERIODO 2017- 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 13”

BASE NORMATIVA: INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2.1 subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



LICDA. LESLY SUCELY MORALES CANO

Guatemala, Septiembre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: M.Sc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. José Ramón Lam Ortiz
Evaluador: Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián
Evaluador: Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **LESLY SUCELY MORALES CANO** con número de carné: **201120179**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____





**ACTA MA No. FEP-FS-B-04-2022**


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el viernes 23 de septiembre de 2022, a las 20:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licenciada Lesly Sucely Morales Cano**, carné No **201120179**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **"EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIO DE OUTSOURCING DE LIMPIEZA, DURANTE EL PERIODO 2017- 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 13."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 23 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.


Msc. José Ramón Lam Ortiz
Coordinador


Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián
Evaluador


Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Evaluador


Licda. Lesly Sucely Morales Cano
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Licda. LESLY SUCELY MORALES CANO, Carné: 201120179 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	15
Nota final:	72

APROBADO

Guatemala 29 de octubre de 2022.

(f) *Isabel Cristina Oliva Castro*
Dra. Isabel Cristina Oliva Castro
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por su infinita misericordia, por darme la vida y por nunca abandonarme en este caminar y levantarme en cada situación difícil que encontré. A la Virgen María quien ha sido mi protectora e intercesora.
- A MIS PADRES:** Filadelfo Morales, María de la Cruz Cano (Q.E.P.D) y Martita Ortiz, por su apoyo y amor incondicional en todo momento de mi vida y por sus desvelos y esfuerzos para que cumpliera este sueño.
- A MIS HERMANOS:** Melvin, Henry, Mariana y Vanessa mis grandes amores y quienes también han sido mi apoyo y mi inspiración para ser una mejor persona y luchar por mis ideales.
- A MI FAMILIA:** A mis abuelos Salvador y María Ana (Q.E.P.D), quienes me apoyaron en uno de los momentos más difíciles de mi vida, gracias por su amor y esfuerzos, a mí tío Venancio quien también puso su granito de arena en parte de mis estudios y quien es ejemplo de dedicación y que las metas se pueden cumplir y por los Ortiz Xuyá, quienes me han adoptado en su familia.
- A MIS AMIGOS:** A todos aquellos que me apoyaron en este caminar lleno de retos, especialmente quienes me inspiraron y nunca dejaron que me desanimara.
- A LA UNIVERSIDAD:** Mi querida San Carlos, porque en ella obtuve conocimientos para ser una profesional, capaz de aportar valores y apoyo para el futuro de mi país.
- A LOS PROFESORES:** De los cuales obtuve conocimientos, historias inspiradoras y grandes retos para enfrentarme al mundo laboral.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Empresa.....	10
2.2 Administración.....	12
2.3 Servicio	13
2.4 Ingeniería de servicios	15
2.5 Satisfacción del cliente.....	20
2.6 Instrumentos de medición	24
2.7 Toma de decisiones	26
2.8 Outsourcing.....	27
2.9 Servicio de limpieza	28
2.10 Servicio de limpieza outsourcing.....	29
2.11 Clasificación de las empresas de outsourcing de servicio de limpieza	29
2.12 Tendencias ante COVID-19 de las empresas de outsourcing de limpieza.....	30
2.13 Monitoreo y evaluación de proyectos	31
2.14 Evaluación Ex-post.....	34
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1 Definición del problema	36
3.2 Delimitación del problema	37
3.3 Objetivos	37
3.4 Métodos.....	38
3.5 Diseño	39
3.6 Enfoque	40
3.7 Técnicas	40
3.8 Instrumentos.....	41
3.9 Universo y tamaño de la muestra	41
3.10 Alcance.....	41

3.11 Población.....	42
3.12 Manejo ético	42
3.13 Procedimiento usado.....	42
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
4.1 Identificar los principales aspectos que evalúa actualmente el instrumento de medición.....	48
4.2 Describir el comportamiento de los resultados históricos de los últimos cinco años del instrumento de medición.....	52
4.3 Establecer los factores más importantes para la toma de decisiones en una organización.....	62
4.4 Evaluar las principales estrategias que se han tomado con los resultados obtenidos.....	67
4.5 Diseñar un instrumento de medición que permita medir la satisfacción del cliente para la toma de decisiones estratégica.....	69
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	101
Índice de Tablas	101
Índice de Cuadros	102
Índice de Figuras.....	102
Índice de Gráficas	103
Glosario.....	104
Cuestionario de Encuesta a Colaboradores.....	105
Guía de Entrevista Gerente de Operaciones	108

RESUMEN

La satisfacción del cliente en la actualidad es uno de los retos con los cuales las empresas se enfrentan, debido a que los clientes exigen una mayor atención, por esta razón es importante que las empresas cuenten con un instrumento de medición de la satisfacción, que les permita conocer la percepción que tienen sus clientes respecto al producto o servicio que se les brinda.

En el presente Trabajo Profesional de Graduación, se realizó una identificación del problema para una empresa de outsourcing de limpieza, en la cual se encontró que se realiza una encuesta de satisfacción del cliente, se lleva a cabo una vez al año, es ejecutada por una empresa externa e incluye preguntas abiertas y ambiguas, lo cual conlleva a que las respuestas no generen certeza para la toma de decisiones.

Al realizarse la encuesta anualmente, las soluciones que se les da a las solicitudes de los clientes no son de forma inmediata y al realizarse por medio de una empresa externa no garantiza que la encuesta la responda la persona que está en relación directa con el servicio brindado o que no conozcan las condiciones del contrato o negociación realizada. La encuesta no indica a que departamentos específicamente se están evaluando, lo que genera retraso en la solución que se le debe dar a los clientes, debido a que se dificulta encontrar a la persona responsable de los aspectos evaluados.

Después de analizado el problema, se determinó la metodología a utilizar, misma que permitió obtener información esencial para el desarrollo de la investigación. Los métodos utilizados fueron el método científico, aplicado en sus tres fases, indagadora, demostrativa y expositiva, que generaron información primaria para analizarla, sintetizarla, comprobarla y exponerla; también se utilizó el método inductivo-deductivo que conlleva a examinar desde los aspectos más generales a los específicos relacionados al instrumento de medición que se tiene en la empresa de outsourcing; se utilizó un diseño no experimental y seccional, así como, un enfoque mixto que permite estudiarlo tanto de manera cualitativa como cuantitativa.

También se utilizaron técnicas para la obtención de datos necesarios que permitieron analizar la información, entre las que se encuentran la investigación documental, en las cuales se analizaron los resultados de las encuestas ejecutadas en los últimos 5 años y el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, la entrevista realizada a la Gerente de Operaciones y una encuesta a los Administradores de Proyectos, quienes tienen a cargo los diferentes clientes.

Al revisar y analizar los resultados de las encuestas que actualmente realiza la empresa de outsourcing de limpieza, se conoció que se encuestan entre 200 y 206 clientes anualmente, entre los diferentes servicios que ofrece la empresa de outsourcing, en el último año el porcentaje en relación al número total de clientes disminuyó a 33%, esto debido a que la empresa sigue en crecimiento. El servicio con mayor demanda que tiene la empresa es el de conserjería, el cual se ha mantenido entre el 85% y el 93% del total de servicios brindados.

Se identificó que los aspectos más importantes para los clientes según los resultados que se han obtenido son, el cumplimiento y puntualidad en el trabajo por parte de los colaboradores asignados a sus instalaciones, la supervisión del servicio, la capacitación brindada al personal y entrega de equipos, productos e insumos. En cuanto a la opinión de la Gerente de Operaciones y los Administradores de proyectos, los puntos más importantes son los requerimientos resueltos de forma inmediata y la supervisión constante.

La evaluación del servicio está catalogada en su mayoría como “Excelente” y “buena” lo cual indica que se ha mantenido la satisfacción de los clientes atendidos, en el caso de la supervisión del servicio, así como, los que están satisfechos con la supervisión que se brinda, sin embargo, aunque la mayor parte de los resultados sean positivos, existen oportunidades de mejora, las cuales se deben revisar y atender para no generar insatisfacción en sus clientes. Así mismo, aunque la percepción de rapidez para los clientes se da de diferente manera, la mayoría la han considerado entre rápida y muy rápida.

La empresa tiene establecido un parámetro de calidad, en el que se indica que el indicador de calidad debe estar al menos en un 79%, el cual indica que tan satisfechos están los clientes; de acuerdo a los resultados de la encuesta anual, si el porcentaje promedio de los clientes encuestados supera este indicador se considera que se cumple con dicho parámetro, sin embargo, no se conoce el sustento del por qué se estableció este porcentaje.

Se desarrolló un instrumento de medición que permite la identificación de 22 items divididas en cinco categorías, los cuales evalúan la percepción de los clientes, en una encuesta tipo Likert que se generará desde un google forms, para que se pueda responder desde cualquier dispositivo móvil y/o computadora, la cual generará información digital para su análisis y toma de decisiones estratégicas.

Se concluye que la encuesta es realizada por medio de una empresa tercerizada, debido a que no tiene un departamento especializado para la ejecución, posee preguntas abiertas y esta no identifica a los departamentos que se evalúan. Los principales aspectos que se tomaron en cuenta para el instrumento de medición están relacionados con el cumplimiento de actividades de los colaboradores, la supervisión del servicio, puntualidad, presentación, actitud de servicio, confiabilidad y experiencia.

El aspecto de supervisión ha generado resultados entre “Excelente” y “Bueno”, a excepción del año 2020, en el cual dio inicio la pandemia de COVID-19, lo cual provocó una disminución de visitas a las instalaciones de los diferentes clientes, así mismo, las expectativas en su mayoría han sido cubiertas, aún se tiene un porcentaje al cual se le debe poner atención para lograr los objetivos y la satisfacción de los clientes.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción del cliente según Lovelock, Reynoso, D`andrea, Huete, & Writz (2012) es la actitud que tienen los clientes después de una compra o una serie de interacciones entre el consumidor y el producto o servicio. Por esta razón, buscan estrategias que les ayuden en la generación de valor agregado que permita cumplir y exceder las expectativas de sus clientes, así como, obtener mayores ingresos y beneficios sobre la inversión.

Las empresas deben medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes con relación al servicio que se les brinda, derivado de esto se presenta el Trabajo Profesional de Graduación “Evaluación del instrumento de medición del nivel de satisfacción del cliente y su incidencia en la toma de decisiones, del departamento de operaciones de una empresa que brinda servicio de outsourcing de limpieza, durante el periodo 2017- 2021, en la ciudad de Guatemala, zona 13”.

Esta investigación se realizó en función de la evaluación ex-post, con el propósito de conocer el comportamiento que se ha tenido con el actual instrumento de medición de satisfacción realizada en los últimos el periodo 2017-2021 en la empresa de outsourcing de limpieza, así como, identificar la razón por la cual, se efectúa por medio de una empresa subcontratada, quien se encarga de llamar y ejecutar la encuesta.

Además, se requiere conocer es el motivo por el que la encuesta se realiza únicamente una vez al año, ya que, dificulta la retroalimentación de las áreas a mejorar y los aspectos que no se están cumpliendo de acuerdo a las expectativas de servicio, por lo que las solicitudes requeridas por los clientes no se pueden efectuar en un periodo de tiempo menor al actual.

Para esta investigación se desarrollaron cuatro capítulos en los cuales se integra información primaria y secundaria que permite conocer desde diferentes aristas la situación de la satisfacción del cliente en la empresa de outsourcing, por ello, en el

capítulo primero se incluyen los antecedentes, este se relaciona a los estudios similares al que se han desarrollado a lo largo del tiempo tanto autores nacionales como Turcios (2018) con su tesis análisis de satisfacción al cliente; Funes (1997) con Diseño y aplicación de la Encuesta de Satisfacción de clientes; Bac Motta (1998) realizó un diagnóstico de los instrumentos de medición del rendimiento escolar entre otras.

Así mismo se encontró estudios internacionales como Escatlar (2017) con su tesis adaptación y validación de un cuestionario para medir la satisfacción del tratamiento de fisioterapia en atención primaria; Millones (2010) con la medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un Supermercado Cossto; Trochas, Ríos (2017) con una propuesta metodológica para medir la satisfacción del cliente; entre otros.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, basado en fuentes secundarias como libros, revistas, publicaciones en internet, entre otros; así mismo, comprende conceptos relacionados a la unidad de análisis, fundamentando así los temas de empresa desde un punto de vista privado, industria de servicios que comprende a las empresas que no brindan un bien tangible, administración de operaciones en función de las actividades específicas a realizar para el desarrollo de la empresa.

Otro tema que se incluye es la ingeniería de servicios como parte de brindar al cliente la mejor experiencia para que le sean leales a la empresa, la satisfacción del cliente o los aspectos a considerar para garantizar que los clientes perciban el compromiso que se tiene con el cumplimiento de sus expectativas, instrumentos de medición, debido a que, se debe conocer las diferentes formas por medio de las cuales se debe medir el nivel de satisfacción al cliente de acuerdo a las necesidades de la organización. Así mismo, se desarrollo el tema de toma de decisiones, ya que, de acuerdo a los resultados que se tengan en la encuesta se deben plasmar acciones y decisiones.

También se detallan los servicios de outsourcing más solicitados en Guatemala, las tendencias que han tenido que atender de acuerdo a los protocolos COVID-19, generados por los gobiernos y ministerios de salud en el mundo a raíz de la pandemia,

y por último se incluye los temas de monitoreo y evaluación, como la evaluación ex-post con los cuales se fundamenta el capítulo IV.

El capítulo tercero contiene la metodología utilizada, en la que se incluye la definición del problema, la delimitación con sus aspectos unidad de análisis, periodo histórico y ámbito geográfico; así mismo se integran los objetivos tanto general como específicos que se requiere confirmar con la investigación, también se incluyen los métodos a utilizar como el científico, deductivo-inductivo; las técnicas e instrumentos por medio de los cuales se hizo el levantado de la información entre los que se encuentran entrevista y encuestas y posterior a eso se realiza el análisis respectivo.

En el capítulo IV se detalla la discusión de resultados en el cual se presenta el análisis tanto gráfico como estadístico de las encuestas realizadas por la empresa de outsourcing de limpieza en el periodo 2017-2021, en el cual se incluye el porcentaje de clientes encuestados por año, los aspectos más importantes para los clientes en función de la satisfacción, el comportamiento de los resultados históricos para la supervisión del servicio, la puntualidad, presentación y experiencial del personal que se tiene asignado a cada uno de los proyectos.

Otro de los análisis comprende los factores más importantes para la toma de decisiones; las principales estrategias que se han tomado con los resultados obtenidos por parte de la empresa objeto de estudio, así mismo, se propone un instrumento de satisfacción del cliente tipo Likert, según el método de marco lógico realizado con el propósito de encontrar los distintos problemas y alternativas para la medición de la satisfacción del cliente.

Adicional, se incluyen conclusiones que responden a cada uno de los objetivos planteados, así también, se presentan las recomendaciones las cuales están en función de mejorar el actual instrumento de medición, así mismo, la bibliografía que sustenta el marco teórico y los anexos en los cuales se integran la entrevista y la encuesta realizadas para obtener la información primaria.

1. ANTECEDENTES

En las últimas décadas ha sido importante pensar en el cliente, en sus necesidades y expectativas, tanto de bienes como de servicios. Como parte de la gestión de calidad para mantener satisfechos a los clientes hay varios autores que se han planteado y han estudiado el tema de la satisfacción del cliente, en este entendido se encuentran estudios nacionales e internacionales que coadyuvan a la presente investigación.

Entre las investigaciones nacionales se ha recopilado varias tesis en la cuales se detallan diversos estudios que conciernen a la satisfacción del cliente, y entre los que se encuentran las siguientes:

Turcios (2018) en su tesis análisis de la satisfacción del servicio al cliente, la cual se llevó a cabo en una Institución bancaria privada en Guatemala, con el fin de analizar la satisfacción que tienen los clientes en la Agencia las Américas del Banco Industrial y optimizar las herramientas actuales del servicio e identificar los aspectos que intervienen en la calidad del mismo, se realizaron encuestas a clientes que asisten a dicha agencia y se utilizó el método del cliente misterioso.

Entre los principales resultados encontrados están, que la agencia realiza capacitaciones para el personal para la atención de servicio al cliente, de las cuales las internas se realizan una vez por semana y las corporativas cada cuatro años; no se tiene establecido un formato establecido para la rendición de cuentas, lo cual puede generar un proceso complicado para brindar la información requerida por los clientes.

Se concluye que existen factores determinantes tangibles como, la imagen de la agencia y los colaboradores y los intangibles como la solución de los problemas y capacidad de respuesta ante solicitudes y reclamos que se generen por parte de los clientes. Se tomará la presente como apoyo en los factores requeridos para la satisfacción y la forma en que se analiza cada uno de los puntos encontrados durante la misma.

Así mismo, en la tesis Diseño y aplicación de la "Encuesta de Satisfacción de Clientes" realizada por Funes (1997), la cual es una de las herramientas de medición de la productividad de la empresa en Guatemala y la cual, tuvo como objetivo principal conocer las necesidades y deseos de los consumidores para afirmar las frases "el cliente es primero y siempre tiene la razón" o "la calidad de servicio de nuestra empresa".

Así mismo, permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con su competencia, esta se desarrolló por medio de una encuesta de satisfacción a los clientes, en la cual se obtuvo la información necesaria para elaborar el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y por medio de los resultados tomar acciones oportunas para brindar un mejor servicio al cliente.

Se concluyó que la empresa tiene buena imagen ante los clientes, aunque los precios son más altos que los de su competencia; también se tiene inconvenientes en soporte técnico, no hay seguimiento a las visitas y existe poca flexibilidad y rapidez en entrega de equipo, por lo que se debe realizar un plan de acción conforme a los resultados generados por la encuesta de satisfacción, esta encuesta muestra los puntos relevantes para generar acciones que permitan seguir consolidando la satisfacción de sus clientes. Con ella se reconfirma que, aunque se tengan varios elementos positivos dentro de la operación, no se debe dejar sin atender cualquier requerimiento pequeño que coadyuve en la buena relación con los clientes.

Con el fin de conocer las deficiencias que tienen los instrumentos de medición utilizados en la evaluación del rendimiento que se tiene en una institución educativa, así como revisar los diferentes métodos que se utilizan o si únicamente se utiliza un solo método, Bac Motta (1998), realizó un diagnóstico de los instrumentos de medición del rendimiento escolar, el cual se realiza también para confirmar si las pruebas objetivas están bien estructuradas técnicamente, lo cual permita obtener información verídica del proceso.

Se llevó a cabo por medio de encuestas a los alumnos, fichas bibliográficas y resumen para conocer el proceso que se realiza, en él se detectó que, si se tiene el conocimiento de cómo realizarla, más no se atiende la estructura técnica del mismo. Como resultado de la misma se encontró que dos de tres pruebas están aceptables, pero solo una de ellas es confiable, ya que los punteos son bajos, y una de ellas no es ni confiable ni aceptable, con ello se concluye que las pruebas no son objetivas, por los punteos obtenidos en las diferentes evaluaciones. Se analizarán los instrumentos de medición los cuales involucran parámetros y evaluaciones objetivas que sirven como precedente para las revisar las investigaciones futuras.

También se encontró la realización de un Diseño de un modelo de medición del nivel de satisfacción del cliente en una empresa de telefonía ISD (Integrated Services Digital Network), en la cual Polanco (2003) diseñó un modelo de medición que proporcione información previa para el diseño de políticas de calidad y de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, tomando como referencia las brechas que regularmente existen entre lo que el cliente y el proveedor suelen considerar como calidad y satisfacción.

Por medio de gráficas se identifica la importancia relativa de cada uno de los atributos de la calidad evaluados, para identificar las áreas donde el cliente pide cambios y darles prioridad en las propuestas de acción, esta investigación es concluyente en que la tecnología es variante y por ello la satisfacción será cambiante y las necesidades de los consumidores por ende también cambiarán en el futuro. El apoyo que se obtiene es establecer los diferentes atributos que se deben tomar en cuenta en una encuesta de satisfacción que involucre cambios en su desarrollo, debido a que los clientes cada vez requieren una mejor atención.

Con el objetivo de generar una iniciativa sobre el mejoramiento del nivel de satisfacción, tomando en consideración las fortalezas, recursos y competencias con las que cuentan actualmente, desarrollando un FODA para determinarlo, Recinos (2008) desarrolló una investigación de Mejoramiento del nivel de satisfacción de clientes de los

representantes de ventas de servicio y repuestos Caterpillar, en la empresa Gentrac,, utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para conocer la competencia, productos sustitutos, y el poder de negociación entre vendedores y clientes.

Se realizó un análisis de factores económicos, políticos, culturales y demográficos tanto a nivel nacional como internacional, dentro de los resultados obtenidos del estudio se encontró que, la empresa está bien posicionada a nivel mercado, tiene estabilidad financiera, aunque tiene una de las mejores tecnologías para mantenimiento algunos de sus talleres tienen maquinaria obsoleta, lo cual hace sensible a que se pueda generar insatisfacción del cliente, tiene un costo más elevado a su competencia, así como problemas operativos internos, lo cual también se puede transmitir en algún momento generando la percepción de satisfacción no cubierta.

Se tomó una muestra de 20 clientes a quienes se les realizó una encuesta telefónica, con la cual se concluyó que los clientes requieren visitas más frecuentes de sus asesores, y requieren que el personal que les atiende tengan las capacidades necesarias para darles la atención que necesitan, se utilizará la presente como antecedente ya que, la empresa objeto de estudio, realiza actualmente una encuesta telefónica a sus clientes y es necesario que al realizarla tengan las habilidades necesarias para la realización y con ello obtener la información necesaria para la toma de decisiones en el departamento de operaciones.

Además de los aportes nacionales encontrados, se tienen los siguientes antecedentes de instituciones internacionales, que también permiten tener una mejor perspectiva de la importancia que genera una satisfacción del cliente.

Para Escatlar (2017), en su tesis realizó una adaptación y validación de un cuestionario para medir la satisfacción del tratamiento de fisioterapia en Atención Primaria, el cual se realizó en cuatro unidades de Rehabilitación Física de Atención Primaria de Tarragona. Esta investigación tuvo por objetivo analizar la satisfacción de los pacientes con un instrumento de medición que permite conocer la percepción y los resultados de una

intervención sanitaria, considerada como un requisito indispensable de los programas de evaluación y mejora de la calidad, los cuales son los más urgentes para dicha empresa.

Se administraron un total de 155 cuestionarios de los cuales se obtuvo los siguientes resultados. La tasa de respuesta fue del 88%, con una media de edad de 54 años (+/- 15). El alfa de Cronbach resultante fue de 0,92, un grado de acuerdo "excelente" y dos factores que explicaron el 61,83% de la varianza acumulada. Por lo que se concluye que el cuestionario adaptado al idioma español presenta unas propiedades psicométricas satisfactorias, siendo una herramienta útil para medir la satisfacción en pacientes que reciben tratamiento de fisioterapia ambulatoria. La misma servirá para confirmar que en efecto, una medición del nivel de satisfacción al cliente, se debe realizar precisamente para conocer cómo se siente el mismo con el servicio recibido actualmente.

Una propuesta para dispositivos móviles basada en Android, la cual se desarrolló en estudiantes de la Universitat Rovira i Virgili (URV) en la ciudad de Tarragona, España, en Arias (2015), en la cual se muestra el diseño y validación de un cuestionario de escala formativa para valorar las competencias transversales de estudiantes universitarios. En ella se ofrece un instrumento diagnóstico de valoración de competencias transversales, que permita conocer el grado de percepción de los estudiantes universitarios en relación con sus competencias transversales.

Para la administración de este instrumento se propone el desarrollo de una aplicación para teléfonos móviles inteligentes con sistema operativo Android. Se utilizó un cuestionario basado en una escala de naturaleza formativa, la cual requiere un proceso de validación específico de pruebas concretas. Dentro de los resultados se encontró que existe una gran dificultad en la enseñanza y la evaluación de las competencias transversales.

Por lo que se concluye que a pesar de considerar la competencia como un todo unitario que se integra en la acción, es importante analizarla descomponiendo sus elementos con el fin de poder registrar eventos y actitudes que permitan su evaluación, lo cual ayuda a evaluar de manera más precisa, las necesidades y percepciones de los involucrados. También permite la revisión del diseño y validación del cuestionario actual para la evaluación de la satisfacción del cliente y que la misma puede realizarse por medio de una aplicación en el móvil.

La relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido, el cual se llevó a cabo en Valencia, España, en Civera (2008), en esta investigación se presenta un análisis que tiene como objetivo, garantizar la calidad de los procesos mediante su evaluación y monitorización o el de implicar al profesional en la estrategia de mejora de la calidad; se tomó la población de una Comunidad Valenciana, en los hospitales Sagunto, Alzira y 9 de octubre, con el objetivo de contrastar el modelo que determina las variables relacionadas con la satisfacción de los usuarios con un hospital.

Se utilizó un cuestionario de encuesta en la cual se estableció que la satisfacción está basada en la experiencia con el servicio, mientras que la calidad de servicio percibida no está basada necesariamente en la experiencia, sino en los atributos del producto y/o servicio. Para el hospital de Alzira la valoración media de los tres ítems relacionados con la profesionalidad del personal médico resulta superior que la valoración del hospital Sagunto.

Las valoraciones medias para el personal de enfermería son altas en los tres hospitales. Se concluye que ni la formación, el grado de conocimientos, la competencia, ni la experiencia del personal médico y de enfermería influyen en la formación de la satisfacción con el personal. Se toma como referencia para consolidar los ítems necesarios para la realización y análisis de la encuesta de la empresa en estudio.

La medición y control del nivel de satisfacción de los clientes es importante en las operaciones de las empresas por lo que se desarrolló una investigación en un Supermercado Cossto, desarrollada en Millones (2010), tomando como referencia la calidad percibida por los clientes y la necesidad de organizar de forma eficiente sus recursos y generar una mayor satisfacción para sus clientes.

Esta investigación tiene por objetivo evaluar y medir el grado de satisfacción actual de los clientes, así como, determinar los factores más relevantes para sus clientes y también los que originan una mala percepción de los clientes, además de controlar la medida de esta satisfacción en el tiempo. Se utilizó un cuestionario y se trasladó a clientes al azar sin tomar en cuenta factores demográficos, ya que se necesita saber la percepción de todos los usuarios.

Los resultados obtenidos mostraron que la confiabilidad es uno de los factores que más aprecian los clientes; en segundo lugar, la empatía; la rapidez en tercer lugar; la capacidad de reacción y el interés para cuarto y quinto lugar respectivamente, se utilizaron gráficas de control y de correlación para representar los resultados obtenidos de la investigación.

Se concluyó que, se debe orientar e informar a los encargados de área, la vital importancia de ser amables en la atención que se le brinde a los clientes, se debe mantener siempre una buena presentación, prestar interés en escucharlos, brindar una capacidad de respuesta inmediata para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, así como, mantener estos niveles en el tiempo, para que generen relaciones redituables. Esta investigación aporta detalles y factores de los diferentes métodos de percepción y estadísticos por medio de los cuales se puede analizar la información recabada por medio de una encuesta de medición.

Basado en la norma ISO 9001:2015 numeral 5.1.2 para la Institución Educativa Trochas, Rios (2017) desarrolló una propuesta metodológica para medir la satisfacción del cliente y tiene por objetivo proponer una metodología de satisfacción que permita

desarrollar planes de acción de mejoramiento del servicio, para la Institución Educativa en mención, se realizó una encuesta a 92 alumnos entre los grados de sexto a decimo bachillerato, y 80 padres de familia de estudiantes que cursan entre transición y undécimo grado y un censo de los 19 maestros que laboran actualmente para dicha institución, dentro de los resultados obtenidos se encontró que un factor determinante para la insatisfacción de las partes interesadas es la infraestructura, por lo que se debe revisar el mismo para mejorar las evaluaciones, adicional también se encuentra el factor de rendimiento académico.

Se concluye que se debe mejorar los factores determinantes involucrados en la satisfacción del cliente y es necesario generar planes de acción inmediatos, para la mejora. Se ha tomado el presente estudio ya que involucra la norma ISO 9001:2015 y la empresa actual está bajo dicha certificación por lo que se debe de cumplir ciertos requisitos para que se cumpla con la misma y se mantenga vigente.

En el artículo de revista que se denominó Satisfacción del cliente, calidad y evaluación: un análisis crítico y el cual tiene como objetivo plantear un debate rico, enlazándolo con el elemento de la calidad en la gestión de las empresas, como puntos principales se ha tomado los aspectos de genérico, servicio esperado y enriquecido, pero los clientes siempre van a esperar un nivel más, conforme van requiriendo un servicio o producto, esto fue realizado por (Viñas, 2005).

Con ello se quiere transmitir que el discurso actual tiene que reorientar su énfasis, por lo que es necesario que las administraciones públicas conozcan las opiniones de sus clientes y utilicen esa información como input a la hora de elaborar sus actuaciones, pero la decisión de qué servicios debe prestar la administración pública, y con qué características, es una decisión política, en donde la opinión de los usuarios es uno de los criterios a tomar en consideración.

Se concluye que para tomar decisiones no solo se necesita tener información sobre la calidad de un programa o servicio público sólo con información sobre los outputs, ya

que existe cada vez un mayor consenso entre profesionales que se dedican a la evaluación de programas y servicios públicos, y se deben de considerar diferentes aspectos como la eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y sostenibilidad.

No se deben olvidar, otros criterios que podrían denominarse “transversales”, como la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el respeto al medio ambiente, ya que estos últimos hoy en día son muy relevantes a considerar para muchos de los clientes y/o usuarios de los diferentes productos y servicios. Estos factores son de apoyo para el presente estudio ya que la empresa brinda servicios de outsourcing ya que los clientes cada vez buscan que se coadyuve con el medio ambiente y se den oportunidades a personas de diferentes géneros y con capacidades especiales.

Cada uno de los estudios mencionados anteriormente, coinciden en que es necesario realizar mediciones de satisfacción del cliente, por medio de encuestas, las cuales pueden realizar tanto físicas como electrónicas, aunque cada una toma un método o herramienta diferente, todos coinciden en que se deben tomar los elementos necesarios de acuerdo a los que se desee evaluar y no pasar desapercibido cualquier retroalimentación que los clientes brinden, cada uno aporta para el desarrollo de la presente investigación, ya que se evaluará el actual instrumento de medición que se tiene en la empresa de outsourcing.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla el marco teórico que soporta los elementos teóricos conceptuales para la interpretación y comprensión de los temas básicos que forman parte de la presente investigación.

2.1 Empresa

Una empresa forma parte de la economía de un país, así lo indica Hernández (2011), quien determina que, debe haber una coordinación entre capital, trabajo y la dirección de una organización, esto con el fin de llegar a acuerdos que cumplan las exigencias y expectativas de un cliente en común. Al mismo tiempo deben proveer oportunidades laborales para el país donde se ubica. Estas pueden desarrollarse tanto en el ámbito privado como público, lo cual determinará si tienen fines de lucro o no y de acuerdo a ello también el beneficio que tendrá la población.

Las empresas pueden brindar productos y/o servicios o ambos a la vez, de acuerdo a la rama de la industria a la que se dedique. Según el Registro Mercantil solo en el 2021 se inscribieron 31 mil 514 empresas, esto representó un 59.59% en comparación al año 2020, esto lo señala Contreras (2021), en Agencia Guatemalteca de Noticias -AGN- y también ha sido el mayor incremento generado en los últimos años, esto representa un incremento de empresas generadoras de empleos en el país y que apoya a la economía del mismo.

2.1.1 Empresa privada

Las empresas privadas buscan obtener utilidades (ganancias) para retribuir a los propietarios o socios, quienes han invertido su capital para generar mayores ingresos y beneficios personales o familiares. Según, Hernández (2011), el capital de estas proviene de inversionistas particulares, en las cuales se pueden incluir familiares, amigos, socios, etc. Estas son fundamentales para la creación de empleos en los diferentes países.

Actualmente el sector privado en Guatemala representa un 85% del PIB, y es uno de los sectores más grandes, ya que, ha estado en constante movimiento, lo cual ha generado que incluso aquellas empresas del sector público, estén pasando a ser parte del sector privado, espacios como aeropuertos, bancos, así como carreteras (Legal Team Guatemala, 2020).

Así también, estas empresas coadyuvan a la generación de nuevos empleos, tanto directos como indirectos, entre las empresas más importante en Guatemala, se encuentran Belcorp, Grupo Progreso, Cofiño Stahl, entre otros, esto según García (2020), en el artículo publicado en Guatemala.com, así mismo, indica que estas están consideradas como aquellas que brindan su primer trabajo a muchos jóvenes, incentivando así, a la creatividad y desarrollo de nuevas ideas.

Con esta oportunidad, colaboran con la formación profesional de cada uno de ellos, teniendo en cuenta que es difícil que las empresas brinden oportunidades de trabajo a personas recién graduadas o que no cuenten con experiencia.

2.1.2 Industria de servicios

La industria de servicios ha obtenido mayor auge en el mercado por ello se debe estar en continua innovación de los mismos. Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete & Wirtz (2012), afirman que “en todo el mundo, el sector servicios de la economía atraviesa por un periodo de cambio casi revolucionario en el que las formas establecidas de hacer negocios siguen cambiando de dirección”. La innovación de todos estos servicios transforma también nuestra manera de vivir y trabajar, ya que, nos llevan a desarrollar nuevas estrategias enfocadas en beneficios hacia los clientes.

El sector servicios agrupa a “exportadores de servicios de turismo sostenible, turismo de salud y bienestar, software, laboratorios, industria creativa, y otros servicios de exportación”; y Agexport (s.f.) indica que en Guatemala este tipo de industria se caracteriza por ser creativa, hospitalaria, tecnificada y profesional, lo que brinda soporte para los cambios que se van generando en las nuevas generaciones.

Este sector representa un 60% de la economía en Guatemala, lo cual es más de la mitad, y el cual también está en crecimiento, especialmente porque cada vez se integran nuevos procesos tecnológicos que generan cambios en los diseños originales (Legal Team Guatemala (2020)).

2.2 Administración

La administración es definida por Koontz et al. (2012) como un proceso que parte de un diseño y que debe mantener un ambiente agradable para que los colaboradores trabajen por los objetivos y metas específicas que sean requeridas por los clientes. Para lograr el éxito de una organización se necesita la coordinación de esfuerzos de todas las partes involucradas en cumplir con los procesos de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, ya que únicamente de esa forma se podrá cumplir con los objetivos propuestos de la organización.

Como lo manifiesta Santiago (2021), la administración es un factor muy importante para las empresas, ya que esta les permite generar una planificación de acuerdo a sus expectativas de crecimiento, así como de todos aquellos recursos que serán necesario para el cumplimiento de metas y objetivos para alcanzar la rentabilidad, por lo que cada empresa debe poner especial énfasis en ello y así aprovechar cada oportunidad de crecimiento que tenga.

2.2.1 Administración de operaciones

Para Chase, Jacobs & Alquilano (2005) la administración de operaciones “Se define como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa”. Es esencial para todas las empresas desarrollar estrategias desde un ámbito operacional debido a que, por medio de su ejecución se genera mayor valor agregado a la planificación, organización, integración, dirección y control de las mismas.

Dentro de esta rama se encuentra las prioridades, las capacidades y recursos, los cuales conllevan a estudiar que necesitan los clientes, dentro de estas capacidades

también es relevante destacar la calidad, la innovación, los costos, el tiempo, la flexibilidad, ya que esto brindará soporte para las diferentes decisiones que se deseen tomar en pro de brindar esa excelente calidad en el servicio y/o producto; además se debe tomar en cuenta que es donde se realizará el análisis de diseño estos sino también la estructura física requerida, tamaño óptimo, y las condiciones para que esto se ejecute (Chase, et al. 2005).

2.3 Servicio

Un servicio no es directamente un producto físico, según Collier & Evans (2015), estos no están relacionados con bienes tangibles sino intangibles entre un comprador (cliente) y un vendedor (proveedor), en este sentido los servicios no se pueden separar de la parte generadora y comprenden la realización de actividades que los clientes necesitan o requieren.

Los servicios buscan satisfacer una necesidad puntual o especializada, entre las principales que se pueden mencionar están las de gas, agua, luz, transporte, y hoy en día también se encuentran los servicios de limpieza, y turismo; debido a que estos servicios buscan enfocarse en un segmento y actividad específica, se debe garantizar los medios que serán necesarios para la prestación del mismo (Actualícese, 2022)

2.3.1 Características del servicio

Parte de la especificación de los servicios, estos tienen varias características como lo afirma Armstrong, & Kotler (2013), cada empresa debe considerar al menos cuatro:

- **La intangibilidad del servicio:** debido a que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que sean comprados, ya que no es un producto físico, y será hasta recibir el servicio que se conocerán las características que tienen.
- **La inseparabilidad del servicio:** los servicios no pueden separarse de sus proveedores, ya que, no funcionan independientemente de quien brinda el

servicio, no se puede considerar estas variables por separado, ya que esto no llenaría las expectativas ni las condiciones de un servicio.

- **La variabilidad del servicio:** significa que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como, cuándo, dónde y cómo se prestan, dependiendo del proveedor así se comprobará si es un servicio bueno o malo, esto también conlleva a ser precisos en el concepto al cual va dirigido, ya que cada uno de los clientes percibe la calidad de una forma diferente.
- **La caducidad del servicio:** significa que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior, al momento de recibirse, también se genera el consumo en forma simultánea.

Debe de tenerse en cuenta que estas características son parte de las estrategias empresariales que pueden utilizarse para generar satisfacción o insatisfacción en los clientes y dependerá del cumplimiento de los atributos del servicio en sí.

2.3.2 Importancia del servicio

Las empresas deben considerar que los clientes cada vez tienen mayores exigencias no solo en precios y calidad, sino también en la atención personalizada que se les brinde al momento de adquirir productos o servicios. Grönroos (1994) manifiesta que “la mayoría de empresas tiene que ofrecer a sus clientes una variedad de servicios como parte integral de sus ofertas totales”, esto refiere a todas las empresas que producen bienes, especialmente aquellas que requerirán mantenimiento, reparación, asesoría o capacitaciones, ya que, al ofrecer estos servicios en conjunto podría tener un mejor costo y un mejor funcionamiento para los clientes.

Lovelock et al. (2012) indican que lo principal en el servicio son todas las nociones asociadas con brindar una excelente atención al cliente, calidad en el servicio, servicio al cliente o satisfacción del cliente. El servicio se está convirtiendo en un tema de mayor relevancia en todo tipo de empresas por más pequeñas que estas sean. Por este motivo las empresas deben incluir estrategias que hagan énfasis en las características

que generen valor agregado y que garanticen la plena satisfacción del cliente para consolidar relaciones redituables.

Campos (2022) menciona en su blog que los servicios van en constante crecimiento y es importante entender las estrategias y tendencias de los mismos, debido a que cada vez se integran nuevas empresas que brinden los mismos servicios, los cuales en ocasiones también pueden ser de mejor calidad por un precio similar, por lo que se debe estar a la vanguardia de nuevas tecnologías, así como crear relaciones redituables que permitan fidelidad de los clientes.

2.4 Ingeniería de servicios

Para Picazo et al. (1991) la ingeniería de servicios se refiere a mejorar e innovar los procesos que permitan brindar servicios que se diferencien y que brindarán un mejor desarrollo para la organización que permita crear valor para los clientes y obtener ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Está basada en los siguientes conceptos:

- **Mejorar e innovar procesos:** en este se analiza los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promueve la innovación constante donde se busca siempre hacer de una mejor manera de hacer las cosas.
- **Servicios diferenciados:** se cuida que los servicios sean de calidad y contribuyan a lograr la diferenciación de los productos, así también teniendo un claro posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa.
- **Desarrollo de una organización:** se requiere de una estructura de organización participativa en la cual se implementen estrategias y acciones que contribuyan a brindar un servicio de calidad.
- **Creación de valor para el cliente:** tiene como propósito desarrollar y proporcionar estrategias de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente.

- **Ventajas competitivas:** se integra y coadyuva con la planeación estratégica en el logro de ventajas competitivas sustanciales y sostenibles, que permitan a la empresa ser mejor que la competencia.

2.4.1 Finalidad de la Ingeniería de Servicios

Para cumplir con la finalidad de la Ingeniería de Servicios, es necesario que se cumplan varios objetivos específicos, así lo afirma Picazo et al. (1991):

- Crear clientes satisfechos
- Elevar los ingresos reales de la empresa y que se mantengan con esa tendencia
- Promover la innovación constante
- Diferenciar los productos
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes”.

En la unidad de análisis se tiene una buena imagen corporativa, sin embargo, el costo es más alto en relación a la competencia en los servicios que brindan, por lo que se utiliza los años de experiencia en el mercado y referencias de clientes actuales para llegar a nuevos clientes.

2.4.2 Desarrollo de la Ingeniería de Servicios

Se han realizado diferentes estudios para determinar cómo ha evolucionado la Ingeniería de Servicios para lograr los objetivos que las empresas se proponen para tener un crecimiento económico.

Según Picazo et al. (1991) la Ingeniería de Servicios “es también conocida como Gerencia de Servicios y dada la competitividad cada vez mayor de hoy en día y el énfasis que se da al servicio, el primer paso debe ser conseguir una orientación hacia el cliente”, ya que únicamente de esa forma se logrará conocer las expectativas que tienen tanto los clientes reales como los potenciales.

Derivado del desarrollo de la Ingeniería de Servicios se detallan las siguientes dos estrategias:

2.4.2.1 Triángulo del servicio

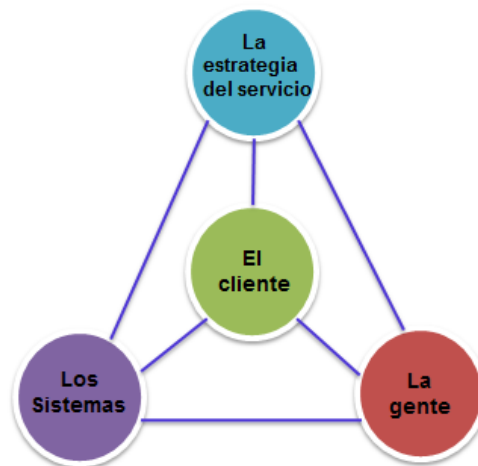
Para (Albrecht, 1990) esta estrategia representa una unión entre clientes, sistemas (procesos) y gente (personal) que permiten el desarrollo de ventajas competitivas. En ella se puede diagramar la interacción de los elementos que a continuación se detallan, estos deben conjugarse para alcanzar el nivel de calidad que se desea:

Una estrategia del servicio bien concebida: se debe desarrollar estrategias innovadoras, orientadas hacia el cliente, que permitan una visión hacia las prioridades y expectativas de los clientes reales y potenciales.

Personal que tiene contacto con el público: los colaboradores que están en contacto directo con el servicio, deben estar orientados hacia la buena atención al cliente, conocer el estado de ánimo y brindando una atención personalizada, esto conlleva a que cada usuario se sienta motivado a seguir realizando compras, así como, compartir su experiencia con otras personas.

Sistemas amables para el cliente: se debe crear sistemas que permitan brindar al usuario la mejor experiencia, por lo que debe estar diseñado como un apoyo para el colaborador y conveniencia para el cliente.

La relación de los elementos indicados anteriormente se muestra en la siguiente figura:

Figura 1*Triángulo del Servicio*

Fuente. Elaboración propia tomado de los elementos del triángulo del servicio. Albrecht, K. 1990.

2.4.2.2 Hexágono del servicio

Picazo et al. 1991 afirma que esta estrategia permite la generación de clientes satisfechos y se basa en los “aspectos de innovación, calidad del servicio, calidad del producto, precio, sistema de información y comunicación”

En este modelo se resaltan los aspectos siguientes:

- Debe crearse un vínculo entre la ingeniería de servicios y la programación de la comunicación con el fin de mejorar el servicio, fortalecer la imagen corporativa y tener diferencia en los productos y servicios que se brindan al cliente. La mejor forma de darse a conocer y ofrecer servicios de calidad en los contactos de oportunidad.
- La innovación se debe basar en la mejora continua, de acuerdo a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes las cuales pueden cambiar de un momento a otro, también se debe estar innovando según la nueva tecnología que surja, así como el realizar benchmarking de la competencia y así identificar nuevas estrategias de mayor valor.

- Con la información y tecnología, se debe formular estrategias competitivas, que permitan un seguimiento y análisis del comportamiento del cliente, ello con el fin de tomar las mejores decisiones y así brindar una respuesta a sus necesidades, lo cual producirá valor agregado y un mejor servicio.
- Los factores competitivos como la interrelación del valor agregado, la calidad del servicio, la calidad del producto y el manejo de precios, son considerados como beneficios que ayudan a las empresas a ser más competitivos en el mercado y con ello tener un mejor posicionamiento en el mercado.
- La planeación estratégica debe centrarse principalmente hacia el cliente, la cual permita tener ventajas competitivas.

Estos puntos deben ser implementados y controlados no de forma aislada sino en conjunto para lograr los propósitos de la ingeniería de servicios.

Los elementos que integran el hexágono del servicio, así como su interrelación se muestran en la siguiente figura:

Figura 2*Hexágono del Servicio*

Fuente: Elaboración propia tomada de los elementos que contiene el hexágono del servicio, Picazo Manríquez, L. R. y Martínez Villegas, F. 1991.

Estas dos estrategias, el triángulo y el hexágono del servicio, se utilizan para mejorar la calidad del servicio que se brinda, así como para generar un nivel alto de satisfacción debido a que debe cuidarse cada uno de los aspectos para crear un vínculo de valor agregado y tener presente las necesidades específicas de cada cliente, con el fin de ofrecer una mejor opción de negocios.

2.5 Satisfacción del cliente

Los clientes siempre buscan la mejor opción no solo para cubrir sus necesidades sino también para adquirir algo que les genere valor agregado y sobrepase sus expectativas. Para Kotter & Lane Keller (2012) “La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado”.

Lovelock et al. (2012) indican que “la satisfacción es una actitud, la evaluación después de una compra o una serie de interacciones entre el consumidor y el producto”. Antes

de que un cliente haga una compra tiene en mente ciertas expectativas, observa el desempeño del servicio y lo comparan con otros proveedores. La satisfacción conlleva a la lealtad del cliente y el compromiso con la relación de compra.

Así mismo, Pine II & Gilmore (2000), menciona que a medida que las generaciones han pasado, también la economía lo ha hecho y hace énfasis que anteriormente cuando se produjo la actividad industrial, tenían importancia los productos, posterior a eso han sido los servicios, sin embargo, esto sería reemplazado por la economía de la experiencia, esto genera momentos memorables que permitan involucrarse en el proceso, esto podría interpretarse como esa satisfacción que se debe generar a los clientes.

Los clientes que se sienten satisfechos generalmente expresan comentarios positivos y se convierten en publicidad de boca en boca, es decir, en anuncios andantes y parlantes para una empresa cuyo servicio los ha agradado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes, por ello mantener satisfechos a los clientes generará para la empresa fidelidad hacia la misma.

Como parte de las estrategias para garantizar la satisfacción de los clientes, se debe garantizar una supervisión constante, atender todos los requerimientos y solicitudes de los mismos, aunque existan clientes que siempre exigirán más que otros debemos atender sus inconformidades, ya que esto es lo que genera una retroalimentación efectiva.

2.5.1 Importancia de la satisfacción al cliente

Para las empresas es necesario conocer si se está cumpliendo con las expectativas de los clientes, ya que de esto dependerá si el cliente volverá a hacer otra compra o si referirá el producto o servicio.

Entre el nivel de satisfacción del cliente y el desempeño de una empresa deben existir vínculos estratégicos que brinden valor agregado a los clientes. Según Lovelock et al. (2012) “ahora es común encontrar declaraciones de la misión, diseñadas alrededor del

concepto de satisfacción, planes de marketing y programas de incentivos cuya meta es la satisfacción y comunicaciones para el cliente". Es importante destacar que la satisfacción o insatisfacción de cualquier miembro de la familia puede ayudar o perjudicar a un cliente individual, ya que la satisfacción estará basada en experiencias, las cuales pueden ser positivas o negativas y éstas repercutirán directamente sobre el negocio que haya ejecutado dicho servicio.

Los planes y estrategias que se realicen deben estar enfocados en como transmitir al cliente los beneficios que obtiene de la empresa, así como, crear fidelidad hacia la misma, aunque existan clientes que buscan que se les brinde beneficios adicionales a los que han contratado, se debe llegar a un acuerdo y tomar la mejor decisión que beneficie a ambas partes.

2.5.2 Creación de clientes satisfechos

Para crear clientes satisfechos se debe conocer las necesidades de los clientes reales y potenciales para así generar estrategias que favorezcan el mercado objetivo que se atiende.

La creación de clientes satisfechos representa una fuente constante y creciente de ingresos rentables, los cuales se vuelven promotores del propio negocio. Será un promotor de menor costo ya que de una u otra forma él recomendará el producto y a la empresa hacia otros clientes potenciales. Esto generará una disminución en costos de inversión de marketing, si una experiencia fue positiva, el cliente lo recomendará y se realizará una publicidad en cadena (Picazo Manríquez & Martínez Villegas, 1991).

(Peters & Waterman, 1994), indica que la tecnología y oídos al cliente deben convivir juntos para brindar un buen servicio al cliente, lo cual refiere que debe separarse las diferentes áreas y departamentos para generar innovación para ellos, lo cual genere más valor agregado. Uno de los aspectos más importantes para una empresa debe ser que los clientes se encuentren realmente satisfechos con el servicio que se les brinda, así como, definir modelos con los cuales medirlo, por ello Openmet Group (s.f.) da a

conocer un análisis de Gaps (brechas) que conlleven a revisar las diferencias de lo que la empresa cree que está brindando y la percepción de los clientes.

Por lo que Da Silva (2021) menciona que ahora los clientes están aliados a una conexión, por lo que todo lo que les permita hacer ágil cualquier proceso, les generará satisfacción, utilizando plataformas digitales es más fácil llegar a ellos. Así mismo, según CIO México (2021), los clientes ahora buscan un CX (Customer Experience) en el cual puedan tener confiabilidad y que sea más fácil adquirir un producto o servicio y manifiesta que los clientes pueden irse de la organización después de una mala experiencia.

McKinsey & Company (citado en Da Silva, 2022), refiere que el elemento más importante para los clientes es la “consistencia”, ya que al generar una experiencia integrada, hará que los clientes manifiesten felicidad hasta en un 20%, lo cual a su vez generará aumento en los ingresos hasta un 15% más y se reducirá el costo de atención.

Y como parte de estos elementos de consistencia se desglosan cinco estrategias para garantizar la satisfacción del cliente, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Tener agentes entrenados y expertos, lo cual se puede lograr invirtiendo en capacitaciones, generar un ambiente laboral agradable, así como, las herramientas que les permitan desempeñar eficientemente sus actividades, ya que esto les permita sentirse parte de la empresa y dedicar el tiempo requerido por cada cliente.
- Tomar decisiones estratégicas basadas en datos, ya que es necesario conocer a los clientes, sus gustos, su historial de compra, incluso el método que utilizan para el pago. Si no se tiene una herramienta correcta, no se tendrán los resultados que se quieren obtener.
- Brindar autoservicio, aunque no en todas las empresas se podría aplicar, el contar con nuevas opciones que permitan atender más rápidos al cliente, será de beneficio para la empresa.

- Generar una comunidad entorno a la marca, cuando se tienen clientes satisfechos, estos mismo generarán publicidad al hablar bien de la empresa y los servicios brindados.
- Tener una plataforma omnicanal, que permita que el cliente pueda comunicarse por diferentes medios, como correo electrónico, redes sociales, desde un mismo sitio, lo cual generará una atención más rápida y con ello aumentar la satisfacción.

2.6 Instrumentos de medición

Es por este motivo que se debe crear una estrategia de medición del nivel de la satisfacción, el cual nos indique si los clientes se encuentran satisfechos. Zendesk (s.f), menciona la importancia de tener métricas que permitan conocer más a los usuarios de un servicio, y cuáles son sus inquietudes para determinar estrategias que les beneficien y llenen sus expectativas.

González, Carmona & Rivas (s.f.) mencionan que la el objetivo de la medición debe ser medir la experiencia que se ha tenido con el servicio brindado, así como recabar nueva información para la mejora continua. Así mismo, los formularios se deber crear en función a las necesidades del cliente y basándose en incidentes críticos y dimensiones del servicio como disponibilidad, capacidad de respuesta, oportunidad, integridad, profesionalismo y satisfacción global del apoyo.

En función de conocer información de las necesidades y expectativas de clientes tanto internos como externos, (Armada, 2015) estudió los indicadores de calidad en un servicio municipal de deportes, en el cual hace mención de los diferentes modelos que se pueden utilizar para medir la calidad tanto de bienes como de servicios, estos se tomarán como referencia para conocer los parámetros que se pueden utilizar para generar instrumentos de satisfacción para la unidad de análisis.

Así mismo, Ríos (2017), menciona que hay diferentes modelos para medir la satisfacción del cliente, tomando como base la comprensión de las necesidades y

expectativas de las partes interesada en la misma, así mismo, al trasladar un cuestionario de satisfacción, se obtiene información esencial de parte de los clientes, lo cual permitirá una mejor resolución de problemas y poner especial atención en lo que realmente es importante para ellos.

Por otro lado Rodríguez (2014) indica que se debe utilizar un modelo para usar la información para tomar decisiones estratégicas, basadas en las opiniones de los clientes, según sus expectativas, presentación de quejas, entre otras, también Bonome (2009), dice que se puede racionalizar teorías indicadas para un correcto análisis, generar innovaciones y valores agregados que beneficien al usuario final, el resultados es un beneficio de gana-gana, que permita al cliente tener el servicio requerido con la calidad solicitada, como para la empresa tener un cliente satisfecho que le genere más clientes.

Las empresas pueden decidir que método utilizar para medir la satisfacción, según Torres (s.f), existen cinco métodos, los cuales incluyen aprovechar la información que se tiene en la empresa, entre los que se encuentran las encuestas de satisfacción a los clientes que utilicen cualquier servicio de la empresa, la fidelización, el cual se dará si el cliente tiene compras frecuentes, las quejas, son esenciales, no porque se esté dando un servicio no satisfactorio, sino que permiten a las empresas generar una mejora continua por medio de los comentarios que se generen; entrevistas de salida, para conocer los motivos por los cuales los clientes deciden terminar con una relación comercial; felicitaciones.

Todos estos métodos generas satisfacción y seguir brindando un excelente servicio, vinculación con la empresa se da según el número de servicios o productos que un cliente tiene con la empresa y nuevos clientes por recomendación, esto se da particularmente cuando se le da un buen servicio o producto y éste refiere con más de acuerdo a la satisfacción que tiene.

2.6.1 Principales aspectos para la medición de la satisfacción del cliente

Aunque existen diversas formas de medir la satisfacción del cliente, es importante considerar ciertos aspectos, para que la información recabada sea útil, y permita tomar decisiones estratégicas para la empresa. Estos aspectos son:

Relevancia: se debe definir aquellos aspectos que son más importantes del servicio y que impacten directamente con la satisfacción del cliente.

Integridad: se deben considerar fuentes confiables y objetivas para que la información no sea ambigua.

Segmentación: es importante conocer a los clientes a quienes se va a realizar la encuesta, de acuerdo al servicio que se brinde.

Objetivos: es necesario analizar y determinar los objetivos que se busca cumplir, para que se pueda tener la información efectiva.

2.7 Toma de decisiones

Los directivos o las personas que están a cargo de las empresas, deben tomar decisiones, que les permitan desarrollar las diferentes estrategias, de acuerdo a la información que se tenga, es por ello que esto involucra una serie de alternativas que permitan resolver un determinado problema, esto eligiendo una de ellas (Díaz, s.f). Además, permite pensar, razonar y analizar las diferentes soluciones, tomando en cuenta todas las perspectivas necesarias que permitan resolver de una forma eficiente y acorde a los resultados que se deseen obtener.

Según Canós Darós, Pons Morera, Valero Herrera, & Maheut (s.f), existen cuatro enfoques desde los cuales se pueden tomar decisiones, el racional, el satisfactor, el de procedimiento organizacional y el político, estos se determinarán de acuerdo a la información que se tenga, tomando en cuenta datos cuantitativos y cualitativos, para lo cual se necesitará antes generar un método de medición, posterior a eso analizar los datos y tomar la alternativa.

Además, el proceso de la toma de decisiones es cíclico, en el cual se involucran los elementos, información, decisión y acción, esto significa que siempre se estará generando soluciones, para los cuales también es necesario las siguientes etapas: inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión, esto con el fin de tener una estructura y un protocolo definido que genere un soporte respecto a las decisiones que se están tomando (Darós, et al., s.f).

2.8 Outsourcing

El outsourcing permite a las empresas desligarse de algunos procesos y trasladarlos a otros para que estos lo realicen, así lo afirma Schneider (2004) “Es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos”.

Estos servicios de outsourcing de personal de limpieza se pueden brindar a diferentes empresas y/o instituciones, lo cual les permite desligarse de las obligaciones laborales del personal y trasladando dicha responsabilidad a la empresa que les brinda el servicio, así mismo, al momento de ausencias justificadas e injustificadas, siempre tendrá a una persona que cumpla con las actividades de limpieza.

El outsourcing tiene diferentes ventajas para las empresas en la actualidad y Sánchez, (2017) hace énfasis en diez de ellas, en primer lugar se tiene una reducción de ciertos costos, especialmente los que están ligados a infraestructura o tecnología; permite que las organizaciones se enfoquen en su actividad principal dejando a los expertos del outsourcing que se contrate, el encargarse de esas otras actividades secundarias; los costos fijos, se vuelven variables, lo que reduce las inversiones a largo plazo, y tener costos detallados.

También reduce el riesgo, ya que la empresa contratada será la responsable de todos los por menores que puedan suscitarse; mejoran la calidad, ya que se tiene personal especializado en el área que se contrate; aumenta la productividad, debido a que no se

pierde tiempo en actividades como reclutamiento, selección y contratación de personal, así como capacitaciones que se necesiten; mejoran los procesos de innovación, ya que, al reducir costos fijos y tiempos, permite enfocarse en procesos de mejora en los productos o servicios propios de las empresas.

El outsourcing también brinda mayor flexibilidad en los procesos, ya que, puede contratarse los servicios en el momento que se necesiten, por un limitado tiempo o por tamaño específico, sin elevar costos; además brinda acceso a tecnologías mejoradas, porque se tendrá equipo o personal especializado de acuerdo a las nuevas tendencias, sin que esto represente mayor inversión; con cada uno de los puntos señalados, se permite tener por ende una mayor productividad.

2.9 Servicio de limpieza

Un servicio de limpieza incluye cuidar los detalles de higiene y sanidad en diferentes lugares, así lo indica Grupo Elosa (2017), que los servicios de limpieza deben mantener las instalaciones de una empresa en las mejores condiciones de orden e higiene. Su función principal es la seguridad y salud en cualquier instalación donde sean contratados.

El personal que se contrata debe poseer experiencia, ser confiable y brindar un servicio de calidad, motivarlos para que no solo en el inicio tengan una buena actitud y proactividad, y luego con el paso del tiempo se acomoden y ya no realicen sus actividades de la forma correcta.

Grupo Exo (2019), brinda características del outsourcing y los beneficios que se obtienen por medio de este, también Estrada (2006), da a conocer las tendencias que se deben tener en cuenta al brindar un outsourcing. En Garc (2008), da algunas razones por las cuales se debería contratar servicios de limpieza de outsourcing para un negocio.

2.10 Servicio de limpieza outsourcing

Actualmente existen empresas que se dedican a brindar un servicio tercerizado de limpieza hacia empresas que quieren desvincularse de un pasivo laboral, así como la responsabilidad de supervisar al personal a cargo.

Esta tendencia de negocio conocida como *outsourcing*, implica dejar diferentes funciones de una compañía en manos de un tercero a fin de que las organizaciones se concentren en el verdadero negocio y disminuir costos. En Grupo Eloisa (2017), brindar las razones por las cuales externalizar los servicios de limpieza en una organización. Limpiezas Eva María (2016), da a conocer los tipos de servicio que una empresa de outsourcing de limpieza puede y debe brindar.

“La ventaja que ofrece es que es 100% deducible, debido a que mes con mes se paga con una factura como si se tratara del pago de la luz o el teléfono. Además, al involucrar a un proveedor, éste es responsable tanto de las prestaciones sociales del personal contratado (vacaciones, aguinaldo, incapacidad y Seguro Social), así como de la supervisión de sus actividades” (Garc, 2008).

2.11 Clasificación de las empresas de outsourcing de servicio de limpieza

Con base en la observación e investigación de las actuales empresas de outsourcing de servicios de limpieza en Guatemala, éstas brindan los servicios siguientes:

- Conserjería
- Conserjería y mensajería
- Mantenimiento y limpieza en edificios, centros comerciales y centros educativos

2.11.1 Conserjería

Este servicio está orientado a atender necesidades de conserjería, así como, cuidar del mantenimiento y limpieza de un área específica, realizar trabajos especializados y no especializados de una empresa, edificio, institución o centro educativo, que incluye limpiar mobiliario y equipo, pisos, servicios sanitarios, vidrios, techos, alfombras, lámparas, zócalos, sisas, caminamientos, sótanos, tubería, entre otros. Al cliente

también puede incluirse dentro de su paquete: productos químicos, utensilios de limpieza, maquinaria, entre otros.

2.11.2 Conserjería y mensajería

En esta clasificación se incluye además de las necesidades a cubrir en el ámbito de conserjería, indicado en el párrafo anterior, también se requiere servicio de mensajería, este servicio puede solicitarse de una sola persona para realizar las dos funciones cuando la misma es interna o una para cada función si ésta es externa. Así mismo, el cliente puede solicitar que el personal cuente con moto o bien él se la puede proporcionar.

2.11.3 Mantenimiento y limpieza en edificios, centros comerciales y centros educativos

Esta clasificación incluye a los edificios de cualquier índole, centros comerciales y centros educativos que requieran el servicio de mantenimiento que puede incluir conserjería, mensajería, jardinería o actividades en las que se requiera personal especializado como handyman (persona que está especializado para hacer diferentes reparaciones de mantenimiento), electricista, plomería, fontanería, etc. Generalmente estas instituciones requieren un paquete completo que incluya productos químicos, utensilios de limpieza y maquinaria.

BASF (2020), da a conocer la nueva normalidad de las empresas que brindan servicios de limpieza ante la pandemia del COVID 2019, ya que estas son de gran importancia para las nuevas estrategias que deban implementar las organizaciones de esta rama.

2.12 Tendencias ante COVID-19 de las empresas de outsourcing de limpieza

La limpieza había sido catalogada como una commodity (material tangible, que se puede comprar o vender) antes de la pandemia, pero ganó un mayor auge debido al Covid-19 y se convirtió en un servicio esencial, con lo cual ganó visibilidad a ojos de las empresas, parte fundamental de la toma de decisiones y la importancia que tiene la innovación en la limpieza (Optima Facility, 2022).

A raíz de la pandemia del Coronavirus (COVID-19), se tuvieron que implementar nuevos protocolos de limpieza, esto debido a que los gobiernos de los diferentes países, generaron documentos en los cuales se solicitaba realizar sanitizaciones de las áreas de trabajo, esto llevó a las empresas a buscar medios o empresas de outsourcing que les brindaran todo lo requerido en temas de limpieza, que les permitiera cumplir con lo solicitado por los Ministerios de Salud. ((JLL, 2020).

Aunque muchas empresas optaron por el trabajo remoto, sin utilizar espacios físicos en oficinas, otros debían utilizar esos espacios físicos, esto dependía de la rama de la industria a la cual pertenecían, es por ello que ha sido necesario contar con equipo y personal que facilite esos protocolos sin que esto eleve los costos de inversión de las mismas.

Debido a la pandemia, muchas empresas que se dedican a la industria de servicios de limpieza han tenido que innovar sus productos y equipos, los cuales permitan tener un antes y un después de la pandemia, en Optima Facility (2022), se menciona que se llevó a cabo la Feria Líder Interclean Amsterdam, en la cual se presentaron máquinas autónomas que agilizan los procesos, aunque son automatizadas y roboticas, también representan grandes desafíos para quienes están involucradas en esta industria.

Estas empresas, también deben velar por sus colaboradores, debido a que ellos tienen la responsabilidad de la sanitización y limpieza de las diferentes áreas en las empresas, quienes también se exponen ante las diferentes enfermedades no solo del COVID-19, sino también de otras virales, y por lo tanto deben tener el equipo de protección personal que les permita cuidar su integridad física. Así también, contar con los productos químicos y utensilios necesarios para que se brinde un trabajo eficiente. (Factor Capital Humano, 2020).

2.13 Monitoreo y evaluación de proyectos

Las empresas deben revisar los proyectos que se tienen en marcha y aquellos en los cuales quieren mejorar y/o crear, lo cual está relacionado a un plan de trabajo según

Fundación UPM (United Papel Mills, Ltd.), ya que en él se detallan las actividades y/o tareas específicas a realizarse, contando con una programación y/o calendario con tiempos para cada una, ya que, es importante se pueda terminar en el tiempo estimado, se sabe que en ocasiones es posible que algunas lleven más tiempo para su realización o que por situaciones ajenas se deban postponer, sin embargo, requiere un estricto control para su cumplimiento.

Por lo tanto, el monitoreo continuo es necesario como parte del control de eficacia y eficiencia para optimizar los recursos (Rivera, 2014), donde debe existir un plan de revisión periódica para identificar factores que puedan interferir en el correcto desempeño de las actividades, este se realiza desde un punto de vista estático, este se puede realizar por medio de llamadas telefónicas, cámaras de video por vía remota y se puede comprobar el progreso, al compararlo con el plan creado desde el inicio del proyecto.

Según la OPS, (1999), afirma que el monitoreo ayuda a reducir tiempos y proporciona un mejor control para la preparación de reportes, facilitando la presentación de resultados a las personas responsables para una adecuada orientación para la toma de decisiones. También ayuda a obtener argumentos necesarios cuando ocurren cambios en las actividades y o/procesos, así mismo, permite que se cumplan con las responsabilidades de acuerdo a las distintas tareas asignadas, y no generar inconvenientes que afecten la correcta ejecución y duración del proyecto.

Así mismo, atender las diferentes programaciones que se tienen respecto al proyecto permite concretar su correcta ejecución, ayuda a detectar problemas en tiempo, retrasos y tomar acciones preventivas y/o correctivas, aunque esto requiera modificación del plan inicial; otro de los aspectos es que permite identificar nuevos riesgos y con ello generar nuevos planes para mitigarlos y/o eliminarlos.

Es beneficiosos para conocer el alcance, los tiempos que se han aprobado, los costos adicionales que puedan generarse, así mismo, ayuda a determinar el rendimiento que

se ha tenido, como parte del control que se debe tener en las diferentes áreas que se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.

La evaluación también es fundamental e indispensable en los proyectos, ya que permite revisar si los mismos fueron efectivos y resolvieron los problemas para los cuales fueron creados, así también, para evitar futuros riesgos, como se indica en Pérez (2021), en este punto se debe elegir si la evaluación será cuantitativa o cualitativa.

La primera se refiere a números o porcentajes que permitan conocer la cantidad, por ejemplo, el número de beneficiarios o afectados que tiene el referido proyecto, el costo que representa para la empresa que lo ejecuta, la cantidad de personal operativo requerido, la cantidad de materiales a utilizar, entre otros y la segunda se refiere directamente a cualidades, emociones, sentimientos o situaciones abstractas, por ejemplo, el impacto que tendrá el proyecto en la vida de los beneficiarios, las reacciones que tendrán al finalizarse, la percepción de satisfacción de los clientes y el nivel de impacto que se generará.

La evaluación se puede efectuar de acuerdo a cada actividad o tarea, así como, crear una planificación de evaluaciones por fases y luego una final, para determinar todos los pros y contra encontrados durante el desarrollo de los proyectos, así como, obtener retroalimentación necesaria para el futuro y conocer cómo manejar las crisis detectadas.

Para Baldiviezo Thompson (2006) se define como una herramienta o instrumento que permite recibir información certera y verídica para la toma de decisiones, mide los impactos tanto positivos como negativos y revisa si estos han llenado las expectativas, permite cuantificar las ventajas y desventajas que se han tenido para que estas sean o no replicadas según los resultados obtenidos.

En función del presente trabajo de investigación lo que se requiere es determinar si se ha tenido monitoreo y evaluación del proyecto de la evaluación de la satisfacción de los

clientes y con ello confirmar si los objetivos que se ha propuesto la empresa se han cumplido durante el periodo 2017-2021 respecto al instrumento de medición que se traslada a los clientes.

2.14 Evaluación Ex-post

La evaluación ex-post es considerada por (SNIP PERÚ, 2012) como una evaluación objetiva y sistemática respecto a un proyecto que ha terminado su fase de pre-inversión y se encuentra actualmente en la post inversión, además se inicia inmediatamente después de la puesta en marcha ya que se busca determinar la eficiencia de los objetivos y qué tanto se han cumplido, si se ha respetado el tiempo definido para cada uno y cuál si ha ocasionado el impacto esperado, el impacto que ha tenido en los involucrados.

También determina si los efectos del proyecto han sido positivo o negativo así como, los parámetros utilizados y si al momento el proyecto ha sido sostenible en el tiempo, cuáles han sido los pro y contra encontrados, así como, si se han resuelto, esto ayudará a tomar las decisiones estratégicas que sean necesarias para el cumplimiento de metas.

Con esta evaluación que se da en la operación se puede conocer la eficacia que se tuvo, si se lograron o no las metas propuestas, medir el impacto generado y conocer la capacidad que se tiene para realizar los diferentes proyectos para toma de decisiones futuras, se puede comprobar si los objetivos se han realizados con base a la planificación y así desarrollar nuevas estrategias para mejorar las condiciones actuales y determinar de forma efectiva los beneficiarios e involucrados en el procesos. (GAPI, 2004)

La evaluación ex-post tiene tres objetivos fundamentales como lo indica Tuba (2020), son apoyar procesos de gestión en las diferentes etapas y procesos, desde los factores económicos, operacionales, infraestructura y cada uno de los aspectos que en función del tipo de proyectos se deban incluir, debe controlar las diferentes aristas del proyecto

y de ser necesarios realizar cambios específicos en función del mejoramiento de los procesos y procedimientos.

Así mismo, permite generar los procesos de aprendizaje y retroalimentación en los responsables del proyecto, y de acuerdo a cada elemento encontrado en las evaluaciones realizadas se hará un reporte de puntos críticos, funcionales, mejoras realizadas, cambios ejecutados, decisiones tomadas y esto servirá de base para nuevos proyectos, así mismo permitirá la comparación con proyectos del mismo tipo.

Se hará una evaluación ex-post del instrumento de medición de la satisfacción del cliente que ha realizado la empresa en el periodo 2017-2021, y con ella establecer si se han alcanzado los objetivos propuestos, así como determinar los aspectos que los clientes han determinado como más importantes para mantener el un nivel alto de satisfacción.

3. METODOLOGÍA

Para Gómez (2012) la metodología es una “disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica”. Este permite ordenar y organizar de forma sistemática la información, por ello para la presente investigación se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos que permitieron recabar la información necesaria para su posterior análisis.

Dentro de la metodología se incluye información del problema que se estudia y la cual se indica a continuación.

3.1 Definición del problema

La empresa de outsourcing de limpieza ha estado en constante crecimiento en los últimos años, esto representa un desafío para brindar un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes, debido a que se deben buscar estrategias que integren tanto a los nuevos clientes, como aquellos que ya tienen algunos años con el servicio.

Como parte de la evaluación del servicio que se presta, se tiene subcontratada a una empresa que realiza una encuesta de satisfacción, actividad que se ejecuta una vez al año. Esta se hace vía telefónica, lo cual limita el contacto físico con los clientes; se ha observado que es muy extensa e incluye preguntas abiertas lo que dificulta la interpretación de las preguntas y por ende también de las respuestas que se reciben.

Algunas de las respuestas que han brindado los clientes son que, no se atienden sus solicitudes a tiempo, los colaboradores que se envían a sus centros de servicio en ocasiones no están calificados y no cuentan con la experiencia requerida para el desempeño de las actividades de limpieza; se tardan mucho en la sustitución de personal y no hay supervisión constante por parte de los administradores de proyectos a cargo.

Como consecuencia de realizarse anualmente esta encuesta, el tiempo de resolución a las solicitudes que allí se plantean no se hacen de forma inmediata; adicionalmente, por la forma que se lleva a cabo la encuesta, no se garantiza que se hable con la persona que tiene el contacto directo con la negociación y condiciones de los contratos, por lo que muchas veces las respuestas pueden no reflejar la realidad de la situación que se percibe.

Todo lo anterior tiene efectos negativos, incluyendo que algunos clientes han cancelado sus contratos lo que incide en la disminución de los ingresos financieros de la empresa, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la incidencia, desde el punto de vista administrativo, en la toma de decisiones del departamento de operaciones de una empresa de servicios de outsourcing de limpieza, derivada de la aplicación del actual instrumento de medición del nivel de satisfacción del cliente?

3.2 Delimitación del problema

A continuación, se detallan los aspectos de la delimitación del problema.

Unidad de análisis: Empresa que brinda servicios de personal de outsourcing de limpieza.

Período histórico: 2017-2021.

Ámbito Geográfico: Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la zona 13, sin embargo, cuenta con clientes en las zonas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18 de la ciudad de Guatemala.

3.3 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos para la presente investigación.

3.3.1 General

Evaluar la efectividad del instrumento de medición del nivel de satisfacción actual y su incidencia en la toma de decisiones en el departamento de operaciones desde el punto de vista administrativo.

3.3.2 Específicos

- ✓ Definir los principales aspectos que debe tener un instrumento de medición del nivel de satisfacción.
- ✓ Identificar los principales aspectos que evalúa actualmente el instrumento de medición.
- ✓ Describir el comportamiento de los resultados históricos de los últimos cinco años del instrumento de medición.
- ✓ Establecer los factores más importantes para la toma de decisiones en una organización.
- ✓ Evaluar las principales estrategias que se han tomado con los resultados obtenidos.
- ✓ Diseñar un instrumento de medición que permita medir la satisfacción del cliente para la toma de decisiones estratégica.

3.4 Métodos

Es un conjunto de procedimientos lógicos, los cuales sirven como guía para plantear problemas y comprobar por medio de instrumentos de trabajo, el problema planteado. Para la presente investigación se utilizaron los métodos siguientes.

3.4.1 Método científico

Según Bernal (2010), el método científico es un conjunto de pasos ordenados, empleados principalmente, en el hallazgo de nuevos conocimientos, tiene reglas específicas para alcanzar los objetivos de la investigación. Este método se aplicó en sus tres fases:

- **Indagadora:** se realizó mediante la recopilación de información primaria por medio de visitas a la empresa, en las cuales se realizaron entrevistas estructuradas al personal, también se obtuvo información secundaria de libros de texto, tesis, artículos de revistas y documentos electrónicos que se relacionan con el tema a investigar.
- **Demostrativa:** en esta fase se comprobó la información referida en el planteamiento del problema, con base en la información recopilada y se confrontó con la realidad por medio del proceso de análisis, síntesis y comprobación, así mismo, por entrevistas y encuestas realizadas.
- **Expositiva:** esta fase se utilizó para exponer los resultados de la investigación a través del informe final.

3.4.2 Método Inductivo – Deductivo

Este método se utilizó para obtener conclusiones particulares, en lo cual el método inductivo permitió el análisis de lo particular a lo general y el método deductivo de lo general a lo particular. Esto permite revisar la situación del instrumento de medición a nivel general desintegrándola en los aspectos que evalúa, así mismo, al revisar cada uno de los puntos que la integran permite tener un panorama más general de los resultados que se han obtenido.

Los resultados finales de la investigación permitieron inferir en conocer la satisfacción de los clientes y se recurrió a realizar un modelo de medición de la satisfacción que permita solucionar los inconvenientes que afectan a la empresa.

3.5 Diseño

El diseño fue no experimental y seccional ya que, no se hizo experimentos ni de laboratorio ni de campo, únicamente se observaron los elementos en su contexto natural, así mismo fue seccional debido a que, se tomaron los mismos en un único momento del tiempo.

3.6 Enfoque

El enfoque que se utilizó para la presente investigación fue mixto, en la cual se incluyeron aspectos cuantitativos como cualitativos, ya que se llevó a cabo con datos proporcionados por la unidad de análisis de los últimos 5 años, pero a la vez se tomó una parte de información cualitativa que permitió el estudio de datos de comportamientos y percepciones de los clientes.

3.7 Técnicas

Según Hernández (2010), son procedimientos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, sirven para recopilar información de la investigación, para ello se utilizaron las siguientes:

3.7.1 Investigación documental

Se analizaron dos documentos, lo cuales se detallan a continuación.

Tabla 1

Instrumento de Investigación Documental

Técnica	Instrumento	Documento	Elementos a analizar
		Actual encuesta de satisfacción del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de preguntas 2. Tipo de preguntas realizadas 3. Elementos incluidos 4. Secciones que incluye
Análisis de datos	Guía de análisis de Datos	Manual del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcance 2. Política de calidad 3. Gestión de calidad 4. Procesos aplicables

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Los documentos anteriores contribuirán al desarrollo del análisis para comprobar los objetivos propuestos, esto en función de que, se compararán entre sí, para determinar su comportamiento histórico, así como, si están incluidos dentro de sus procesos de ISO 9001:2008.

3.7.2 Entrevista

Se realizó una entrevista, la cual se ejecutó por medio de un cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas, para recopilar información de la Gerente de Operaciones, de acuerdo a los aspectos más importantes para la satisfacción del cliente, desde su punto de vista, así como información complementaria que apoye en el desarrollo de la investigación.

3.7.3 Encuesta

Se realizó una encuesta estructurada por medio electrónico a los administradores de proyectos (supervisores), para conocer los pro y contras de la actual encuesta de satisfacción que se les realiza a los clientes, ya que, es a ellos a quienes afecta directamente las respuestas que se obtienen por parte de los clientes. Esta encuesta se realizó con preguntas abiertas y cerradas, las cuales contribuyeron a fundamentar el análisis.

3.8 Instrumentos

Para recolectar datos se utilizó los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista
- Boleta de encuesta a colaboradores

3.9 Universo y tamaño de la muestra

El universo comprende a la empresa de outsourcing que brindar servicios de limpieza. No se tomó en cuenta el tamaño de muestra, ya que, se realizó un censo a los nueve administradores de proyectos y se realizó el análisis de la encuesta de satisfacción que se ha utilizado en los últimos cinco años.

3.10 Alcance

El alcance fue documental, según Bernal (2010), esto consiste en un análisis de información escrita, en el cual se buscó relación entre resultados y etapas de la misma, también fue descriptiva ya que se buscó características específicas y fundamentales de las variables establecidas.

3.11 Población

La población objeto de estudio, son la gerente de operaciones y los administradores de proyectos de la empresa de outsourcing, ya que, ellos son los principales actores y quienes deben atender las solicitudes que en el instrumento de medición se detallan, así como realizar los planes de acción correspondientes.

3.12 Manejo ético

Se solicitó autorización de manera verbal para utilización de la información en la empresa de outsourcing de limpieza, así mismo, se notificó que la misma sería utilizada únicamente para fines de estudio y en ningún momento se divulgaría, resguardando así la confidencialidad de la misma.

3.13 Procedimiento usado

Para el desarrollo de la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

3.13.1 Recopilación

Para este paso, se realizó una búsqueda de información secundaria relacionada al problema en cuestión, en diferentes fuentes, tanto físicas como digitales, esto permitió conocer a profundidad los elementos que involucran la satisfacción del cliente, posterior a ello se aplicó la entrevista a la Gerente de Operaciones y la boleta de encuesta a los Administradores de Proyectos.

3.13.2 Análisis

Se tabuló la información recabada por medio de la entrevista y la boleta de encuesta realizadas, luego se procedió a realizar análisis de los resultados de las encuestas que la empresa de outsourcing de limpieza ha realizado durante el periodo 2017-2021, elaboración de gráficas y análisis estadístico por medio de chi cuadrada y correlación de las variables dependientes e independientes que permitan dar a conocer los resultados obtenidos.

3.13.3 Presentación

Esta se realizó por medio del análisis descriptivo, con representaciones gráficas e información estadística. Así mismo, la investigación completa se presenta en un informe final que reúne los requisitos solicitados por la dirección de postgrado.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio se realiza desde el punto administrativo, ya que se evalúan aspectos que corresponden a procedimientos y aplicación de un instrumento de medición de la satisfacción del cliente, así mismo, verificar la incidencia que los resultados que se han obtenido con éste han tenido en la toma de decisiones del departamento de operaciones.

Los datos que se utilizan en este capítulo fueron tomados de los resultados de las encuestas que la empresa ha realizado en el periodo 2017-2021, con la finalidad de realizar una evaluación ex-post para determinar la efectividad que ha tenido en estos cinco años. Así mismo, verificar si los aspectos que se incluyen son los idóneos para la toma de decisiones. También se utilizó la encuesta realizada a la gerente de operaciones y los administradores de proyectos.

La medición de la satisfacción del cliente, actualmente se realiza de forma anual y vía telefónica por medio de una empresa tercerizada; el instrumento está estructurado con preguntas abiertas y cerradas, estas preguntas son extensas lo que conllevan a que los clientes tengan que tomar entre 15 y 20 minutos para responderla, lo cual les genera atrasos en sus actividades, la inversión de la empresa para la realización de dicha encuesta está en un rango entre Q.14,000.00 y Q.15,000.00.

La muestra del número de clientes a encuestar, que se ha tomado ha sido diferente para cada año de acuerdo a los clientes activos, estos datos se indican a continuación, esta muestra no se realiza con base en ninguna fórmula, sino que se hace según el criterio de la empresa que hace la encuesta y se toma en función del número de clientes que tiene cada administrador de proyectos, por ejemplo se puede uno de ellos tiene asignados 45 clientes, la muestra será entre 15 y 18 clientes y al sumar la cantidad tomada de cada uno da el total que se indica en la tabla siguiente.

Tabla 2*Tamaño de muestra para medir la satisfacción del cliente en el periodo 2017-2021*

Año	Tamaño de muestra	No. Clientes encuestados	Clientes totales de la empresa
2017	50%	200	425
2018	40%	219	525
2019	40%	206	533
2020	38%	200	528
2021	33%	200	602

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Se ha tomado entre 200 y 219 clientes como muestra, los cuales en los diferentes años han representado un porcentaje diferente, ya que el número de clientes se ha incrementado y se puede notar en el año 2021, aunque el número de clientes encuestados fue igual al año 2020, este representa solo el 33%, por lo que será necesarios evaluar si se debe incrementar el número de clientes para la evaluación, para que se obtengan datos más representativos al total de clientes que tiene la empresa.

Al analizar los datos de la tabla 2, se incluyen dos gráficas de variación porcentual de tanto de los clientes que ha tenido la empresa en el periodo de los cinco años, así como, el de los clientes encuestados.

Gráfica 1

Variación porcentual por año del número total de clientes

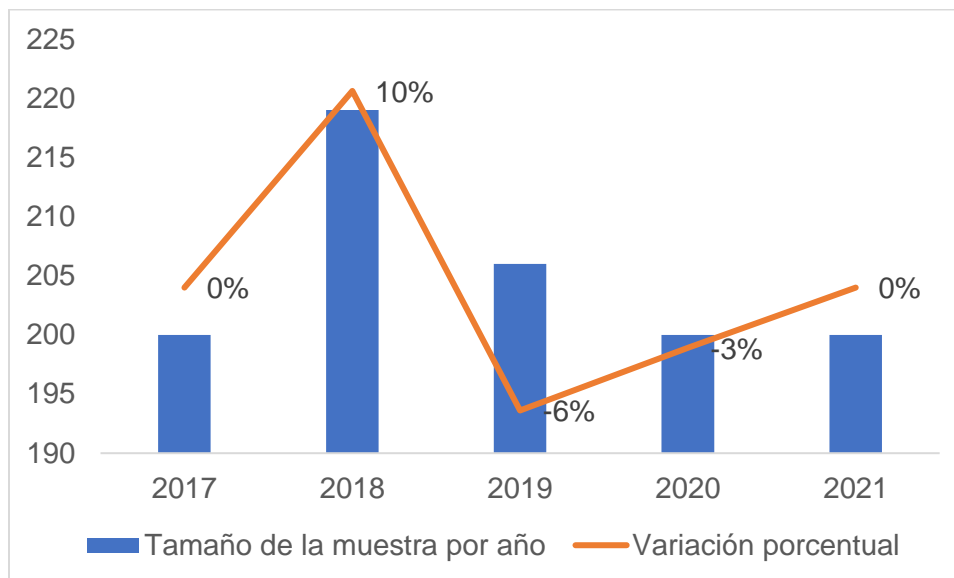


Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

En la gráfica 1, se verificó la variación porcentual que existen respecto al número de clientes que ha tenido la empresa de outsourcing de limpieza, en el que se puede observar que el año en el que fue mayor la variación es del 2017 al 2018, ya que, se incrementó en un 24% el número de sus clientes, lo cual conlleva a un crecimiento considerable, así mismo, aunque para el año 2022, se tuvo crisis económica por el tema de la pandemia, esto no tuvo mayor efecto, ya que, de 2019 al 2022, sus clientes únicamente disminuyeron en -1%, y para el 2021, este valor porcentual también tiene un incremento alto en relación al 2020.

Gráfica 2

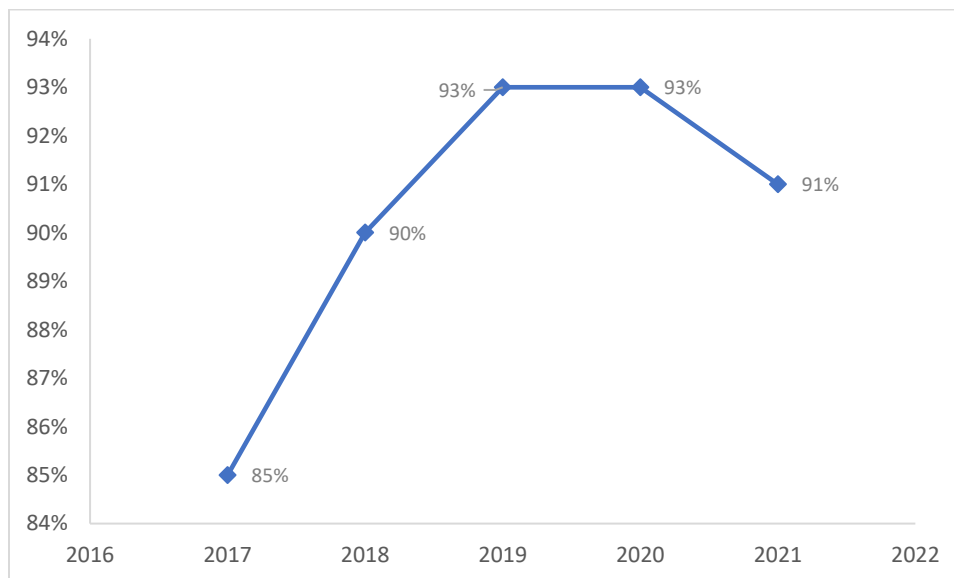
Variación porcentual por año de la muestra para encuesta



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

En lo que se refiere a la variación porcentual del total de los clientes encuestados que se han tomado como muestras, se puede validar que el año en que este indicador fue más alto es en el 2018, esto está ligado a que en ese año se tuvo un mayor incremento de clientes, según la gráfica 1, sin embargo, no es el mismo caso para el años 2021, ya que aunque sus clientes incrementaron, el número de clientes encuestados no incrementó.

La empresa de outsourcing además del servicio de limpieza cuenta con otros servicios, sin embargo, éste es el que tiene mayor demanda. A continuación, se compara el porcentaje de este servicio en los diferentes años.

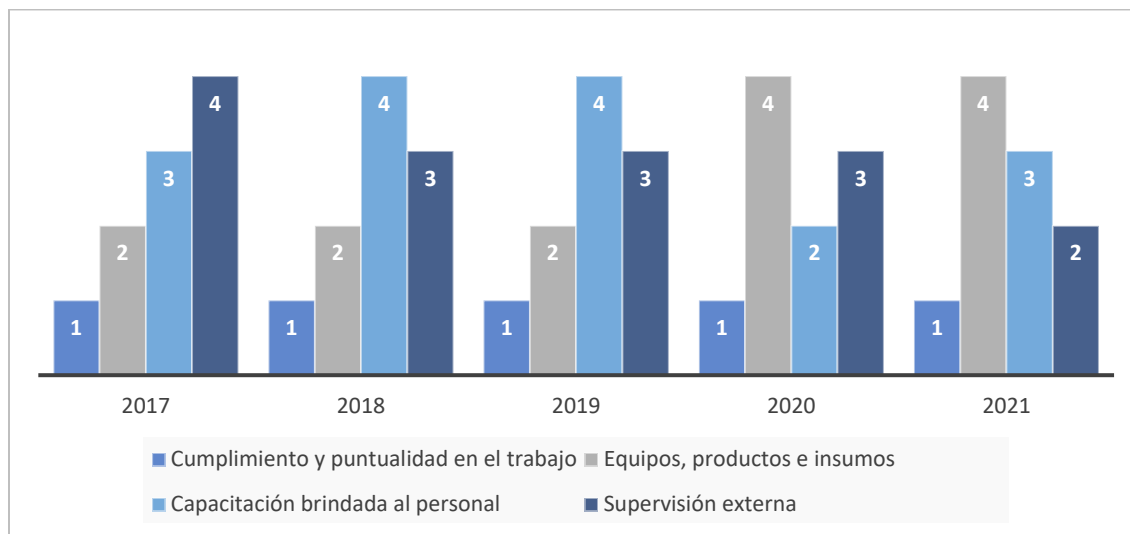
Gráfica 3*Porcentaje de categoría conserjería por año*

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

El outsourcing de conserjería (limpieza) se ha mantenido arriba del 90% en los últimos cuatro años, por lo que es importante, seguir evaluando la satisfacción que tienen los clientes en función del servicio que reciben, esto con el fin de generar estrategias específicas que permitan seguir creciendo en el mercado.

4.1 Identificar los principales aspectos que evalúa actualmente el instrumento de medición

Durante los primeros tres años los aspectos que se evaluaban en la encuesta utilizada, estaban relacionados a: tiempos de la entrega del servicio, personal que interviene en el servicio, asesoría brindada, atención y calidad de entrega del mismo y para los últimos dos años también se ha incluido la imagen de la Empresa en comparación a la competencia y aspectos de importancia en el servicio contratado, cada uno de estos aspectos ha variado en importancia para los clientes a través de los años, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 4*Aspectos importantes en la encuesta de satisfacción*

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Como se puede ver en la gráfica 4, el aspecto más importante durante los cinco años, ha sido el cumplimiento y puntualidad de los colaboradores en el trabajo, lo cual indica que se debe poner especial cuidado en los detalles que este aspecto involucra, así mismo, hasta el año 2019, la capacitación no era un factor determinante para los clientes, sin embargo, en el 2020, año en el cual hubo diferentes cambios en la industria este aspecto cobró relevancia, debido a la pandemia, se tuvo que incluir dentro el programa de capacitaciones un protocolos que involucrara, los cuidados, la prevención y manejo de casos positivos, así como, nuevas técnicas y frecuencias de limpiezas.

La supervisión del servicio, es uno de los valores agregados que se incluyen en los acuerdos realizados con los clientes, para que ellos se dediquen a su giro de negocio, lo cual hace que sea de relevancia para ellos, como se ve la gráfica anterior en los resultados se identificó que para el 2021, este aspecto subió de nivel de importancia, una de las razones, es que en el 2020, debido a los protocolos de prevención por COVID-19, se restringió el ingreso a la mayoría de empresa, y no se cumplió con la supervisión requerida, tomando en consideración que esto permite garantizar el

cumplimiento de las actividades de los colaboradores y con ello asegurar la calidad de la limpieza que se realiza.

Así mismo, se realizó un análisis con Chi Cuadrada, para revisar la independencia entre los cuatros aspectos durante los cinco años, para lo cual se definió dos hipótesis:

Hipótesis nula: las variables son independientes

Hipótesis alternativa: las variables están relacionadas en la satisfacción del servicio

Nivel de confianza: 0.05

Para ello se realizó el cuadro de valores reales el cual indica el número de clientes que indicó la importancia del aspecto en mención.

Tabla 3
Valores reales de Chi cuadrada

Encuesta de satisfacción	Cumplimiento y puntualidad en el trabajo	Capacitación brindada al personal	Equipos, productos e insumos	Supervisión externa	Totales
Año 2017	104	50	58	44	256
Año 2018	140	118	85	70	414
Año 2019	144	126	93	87	449
Año 2020	140	136	126	130	532
Año 2021	162	130	124	158	574
Totales	690	560	486	489	2225

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

También se revisó el cuadro de valores esperados, los cuales representan la independencia absoluta que tienen entre las cuatro las diferentes variables, como se indica a continuación.

Tabla 4
Valores esperados de Chi cuadrada

Encuesta de satisfacción	Cumplimiento y puntualidad en el trabajo	Capacitación brindada al personal	Equipos, productos e insumos	Supervisión externa	Totales
Año 2017	79.43	64.42	55.93	56.22	256
Año 2018	128.43	104.16	90.43	90.89	414
Año 2019	139.34	113.01	98.11	98.62	449
Año 2020	165.07	133.88	116.23	116.83	532
Año 2021	178.10	144.45	125.41	126.05	574
Totales	690.36	559.92	486.11	488.6	2225

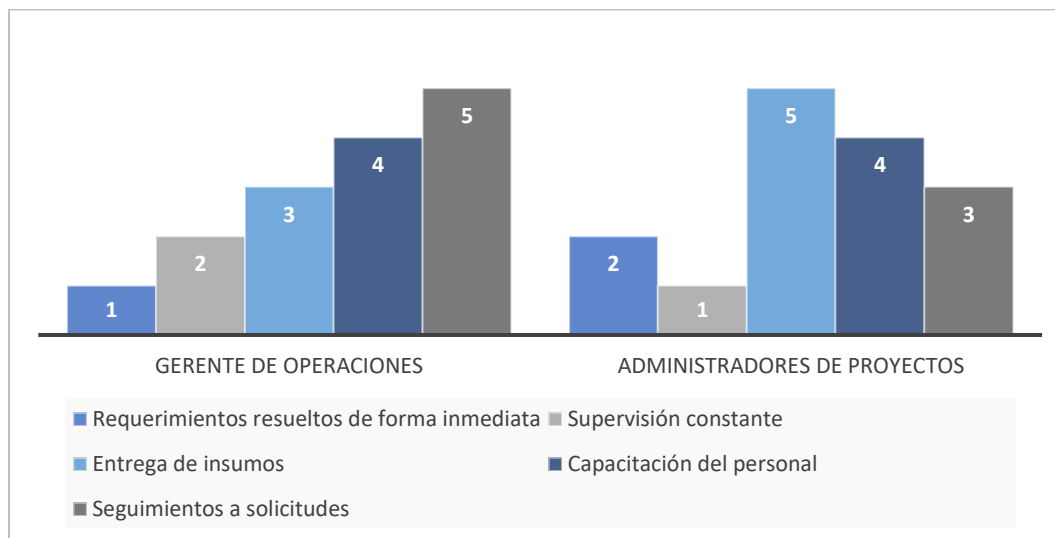
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Al realizar los cálculos respectivos de Chi cuadrada, se determinó que el valor -p, es de 0.00003185, lo cual es menor al 0.05 del nivel de confianza, se considera rechazar la hipótesis nula, de que las variables son independientes y aceptar la hipótesis alternativa de que las variables están relacionadas para la encuesta de satisfacción en el periodo considerado.

A su vez en la entrevista a la Gerente de Operaciones y a los Administradores de Proyectos indican que los aspectos importantes que, desde su perspectiva los clientes valoran, son los indicados en la siguiente gráfica.

Gráfica 5

Aspectos importantes Gerente de Operaciones y Administradores de Proyectos



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Ambas partes involucradas coinciden en que los primeros dos lugares los deben ocupar los aspectos como, supervisión externa y requerimientos resueltos de forma inmediata, esto no significa que los demás aspectos no sean importantes, sino que, estos pueden tener más tiempo para su ejecución, aunque también varía de acuerdo al tipo de cliente que se esté atendiendo, ya que, hay algunos que valoran más tener la presencia de la empresa de outsourcing para asegurar la calidad del servicio y otros el que sus requerimientos se resuelvan en el momento que lo necesitan. Cada uno de los clientes es exigente en cuánto a las necesidades que se presentan, por lo que, al conocer los aspectos más importantes, se debe trabajar con base en ellos y así proporcionar una alternativa de solución inmediata a los clientes.

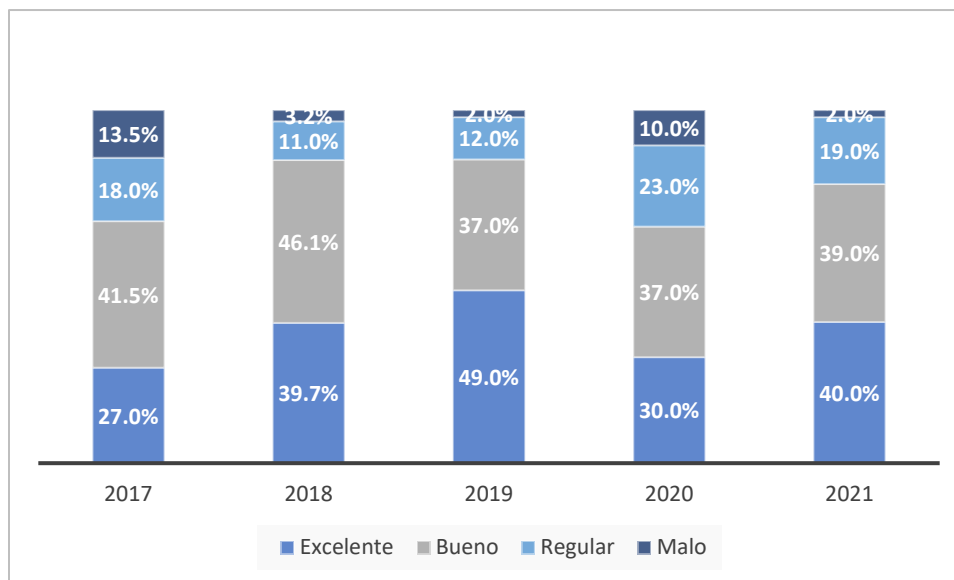
4.2 Describir el comportamiento de los resultados históricos de los últimos cinco años del instrumento de medición

En la gráfica 6 se presenta el comparativo de la calificación de supervisión que se ha tenido por año, en el periodo en estudio, esta considera la percepción que han tenido los clientes, de acuerdo a las veces que los Administradores de Proyectos llegan a realizar recorridos para supervisar que los colaboradores realicen sus actividades de

acuerdo a los planes de trabajo y se cumpla con lo pactado en la contratación del servicio.

Gráfica 6

Comparativo, evaluación de la supervisión del servicio, periodo 2017-2021



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Como se muestra en la gráfica, el año con mayor oportunidad de mejora para la supervisión del servicio fue en el 2017, ya que, fueron los resultados más bajos en la puntuación “excelente” que se han tenido en los últimos cinco años, debido a que, únicamente el 27% reportó este aspecto como “excelente”, sin embargo, para el año 2019 este incremento en un 22%.

Para el año 2020, nuevamente se tuvo una puntuación baja en la puntuación mencionada, a raíz de las restricciones generadas por el Gobierno Central de Guatemala y los protocolos emitidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social derivados de la pandemia de COVID-19, aunado a los reglamentos de cada empresa, se restringió el ingreso a instalaciones de los clientes, lo que provocó un impacto negativo para dicho aspecto. A medida que las restricciones fueron menos drásticas, se permitió regresar a realizar las supervisiones, según años anteriores, por lo que para el 2021, se ve un incremento nuevamente en los resultados positivos.

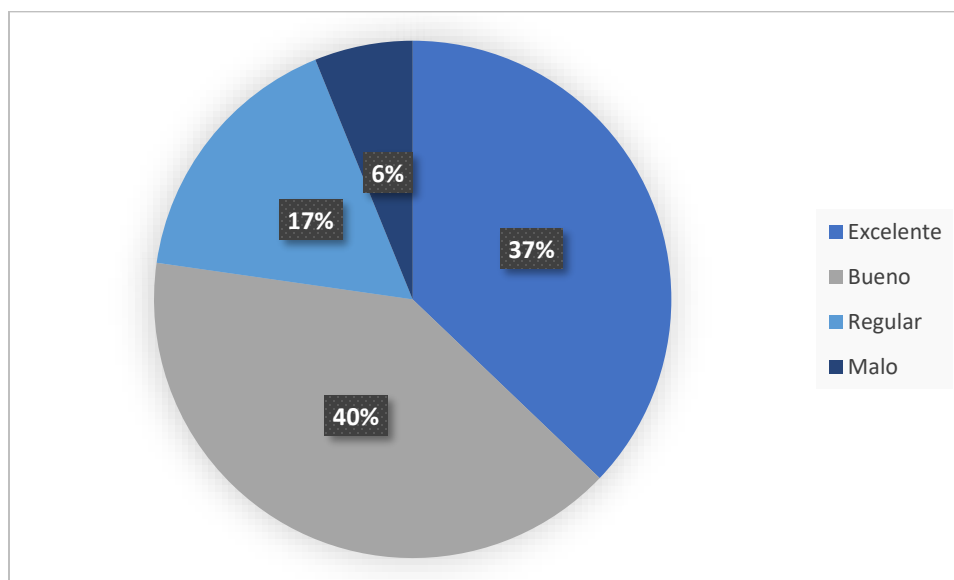
Por ende, al ascender la puntuación “excelente”, se tiene un descenso en los aspectos regulares y malos, lo cual es de beneficio para la empresa, porque determina cuán productivos y efectivas son las supervisiones. Los clientes valoran este aspecto debido a que, con ello se consolida y se genera la confianza en el servicio proporcionado.

Se presentan también los resultados del promedio de satisfacción para este aspecto en los últimos cinco años, los cuales, brindan información valiosa, ya que los resultados permiten que la empresa visualice lo que está haciendo bien y lo que debe mejorar para que este siga en aumento.

En el Manual de Calidad se establece la validación de los procesos, en el cual se verifica las visitas realizadas por medio de checklist de supervisión, lo cual confirma que la supervisión se haya realizado en la fecha programada y con ello garantizar la calidad del servicio que se brinda.

Gráfica 7

Promedio de la supervisión del servicio, periodo 2017-2021



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

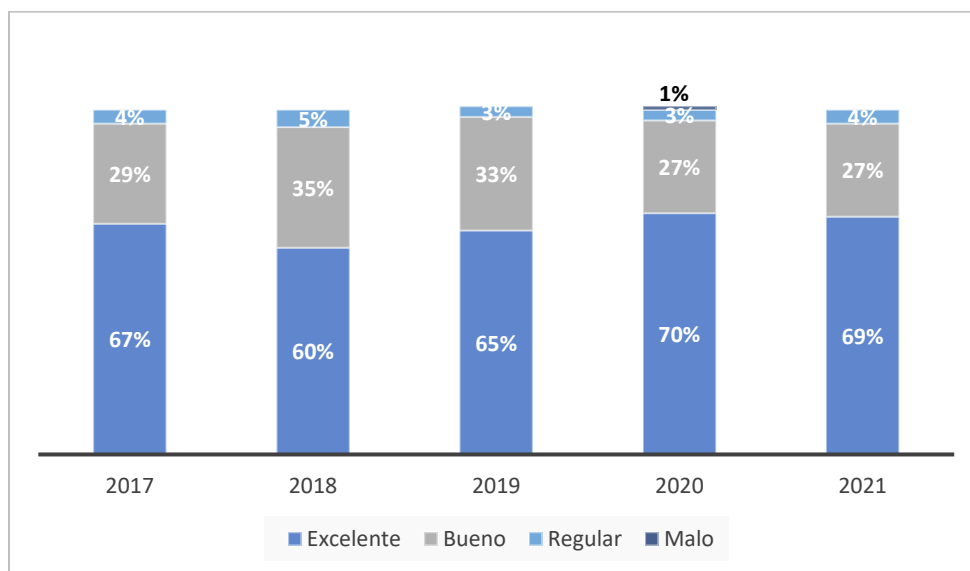
En la Gráfica 7, se muestra que existe una brecha considerable entre los porcentajes de “Excelente”, “Regular” y “Malo”, por lo que se puede considerar que hay oportunidad

para mejorar las condiciones actuales y mejorar los procesos, ya que este está directamente ligado a la satisfacción del cliente, aunque predominan los resultados positivos, no se debe desatender a quienes manifiestan que se debe mejorar, ya que es una oportunidad que brinda el cliente para atenderles de una mejor manera.

Otro aspecto que es relevante para la satisfacción, es el que está relacionado con el personal que está asignado al centro de servicios (instalaciones), entre ellos se encuentran la puntualidad, la actitud de servicio, la presentación y uso adecuado de uniforme, personal confiable y experiencia en el trabajo que realizan, por lo que en la siguiente gráfica se muestran los resultados de los últimos cinco años.

Gráfica 8

Puntualidad, comportamiento histórico, periodo 2017-2021



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Según los resultados obtenidos en la encuesta en esos cinco años el porcentaje del aspecto de puntualidad se ha mantenido en un promedio de 66% de “Excelente”, eso refiere que el personal ha cumplido con presentarse a sus labores de acuerdo a los horarios estipulados.

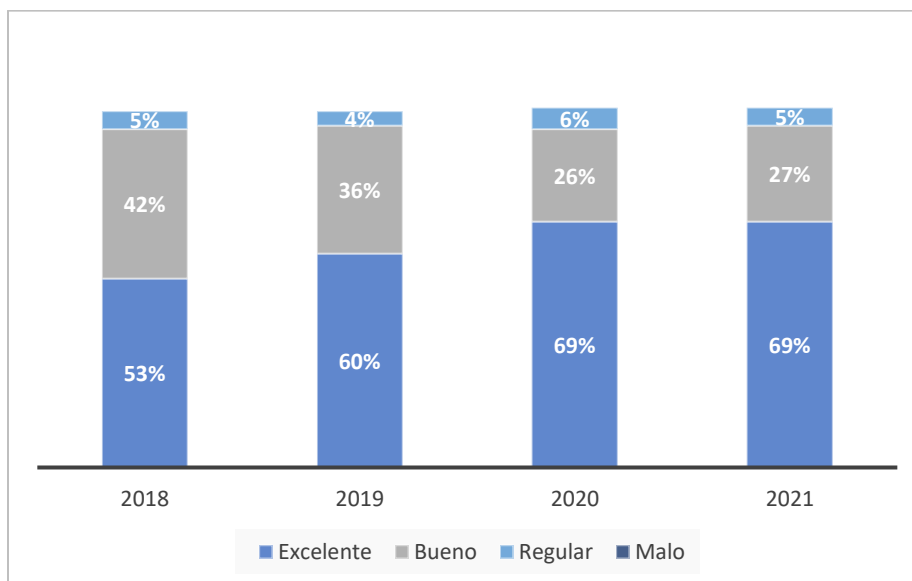
Aunque los resultados negativos son bajos, no se debe ignorar la importancia que este aspecto representa para los clientes, ya que, debido a las diferentes actividades y giro

del negocio, se debe cumplir con los horarios específicos para que no se retrase la operación de los mismos.

Así mismo, en la siguiente gráfica se muestra el comportamiento que se ha tenido respecto al trabajo realizado por los colaboradores en los últimos cinco años.

Gráfica 9

Trabajo realizado, comportamiento histórico, periodo 2017-2021

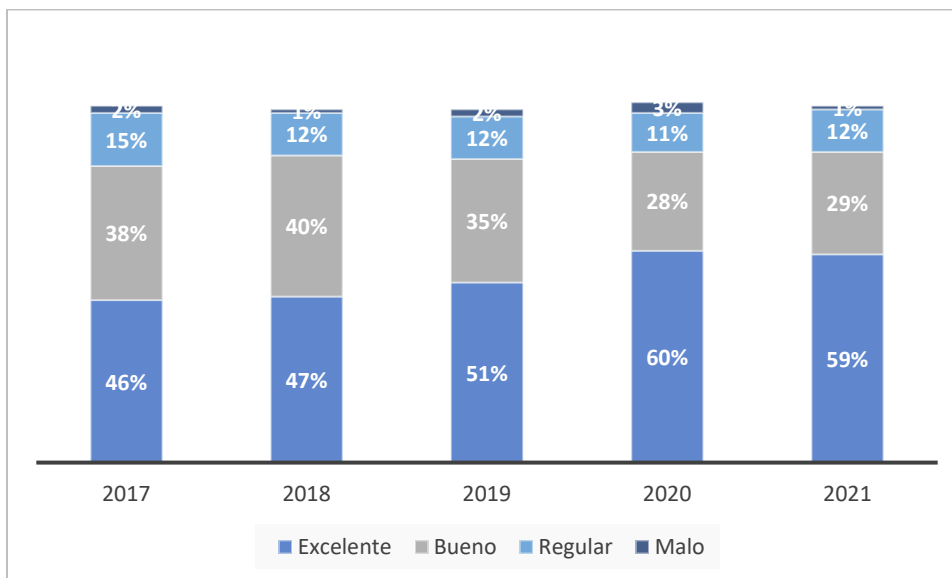


Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

En el año 2017 no se evaluó el trabajo realizado por los colaboradores, pero a raíz de las necesidades que se fueron dando de acuerdo a los comentarios y observaciones que los clientes ha brindado en las encuestas, se tuvo que realizar una modificación a la encuesta para agregarlo, y a partir del 2018, se incluyó dentro de la encuesta de satisfacción, como se muestra en la gráfica 9, este ha tenido un incremento en su puntuación conforme los años, por lo que se determina que es valioso para los clientes que el trabajo se realice conforme a lo requerido y la calidad convenida.

Gráfica 10

Presentación, comportamiento histórico, periodo 2017-2021



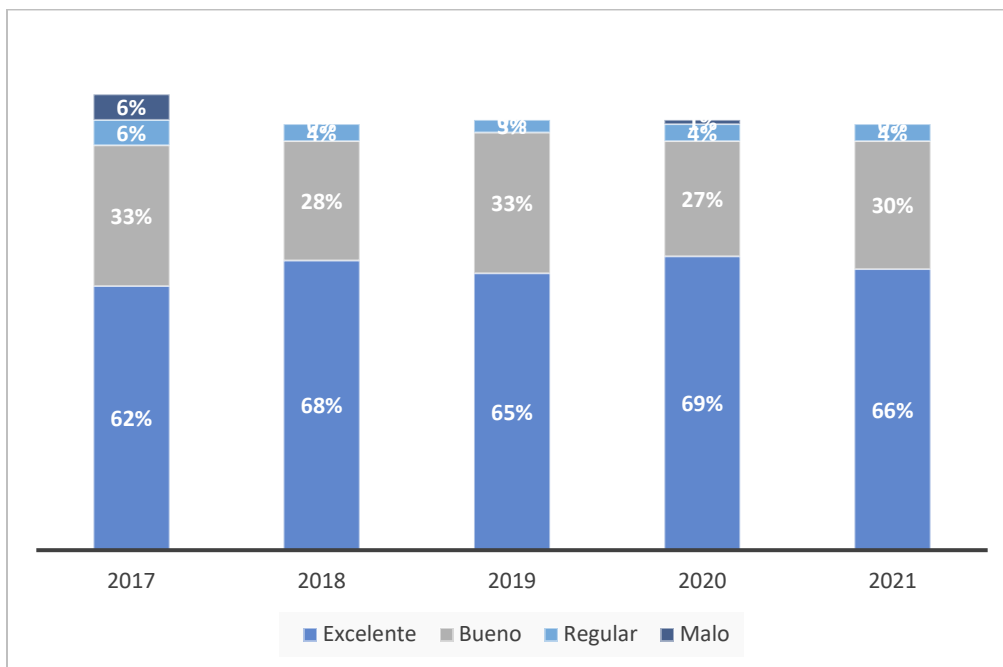
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Así mismo, la gráfica 10 muestra se muestra cual ha sido el comportamiento del factor presentación, este ha tenido resultados bajos en la calificación “Excelente”, especialmente para los años 2017 y 2018, y aunque se ha incrementado a través de los años, su porcentaje no ha subido a más del 60%, según los informes de evaluación en las observaciones que los clientes han realizado, indican que no se les brinda los uniformes necesarios, sin tomar en cuenta la negociación realizada al inicio del proyecto o los acuerdos que se hayan tenido, en los cuales se refiere la cantidad de juegos de uniformes que se tienen contemplados.

Dentro de la presentación también se ha indicado que se debe recalcar en los colaboradores el uso de uniforme planchado, bien peinados, cuidar su higiene personal, ya que en ocasiones no se cumplen estos aspectos y genera inconvenientes para la presentación incluso de la empresa en la cual se encuentran asignados.

Gráfica 11

Actitud de servicio, comportamiento histórico, periodo 2017-2021



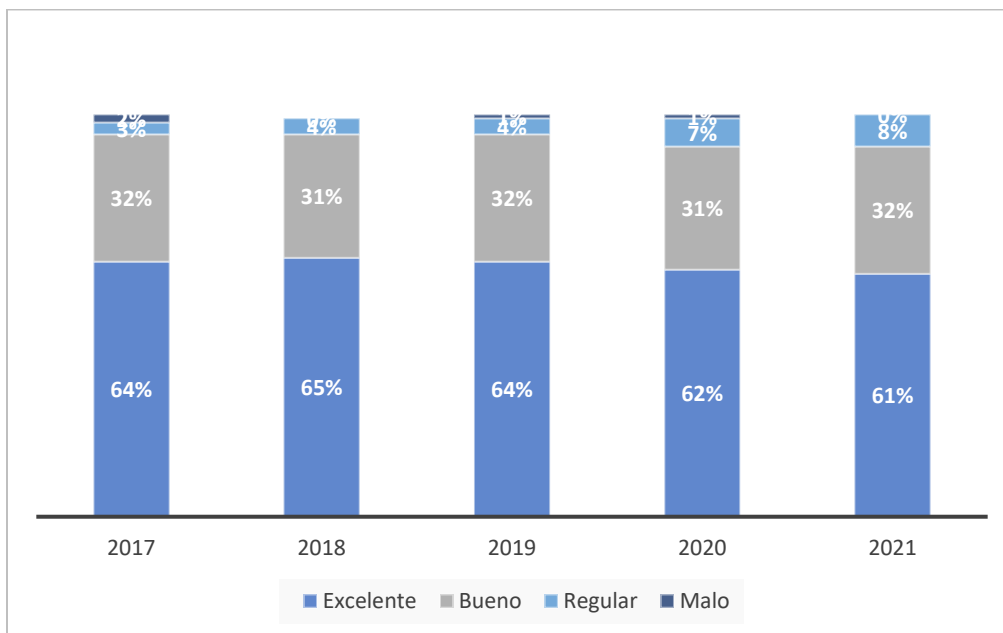
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

En la gráfica 11, se tiene el factor de actitud de servicio, en el cual se obtuvo puntuación “Mala” para el año 2017 y 2020, sin embargo, se observa un comportamiento uniforme en cuanto a la calificación de “Excelente” y “Bueno”, para los cinco años, esto es de beneficio para la empresa, ya que los clientes están satisfechos con dicho factor. Esto refiere a que los colaboradores están dispuestos a apoyar cuando se les hace algún requerimiento, son amables, responden con una sonrisa.

No obstante, en las puntuaciones negativas se hace referencia a que los colaboradores no apoyan, responden de forma inadecuada cuando se les pide algún apoyo, no son amables lo cual influye también negativamente en las actividades que realizan.

Gráfica 12

Confiabilidad, comportamiento histórico, periodo 2017-2021



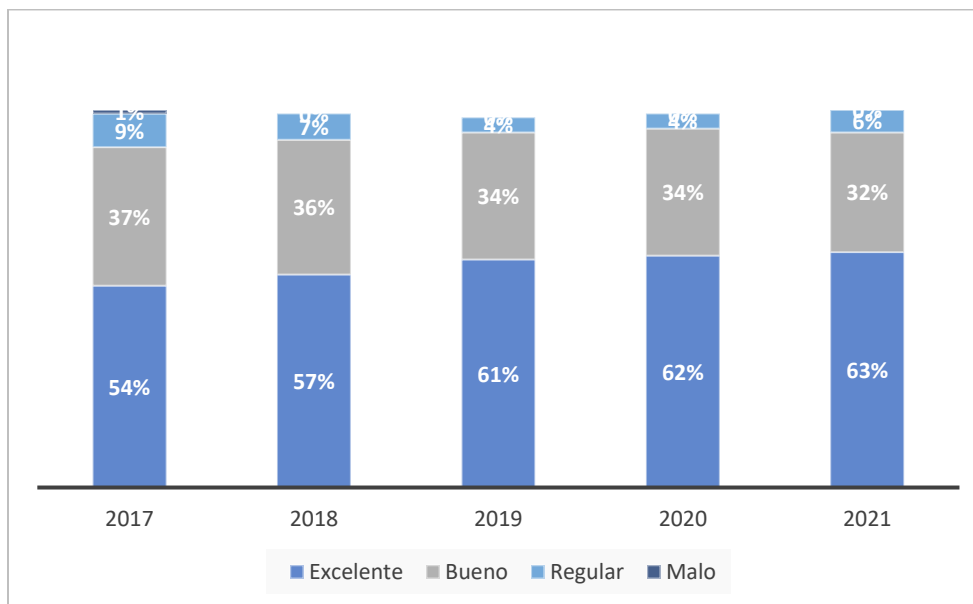
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

El aspecto representado en la gráfica 12, manifiesta la percepción que tienen los clientes, en cuanto a la confiabilidad que tiene el personal asignado a sus proyectos, ya que al ser parte de su equipo de trabajo tendrá acceso a sus instalaciones. Es importante detallar que, aunque, los hallazgos reportados son mínimos, se debe prestar atención al mismo, para que no genere un impacto negativo en la satisfacción de los clientes.

Adicional al proceso de entrevistas, confirmación de referencias personales como laborales de los colaboradores, algunos clientes requieren pruebas específicas como: prueba de polígrafo, estudio socioeconómico, entre otros, esto es requerido de acuerdo a las actividades que van a realizar, especialmente si deben manejar algún objeto de valor o dinero, por lo que es necesario considerar que es un aspecto importante para la satisfacción de los clientes.

Gráfica 13

Experiencia, comportamiento histórico, periodo 2017-2021



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

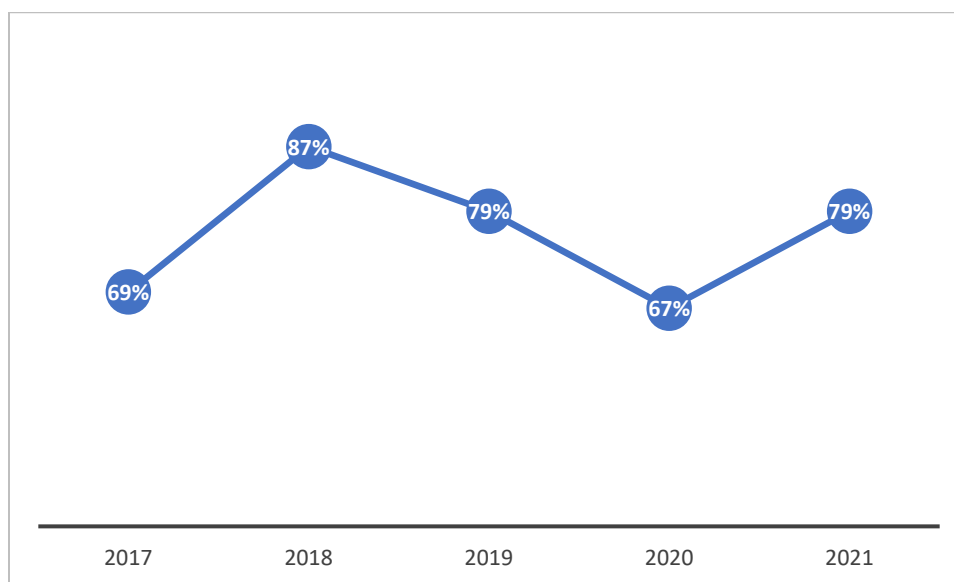
Y el último factor respecto al personal operativo, está representado en la gráfica 13, en la cual se muestra un comportamiento de incremento en los resultados de “Excelente” y “Bueno”, lo cual refiere a que el personal que se tiene si cuenta con experiencia. Se debe considerar también los resultados negativos que muestran que, aunque con la mayoría de los clientes se ha cumplido, existen algunos con los cuales no se logrado brindar el personal adecuado, con la experiencia requerida.

Actualmente la empresa ha considerado brindar una capacitación para personal que no tiene experiencia y quiera trabajar para ellos, con la finalidad de brindarles entrenamiento y conocimiento tanto teórico como práctico, en técnicas de limpieza, utilización de maquinaria y productos químicos, entre otros, lo cual ayuda en que puedan tener parte de experiencia para aplicar a uno de los puestos laborales que ofrece la empresa de outsourcing de limpieza.

En función de los resultados que se han obtenido en la evaluación de satisfacción anual, se muestra la gráfica 14, en la cual se observa el comportamiento de resultado general que ha tenido dicha encuesta en los últimos 5 años.

Gráfica 14

Porcentaje de satisfacción general, periodo 2017-2021



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

En la entrevista realizada a la Gerente de Operaciones, ella indicaba que el parámetro de aceptación de la encuesta de satisfacción del cliente es del 79%, sin embargo, no se tiene una base por la cual se tomó dicho indicador, como se muestra en la gráfica anterior para los años 2017 y 2020, no se cumplió con el mismo, por lo que se considera que los clientes no estaban satisfechos con el servicio.

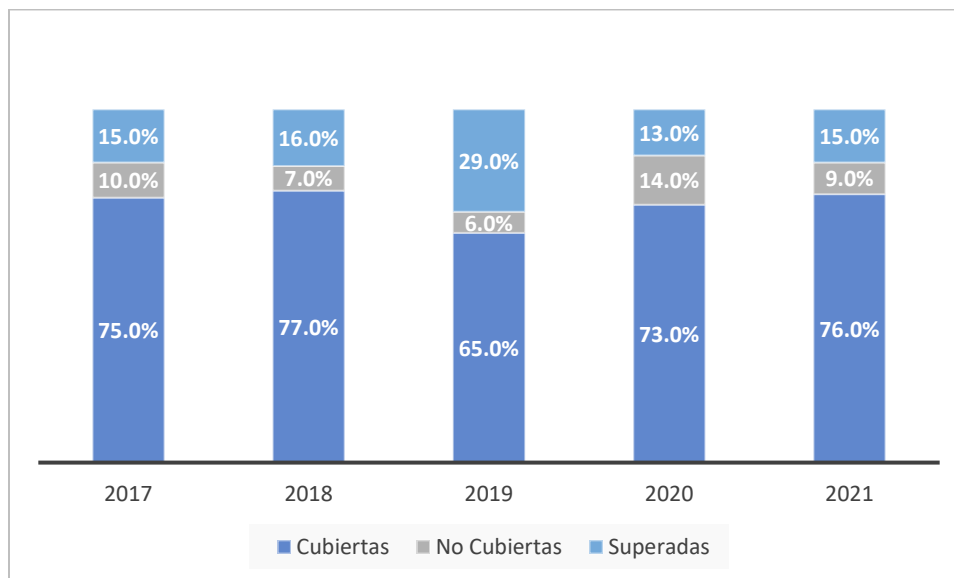
Para el año 2018 se tuvo un porcentaje arriba del indicador considerado, por lo que para ese año podría considerarse que los clientes se encontraban bastante satisfechos con el servicio que se brinda. Para el año 2020, año en el cual no se logró este indicador, se puede considerar que influyó la pandemia de COVID-19, esto debido a que, se analizan todos los aspectos mencionados anteriormente, y uno de ellos que bajó fue la supervisión del servicio, el cual afectó el indicador general.

4.3 Establecer los factores más importantes para la toma de decisiones en una organización.

Como parte de la generación de resultados de una encuesta de satisfacción es la toma de decisiones estratégicas, que permitan brindar una mejor atención al cliente y a su vez alcanzar el porcentaje de satisfacción que se ha planteado.

Para ello es necesario que se tengan objetivos específicos que se desean alcanzar con dicha encuesta y determinar cuánto de ello se ha cumplido, así como establecer tiempos para ejecutarlos.

Los factores que se ha determinado que son más importantes para la toma de decisiones son el cumplir con las expectativas del clientes; en la gráfica 15 se presenta los resultados que se obtuvieron en los últimos años, en la misma se muestra que en el 2019, se tuvo una satisfacción más alta para las “expectativas superadas”, lo cual indica que los clientes efectivamente estaban recibiendo un servicio que les permitía dedicarse a su giro de negocio, para los años 2020 y 2021, aunque también hay expectativas superadas, los resultados y oportunidades de mejora también incrementaron.

Gráfica 15*Expectativas del cliente, periodo 2017-2021*

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Los clientes manifestaron en dicha encuesta algunos factores por los que consideran sus expectativas no han sido cubiertas, las cuales se indican a continuación.

- No se tiene capacitación del personal en cuanto a productos químicos de limpieza
- No se cubrió una vacante de forma inmediata
- No se tiene seguimiento a solicitudes
- Retraso en contrataciones del personal
- No hay supervisión constante
- No se informa de los nuevos procesos que se realizan
- No hay una buena comunicación con el administrador de proyectos

También se determinó por medio de correlación múltiple, si las variables que las expectativas, sean superadas, sean cubiertas o no sean cubiertas, que tan correlacionadas se encuentran entre sí en función del porcentaje de satisfacción que se ha tenido durante el periodo 2017-2021, por lo que se tomaron las siguientes variables.

Para lo que se consideraron las siguientes variables

Variable Y: Porcentaje de satisfacción por año

Variable X1: Cubiertas

Variable X2: No Cubiertas

Variable X3: Superadas

Después de realizado los cálculos correspondientes en Microsoft Excel, se determinó los siguientes resultados, en el cual se puede observar que como coeficiente de correlación genera un resultado de 0.89, lo cual indica que las variables si tienen correlación respecto a la variable Y, que es el nivel de satisfacción generado por año.

Tabla 5
Estadísticas de regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0.890385
Coefficiente de determinación R ²	0.79278546
R ² ajustado	0.17114182
Error típico	0.07463194
Observaciones	5

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Así mismo, los valores que refleja el análisis de regresión, lo que indican el valor del coeficiente para cada variable, en relación a cuánto repercute en los resultados de satisfacción del cliente.

Tabla 6
Coeficientes de regresión por variables

Intercepción	-0.77714006
Cubiertas	0.00392431
No Cubiertas	0.00660589
Superadas	0.02662673

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Estos datos se pueden utilizar si se quiere saber cuánto de satisfacción se tendrían, partiendo de los valores X_1 , X_2 y X_3 , los cuales se tendrían que sustituir en la siguiente fórmula.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Se comprobó los datos para el año 2018, en los cuales se tenían los siguientes valores de las variables.

Variable X_1 : 87

Variable X_2 : 101

Variable X_3 : 24

Y al sustituir en la fórmula se realizó los cálculos siguientes

$$Y = -0.777140055890848 + (0.00392430664819294 * 87) + (0.00660589319681563 * 101) + (0.0266267348472395 * 24)$$

$$Y = 0.87 = 87\%$$

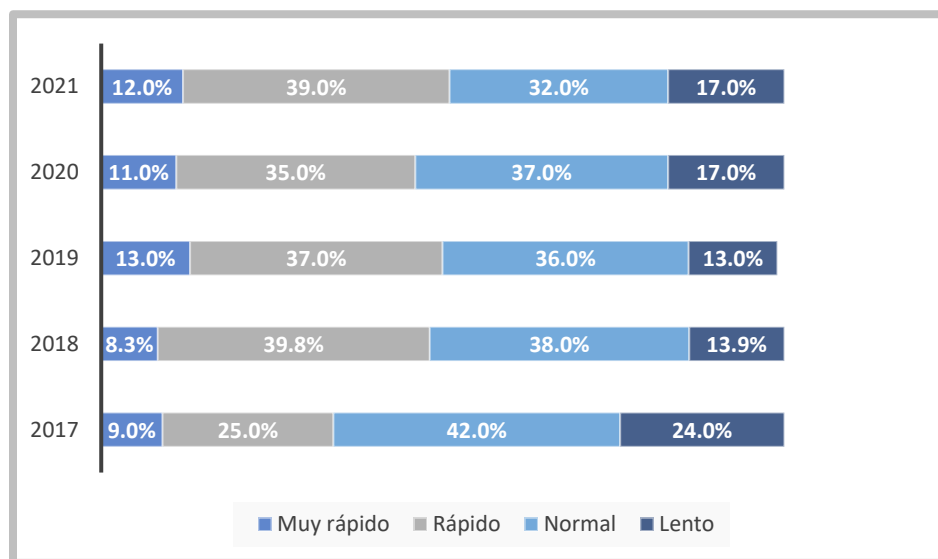
Por lo que, al comprobar este cálculo con los coeficientes generados, efectivamente llevan a un 87%, lo cual coincide con el porcentaje de satisfacción que se tuvo en el año 2018.

En los últimos 5 años se ha determinado que hay clientes que perciben que no se les atiende de una manera correcta, en cuanto a los factores mencionados anteriormente, los cual genera que sus expectativas no sean cubiertas, mientras que otro grupo de clientes señala que si se han cumplido con ellas.

Así mismo, se presenta la gráfica 16, en la cual se muestra el comportamiento que ha tenido el factor de “tiempo de reacción” el cual indica que tan rápido se soluciona cuando se notifica de alguna solicitud o requerimiento por parte de los clientes.

Gráfica 16

Tiempo de reacción, periodo 2017-2021



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa de outsourcing de limpieza

Los clientes aprecian la atención que reciben cuando se requiere, y según el comportamiento que se ha tenido en la reacción, se puede observar en la gráfica anterior, el porcentaje de “muy rápido” ha incrementado de un 3% del 2017 al 2021, sin embargo, para la percepción de atención “lenta” el resultado más alto fue en el 2017, y aunque para el año 2018 disminuyó en casi un 50%, para los siguientes años, hay incrementado de un 13% a un 17% para el último año, aunque cada uno tiene una percepción diferente, se debe conocer a cada uno de ellos para definir una atención más personalizada.

Con la obtención de estos resultados, se observa que se tiene una oportunidad de mejora considerable, ya que hoy en día, debido a los diferentes cambios tan inmediatos que se dan en las industrias, también es necesario que los clientes perciban esa

rapidez en la atención que se les brinda y con ello contribuir en ser esos aliados estratégicos que necesitan para su operación.

4.4 Evaluar las principales estrategias que se han tomado con los resultados obtenidos.

En seguimiento a los resultados obtenidos y la toma de decisiones, se deben diseñar estrategias que permitan darle al cliente una mejor atención y que a su vez le generen la satisfacción de los clientes de la empresa.

En la empresa de outsourcing se han tomado las siguientes estrategias para la mejora continua, según información recabada por medio de la entrevista a la Gerente de Operaciones y los Administradores de Proyectos, aunque, para ello ha sido necesario evaluación de procesos, opiniones de los clientes y colaboradores y no sola la información obtenida por medio de la encuesta de satisfacción del cliente.

4.4.1 Canales de comunicación

Se han definido canales de comunicación adicionales al administrador de proyectos que atiende a cada cliente, se ha enviado una carta a todos los clientes en la cual se les indica contactos en oficinas, con las diferentes jerarquías, como, asistente de gerencia gerente de operaciones, en la cual se incluye números telefónicos y correos electrónicos, debido a que, en ocasiones no se le pueda atender por una vía, tendrá opciones que le permitan a la empresa dar la atención requerida por dicho cliente.

En el caso de los clientes nuevos, al inicio de la operación se le prevé un kit de inicio de operaciones donde se incluye dicha carta, el objetivo de la misma es no dejar de atender la solicitud en el tiempo mínimo posible y atender todas las dudas que se tengan según las condiciones de contrato que se hayan pactado.

4.4.2 Planes de acción

Los planes de acción son realizados para plasmar las actividades, estrategias y fechas en las cuales se solventará las quejas, no conformidades, o comentarios que estén en

beneficio de la mejora de los procesos y en función de darle una respuesta a los clientes, lo cual permita mejorar la atención que se les está brindando.

Estos planes están incluidos dentro del proceso ISO 9001-2015, que tiene la empresa, por lo que se debe presentar al cliente y luego trasladar los soportes a la gerencia de operaciones quien se encarga de validar que los planes de acción estén cerrados y se haya cumplido con lo que allí se detalló.

4.4.3 Implementación de una app de supervisión

A raíz de los resultados que se han obtenido, especialmente porque los clientes manifiestan que no se les brindar una supervisión constante, se implementó una aplicación de supervisión, la cual, en los años 2018 y 2019, se tenía de manera general, esto indicaba que los ítems estaban generalizados para todas las áreas, lo cual no brindaba mayor visualización de lo que se estaba supervisando, aunque no aplicaran para algunos proyectos, así mismo, estaban segmentados por tipo de industria.

Sin embargo, para los años 2020 y 2021 se desarrolló una nueva aplicación que permite realizar un checklist de supervisión personalizado para cada cliente, este se debe crear con las áreas específicas con que cuenta las instalaciones del cliente, lo cual genera el valor agregado al cliente, que le garantiza que se está ejecutando la supervisión, ya que permite agregar fotografías desde la cámara integrada y comentarios a cada ítem creado.

Adicional, la aplicación tiene localización GPS, lo que permite conocer desde que lugar fue creado, lo que genera también confiabilidad de que se está realizando la supervisión desde la ubicación del cliente.

4.4.4 Implementación de una ERP (Enterprise Resource Planning), Sistema de planificación de recursos empresariales

Se integró una herramienta a partir del 2020, la cual incluyó el proceso de logística, con lo que se tendría un mejor control respecto a la entrega de insumos, ya que minimizaría

tiempos de entrega porque se realiza por medio de GPS y ayuda a realizar una entrega más eficiente.

Así mismo, se han integrado dentro de la misma herramienta, el proceso de facturación, requisiciones y bajas de personal y órdenes de compra, lo cual hace que los procesos sean más efectivos y se realicen en menor tiempo, así como, permite reducir el uso de papel ya que todo se maneja de forma electrónica y desde un servidor digital.

Esto ha permitido dedicar más tiempo para la atención de los clientes, ya que disminuye ciertas tareas, distancias, tiempos y procesos, ya que, se pueden realizar desde el dispositivo móvil (celular), en cualquier momento y lugar.

4.5 Diseñar un instrumento de medición que permita medir la satisfacción del cliente para la toma de decisiones estratégica.

En la encuesta realizada a la Gerente de Operaciones y a los Administradores de proyectos, ellos indicaban que la actual encuesta de satisfacción que se realiza de forma anual, evalúa la supervisión, logística y desempeño del personal, sin embargo, las preguntas no están segmentadas como tal, así mismo, están redactadas de forma ambigua.

Adicional a ello, esta se realiza por una empresa externa, debido a que no se tiene un diseño interno para realizar dicho estudio, además de que se busca que la encuesta sea objetiva, sin sesgo y que se realice por personal experto; los administradores señalan que, al ser realizado por una empresa tercerizada, no se conocen las necesidades de los clientes a profundidad, tampoco conocen los términos de la negociación, por lo que, esto podría influir en la percepción de las respuestas que dan los clientes.

También se menciona que la encuesta es larga, a algunos clientes les cuesta responderla y para otros es tedioso responder cuando son muchas preguntas y algunas son similares, esto genera que se puedan contradecir en la información que

proporcionen. Otro factor es que, al realizarla una vez al año, las respuestas son más tardadas de atender.

Todos coinciden en que la encuesta ha permitido conocer las necesidades de los clientes, que en ocasiones no las comentan con el administrador de proyectos, así como las expectativas que se están y no se están cumpliendo y en función de eso, generar nuevas propuestas que permitan que el cliente esté feliz y satisfecho con el servicio que se le está proporcionando, es por este motivo que se desarrollará una metodología que permita conocer la planificación para un nuevo instrumento de medición de la satisfacción, y se desarrollará por medio de la metodología del Marco Lógico.

4.5.1 Metodología del Marco Lógico

Como parte de la propuesta a realizar, analizó el problema por medio del método del Marco Lógico, este se define como un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, en el que se requiere es encontrar los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. (Marco. Crespo., 2010).

4.5.1.1 Análisis de los involucrados

Para poder determinar el marco lógico es necesario realizar un análisis de los involucrados, este punto se refiere a las personas que juegan un papel importante en la generación y selección de estrategias. Se debe realizar un listado con estos actores utilizando la matriz de relaciones de acuerdo con el proyecto.

Cuadro 1
Análisis de los involucrados

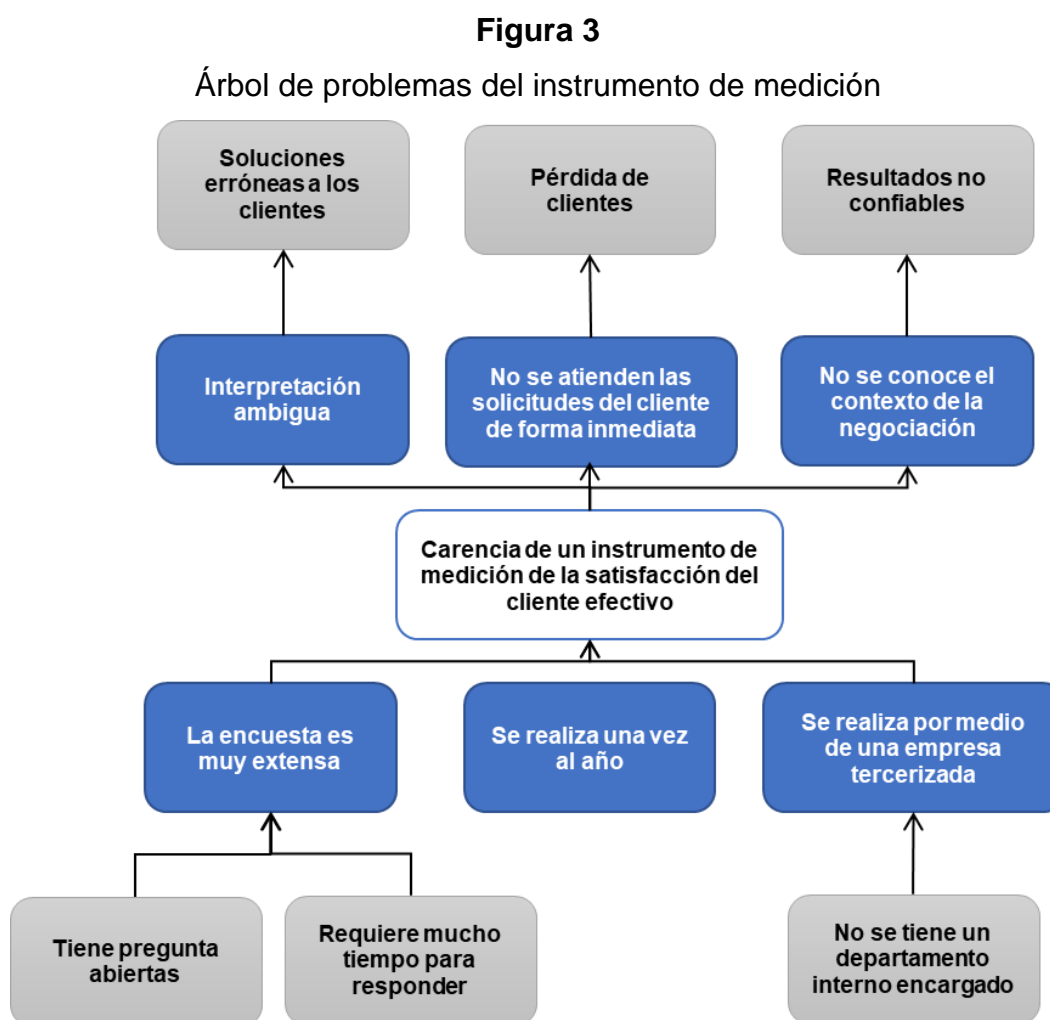
No.	Involucrados	Características	Intereses y expectativas	Sensibilidad respecto al tema transversal	Potencialidades y debilidades (Recursos, experiencia, etc.)	Implicaciones y conclusiones para el proyecto
1	Gerente de Operaciones	Encargadas de las decisiones estratégicas del departamento de operaciones	Que se brinde un servicio de calidad a los clientes	Quejas e inconformidades de los clientes	Recursos económicos limitados	Si no se cumplen los indicadores no se tendrá satisfacción en los clientes
2	Administradores de proyectos	Responsables de brindar soluciones a los clientes a su cargo	Generar relaciones redituables con los clientes	Clima organizacional	Tiempo limitado, actividades administrativas	Si no se cumple con las visitas programadas con los clientes, generará insatisfacción
3	Clientes	Empresas que tienen contratado el servicio de outsourcing de limpieza	Tener un servicio acorde a sus necesidades	Retraso en atender a sus solicitudes	Exigencia en periodos cortos de tiempo para recibir soluciones	El incumplimiento con sus solicitudes conlleva a una queja de inconformidad
4	Departamento de RRHH	Departamento encargado del reclutamiento, selección y contratación de personal	Brindar el mejor equipo de trabajo para los clientes	Incumplimiento de perfiles solicitados	Colaboradores que no cumplan con los acuerdos de contrato	Al no contratar a las personas idóneas al perfil, generará inconvenientes en el desarrollo de las actividades del cliente
5	Colaboradores	Persona(s) que proporciona el servicio de limpieza en las instalaciones del cliente	Ser la imagen de la empresa, comprometido en el desarrollo de sus actividades	Condiciones laborales inestables	Cambios de trabajo por mejoras salariales y profesional	Los colaboradores pueden dar un mal servicio, si no tiene apoyo de la empresa y genera insatisfacción con el cliente
6	Director General	Persona responsable de las actividades a nivel general de la empresa	Que los clientes reciban atención personalizada y cumplimiento de sus requerimientos	Mal servicio y no prestar atención a las necesidades de los clientes	Generar condiciones laborales adecuadas para sus colaboradores	El no brindar la atención necesaria a los clientes, puede involucrar pérdida de los mismos

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la metodología del marco lógico.

En el cuadro 1, se presentan los seis principales actores que están involucrados en la satisfacción del cliente, así mismo se analiza a cada uno de ellos, de acuerdo a sus características, sus intereses y expectativas, la sensibilidad, sus potencialidades y debilidades, así como, las implicaciones que cada uno tienen en el proyecto que se propone.

4.5.1.2 Árbol de problemas

El árbol de problemas consiste en identificar todas las posibles causas, tanto directas como indirectas, las cuales representan el tronco, así como, los efectos que estas están generando, las cuales se representan en las ramas. Para el proyecto en mención se realizó el siguiente árbol de problemas.

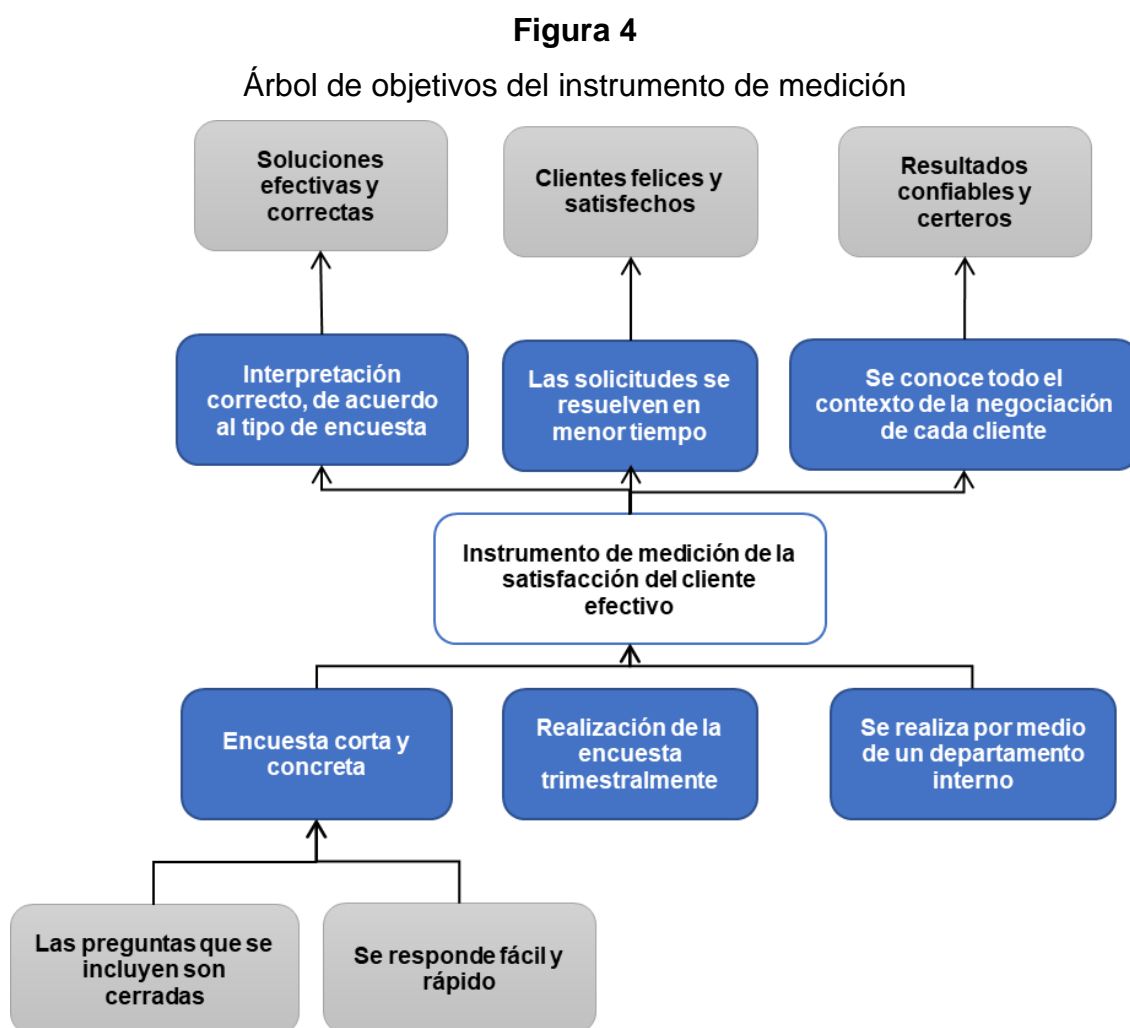


Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la metodología del marco lógico.

El problema central encontrado es que se tiene carencia de un instrumento de medición de la satisfacción del cliente efectivo, generando con ello tres causas directas y 3 indirectas, así mismo, se estableció tres efectos directos y 3 indirectos, esto brinda un panorama más amplio conocer lo que está afectando a la empresa de outsourcing de limpieza para que realice de una mejor forma la medición del nivel de satisfacción.

4.5.1.3 Árbol de objetivos

Después de realizado el árbol de problemas también se identificaron objetivos para cada uno de los mismos, estos representan los medios y las alternativas para solucionar el problema principal encontrado, a continuación, se presenta el árbol en mención.



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la metodología del marco lógico.

Los principales objetivos están en virtud de la realización de una encuesta corta y concreta, que incluya preguntas cerradas, que se realice con un intervalo de tiempo menor al actual, así mismo, que sea realizada desde un departamento interno de la empresa.

4.5.1.4 Análisis de Alternativas

Este se refiere a los medios o estrategias que se proponen para darle solución al problema encontrado y tiene su origen en el árbol de objetivos, ya que a partir de allí se presentan los objetivos, con los cuales se establecen metas de mejora.

Tabla 7
Análisis de alternativas

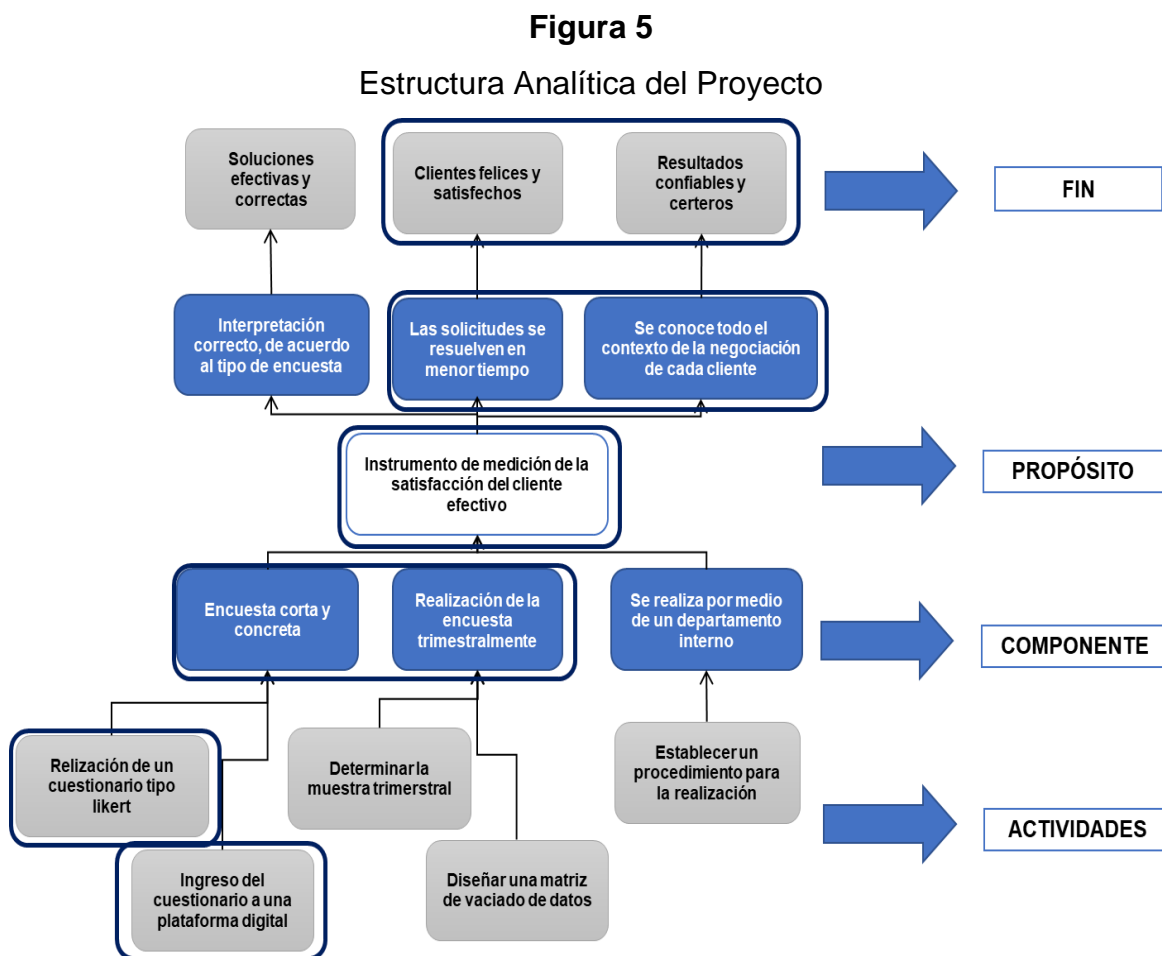
Factores	Coeficiente	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
		Encuesta de satisfacción física		Encuesta de satisfacción en línea		Creación de un departamento para evaluación de satisfacción del cliente	
Costos	4	1	4	3	12	1	4
Tiempo	3	1	3	4	12	2	6
Riesgos Identificados	5	2	10	4	20	2	10
Probabilidad de Alcanzar de objetivos	5	2	10	4	20	3	15
Viabilidad	4	3	12	4	16	1	4
Impacto	5	2	10	3	15	4	20
Total		49		95		59	

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la metodología del marco lógico.

En la tabla anterior se proponen tres opciones de estrategias, para la cual se tomó seis factores determinantes para la toma de decisiones, cada uno de ellos tiene un coeficiente, este fue tomado de acuerdo a los parámetros establecidos por Crespo, 2010, en su Guía de diseño para proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico, y así se determinó que la opción más viable es la de “Encuesta de satisfacción en línea” la cual tiene la puntuación más alta con 95 puntos.

4.5.1.5 Estructura Analítica del Proyecto

Esta estructura se realiza, tomando como base los objetivos y actividades, los objetivos se toman del árbol de problemas y las actividades se realizan a partir del análisis de alternativas, así mismo, esquematiza en cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades, los cuales son parte fundamental de la matriz del marco lógico, ya que determina la secuencia a realizar para el desarrollo del proyecto.



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la metodología del marco lógico

En la figura anterior, se observa que ya se categorizan en los cuatro grupos mencionados, y uno de esos grupos corresponden a las actividades que se deben realizar para desarrollar la estrategia seleccionada y con ellos darle solución al problema encontrado.

4.5.1.6 Matriz del Marco Lógico

En esta matriz se representa de forma resumida las etapas del proyecto que se pretende hacer, cómo se van a realizar, que insumos serán necesarios, así como los supuestos que se presentan. Lo que se pretende es que, en su solo cuadro se pueda dar a conocer toda la información de la planificación del proyecto. La matriz se incluye a continuación.

Cuadro 2
Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Clientes felices y satisfechos	Alcance del nivel de satisfacción de 85%	Instrumento de medición de satisfacción del cliente Número de requerimiento resueltos de clientes por mes	Incremento de los precios de insumos de limpieza
Resultados confiables y certeros	Incremento del número de clientes encuestados	Número de encuestas realizadas	Disminución de clientes
Propósito Instrumento de medición de la satisfacción del cliente efectivo	Verificación de que, al menos el 85% de los clientes, haya interpretado correctamente la encuesta	1. Evaluación ex - post del proyecto 2. Número de quejas ingresadas durante el trimestre	Confidencialidad de la información
Componentes 1. Encuesta corta y concreta 2. Realización de la encuesta trimestralmente	1. Que el instrumento tenga como máximo 25 preguntas cerradas 2. Que las solicitudes se resuelvan como máximo en 1 mes posterior a la encuesta	1. Monitoreo y evaluación ex-post	Cambios de personal administrativo
Actividades 1. Realización de un cuestionario tipo likert 2. Ingreso del cuestionario a una plataforma digital 3. Determinar la muestra trimestral 4. Diseñar una matriz para vaciado de datos	1. Que se tenga el presupuesto y las herramientas como acceso a internet y a la plataforma digital para la realización de la encuesta 2. Que se utilice en el 100% de las mediciones una fórmula para definir la muestra	1. Número de cliente encuestados por trimestre 2. Evaluación ex-post	No tener personal asignado para la realización del proyecto

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la metodología del marco lógico.

El impacto de para el proyecto se definirá de acuerdo a la lógica vertical y horizontal de la Matriz del Marco Lógico, y estas se definen de la siguiente manera.

El análisis vertical parte de que al realizar las actividades como el cuestionario tipo Likert, se ingrese el mismo a una plataforma digital, se determine la muestra trimestral que se utilizará y se diseñe una matriz para el vaciado de los datos que se obtengan, llevará a que se tenga una encuesta corta y concreta, así mismo, que se realiza de forma trimestral.

Los componentes mencionados anteriormente, coadyuvan en el desarrollo de un instrumento de medición de la satisfacción del cliente efectivo, todo esto con el fin de generar resultados confiables, así como clientes felices y satisfechos con el servicio que reciben.

Al analizarlo de forma horizontal, se parte de los supuestos que tendrá el proyecto como la disminución de clientes, cambios de personal administrativo y confidencialidad de los datos, está relacionado a los medios de verificación que se utilizarán para medir los indicadores propuestos, lo cual a su vez contribuirán con el logro de los objetivos y cumplir con el fin propuesto para la empresa de outsourcing de limpieza.

Cuando los indicadores están bien definidos, se tiene una alta probabilidad de su cumplimiento, es por ello que, al evaluar, el proyecto de realizar un instrumento de medición de la satisfacción del cliente, más fácil y práctica, que permita a los clientes, realizarla en un corto tiempo, permitirá tener respuestas concretas para su análisis.

Esto aunado a que la tecnología está avanzando considerablemente, se debe tener en cuenta que la empresa debe actualizarse en función de ello y de las necesidades de los clientes.

A partir de la matriz del Marco Lógico, se genera un instrumento de medición con menos preguntas, redactadas sin ambigüedades, que esté segmentadas según los

departamentos que se están evaluando y el cual se realizará por medio del método SERVPERF (Service Performance), el cual fue propuesto según investigaciones realizadas por J. Joseph Cronin y Steve A. Taylor y mide la calidad del servicio por medio de las percepciones de los clientes.

En el método SERVPERF se utilizan 22 ítems divididos en las categorías siguientes:

- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. (Ítems del 1 al 4).
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. (Ítems del 5 al 9).
- Capacidad de Respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido. (Ítems del 10 al 13).
- Seguridad: Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. (Ítems del 14 al 17).
- Empatía: Muestra interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. (Ítems del 18 al 22).

Estos ítems serán integrados en una encuesta con escala tipo Likert, en la cual los clientes indicarán que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentran con el servicio de limpieza que se les brinda actualmente y se agregará una sección de comentarios y mejoras, lo cual permitirá que sea más práctico y eficiente, el cual pueda ser respondido desde un celular o una computadora por medio del link https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeIYgjbR05dX-2GQBs4XzQirnqiYLXa9Ls-tgwIHgVO336_nQ/viewform?usp=sf_link, y que se pueda responder en menor tiempo. También se prevé que dicha encuesta pueda ser realizada de forma trimestral, lo cual permitirá conocer las necesidades del cliente y solucionarle en menor tiempo que del que se tiene actualmente.

A continuación, se incluye el instrumento de medición que se propone, así como la forma en que se puede utilizar.

Figura 6*Encuesta de satisfacción*

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión respecto a la satisfacción que tiene con el servicio que actualmente le brinda la empresa de outsourcing de limpieza. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes elementos. Marque con una "X" el en el cuadro que corresponda utilizando la escala que se indica a continuación.

1. Totalmente de acuerdo (TA)
2. De acuerdo (A)
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)
4. En desacuerdo (D)
5. Totalmente en Desacuerdo (TD)

1. Nombre del centro de servicio *

Tu respuesta

2. Tiempo de tener el servicio de limpieza contratado *

Tu respuesta

3. Elementos tangibles *

	TA	A	N	D	TD
Los colaboradores demuestran experiencia en el trabajo que realizan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores tienen buena presentación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores reciben capacitaciones por parte de la empresa de outsourcing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los productos químicos y utensilios utilizados mejoran la apariencia de sus instalaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Fiabilidad *

	TA	A	N	D	TD
La empresa de outsourcing cumple con lo establecido en la cotización, proforma o contrato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los contratos, cotizaciones y/o proformas enviadas están libres de errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El administrador de proyectos da solución a sus requerimientos cuando usted lo necesita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El administrador de proyectos cumple con lo ofrecido y pactado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores de la empresa son confiables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Capacidad de respuesta *

	TA	A	N	D	TD
El administrador de proyectos le soluciona cuando tiene ausencia de personal fijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El administrador de proyectos cumple con el tiempo establecido para dar soluciones a sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores asignados a su empresa tienen iniciativa para realizar su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación que tiene con el administrador de proyectos es fluida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Seguridad *

	TA	A	N	D	TD
Confía en el servicio de limpieza que la empresa le brinda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente seguro del personal de limpieza que está asignado a su empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores reciben retroalimentación del trabajo que realizan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores reciben apoyo del administrador de proyectos para hacer bien su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Empatía *

	TA	A	N	D	TD
La empresa se preocupa por brindarle un servicio de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El administrador de proyectos brinda atención a sus necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El administrador está atento a las mejoras encontradas en la supervisión del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El administrador de proyectos se comporta de manera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La atención que le brinda el administrador de proyectos es personalizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>






Tiene alguna sugerencia para la empresa de outsourcing de limpieza

Tu respuesta

Como se mencionó anteriormente se utilizará la escala tipo Likert con la siguiente codificación:

Tabla 8

Codificación de escala tipo Likert

Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)	En Desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
				

Fuente: Elaboración propia, según Método Servperf. J. Joseph Cronin y Steve A. Taylor

Esta codificación ayudará con el análisis de la información, ya que genera un puntaje para cada respuesta. Así mismo se obtendrá una puntuación parcial o total de la cantidad de encuestas realizadas.

El análisis de los resultados se realiza para establecer el diagnóstico, objetivos y áreas de mejora. Si se hace la encuesta de forma digital es más fácil obtener gráficas y vaciados de las encuestas, ya que son generadas por la misma plataforma para un mejor análisis, después del vaciado se procede a asignar el valor de acuerdo a la tabla 8, por ejemplo, si el cliente responde “Totalmente de Acuerdo”, el valor que se le asignará es el 5, y así sucesivamente de acuerdo a los resultados que se generen, estos datos no solo brindarán un número sino que indicarán el grado en que los clientes se sienten satisfechos con los enunciados presentados.

Con estos datos, se podrán realizar análisis estadísticos como las medidas de tendencia central, como la media, que define un promedio de los de los resultados del total de la población; el método del Chi cuadrado, como se vio anteriormente, genera resultados por medio de distribuciones de frecuencias, desde datos reales y datos esperados, de acuerdo a una prueba de hipótesis.

CONCLUSIONES

Después del análisis realizado en el capítulo de discusión de resultados y tomando como base los objetivos, se presentan las siguientes conclusiones.

1. La empresa de outsourcing de limpieza aplica un instrumento de medición por una empresa externa, debido a que no cuenta con un departamento especializado para realizarla, así mismo, este instrumento posee preguntas abiertas ambiguas, las cuales también generan respuestas ambiguas; dicho instrumento no tiene identificados los departamentos a los cuales se están evaluando, por lo que no se garantiza que el instrumento sea efectivo.
2. Los principales aspectos que se toman en cuenta en el instrumento de medición de la satisfacción del cliente, están en función del cumplimiento de actividades y capacitación de los colaboradores, así también, la supervisión por parte del administrador de proyectos; estos son factores esenciales en la prestación del servicio, detectados como los más valorados por los clientes en las encuestas realizadas durante los últimos cinco años.
3. La Gerente de Operaciones y los Administradores de Proyectos coinciden en que los dos aspectos más importantes para la satisfacción del cliente, desde su punto de vista son la supervisión del servicio y los requerimientos resueltos de forma inmediata, debido a que los clientes cada vez se vuelven más exigentes y demandan mayor atención y soluciones en menor tiempo.
4. Los clientes también consideran importantes otros aspectos en la prestación del servicio, como los relacionados con el personal asignado a sus instalaciones, tales como puntualidad, trabajo realizado, presentación, actitud de servicio, confiabilidad y experiencia, lo cual garantiza un servicio de calidad; los resultados de estos aspectos en las encuestas de los últimos cinco años han

sido positivos, los cuales se han demostrado en el análisis del comportamiento histórico.

5. El parámetro establecido por la empresa de outsourcing para la satisfacción global del servicio es de un 79%, el cual no se logró en los años 2017 y 2020, ya que los resultados fueron de 69% y 67% respectivamente, mientras que para los años 2018, 2019 y 2021, este indicador si se alcanzó, este parámetro no tiene sustento del por qué se definió así.
6. Se han implementado cuatro estrategias a raíz de la evaluación de procesos y la encuesta de satisfacción, las cuales han permitido solucionar solicitudes que tienen los clientes, así como, agilizar todos aquellos procesos que anteriormente eran procesados en papel, y ahora se realizan por medio de tecnología, sin embargo, no se tiene un control de los avances específicos que se han tenido.
7. Las expectativas que los clientes tienen respecto al servicio han sido cubiertas durante los últimos 5 años, sin embargo, aún existe un porcentaje no cubierto, debido a aspectos como capacitación, cobertura de vacantes de personal, retraso en contrataciones y mala comunicación con el administrador de proyectos.

RECOMENDACIONES

Concluida la presente investigación y, luego del análisis y exposición de las conclusiones, se propone:

1. Trasladar a los clientes una encuesta de satisfacción de la cliente que sea clara, concisa, que no presente preguntas ambiguas, además que indique a que áreas se están evaluando, para que los planes de acción, sean generados por el departamento responsable.
2. Utilizar la encuesta de satisfacción tipo Likert, con cinco niveles de puntuación, con los aspectos más relevantes detectados en las encuestas realizadas en los últimos cinco años, tanto del servicio en sí, como del personal asignado a cada cliente, según lo propuesto en el capítulo IV.
3. Delegar a una persona interna, como responsable de realizar las encuestas de satisfacción a los clientes y dar el seguimiento respectivo que permita generar planes de acción efectivos para atender las oportunidades de mejora detectadas.
4. Que la Gerente de Operaciones en conjunto con la persona encargada de Gestión de Calidad, revisen el porcentaje que se tiene como parámetro de satisfacción del cliente y definir los aspectos que sustentan dicho parámetro, para que cada uno de los involucrados tenga el conocimiento de lo que se les está evaluando, considerando los resultados que se han tenido en las encuestas realizadas en los últimos 5 años.
5. Que el departamento encargado de los avances tecnológicos, realicen un sistema de control que permita conocer los avances que se han tenido con las herramientas tecnológicas que se han generado para agilizar los procesos con los clientes, tanto de supervisión como la ERP (sistema de planificación de recursos empresariales).

6. Se considera investigar más a detalle, los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente que se van generando de acuerdo a las innovaciones tecnológicas, ya que esto contribuirá en el desarrollo y crecimiento de las empresas para brindar un excelente servicio al cliente y que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio que reciben.

BIBLIOGRAFÍA

Actualícese (2020). *Empresas de Servicios: ¿Sabes en qué consisten?* Recuperado de:
<https://actualicese.com/definicion-de-una-empresa-de-servicios/>

Agexport. (s.f.). *Sector Servicios*. Recuperado de:
<https://www.export.com.gt/sector/servicios>

Albrecht, K. (1990). *La Revolución del Servicio*. Bogotá, Colombia, Legis Editores.

Arias, Itala. (2015). *Diseño y validación de un cuestionario de escala formativa para valorar las competencias transversales de estudiantes universitarios. Una propuesta para dispositivos móviles basada en android*. (Tesis Doctoral, Universitat Rovira I Virgili, Tarragona, España). Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/33347532.pdf>

Armada, Eduardo. (2015). *La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución*. (Tesis doctoral, Universidad de Murcia, España). Recuperado de:
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/362931/TEAR.pdf?sequ>

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México, McGraw Hill.

Bac Motta, J. L. (1998). *Diagnóstico de los instrumentos de medición del rendimiento escolar*. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_0870.pdf

Baldiviezo Thompson, L. A. (Septiembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de
<https://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>

BASF. (2020). *La Nueva Normalidad: ¿Cómo COVID-19 cambiará la industria de Cuidado del Hogar y Limpieza Industrial e Institucional?* Recuperado de: https://www.basf.com/mx/es/media/Noticias/PMX_2020/la-nueva-normalidad---como-covid-19-cambiara-la-industria-de-cui.html

Bernal, César (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia. Pearson Educación.

Bonome, María. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. Simon*. Editorial Netbiblo, S. L.

Campos, D. (2022). *¿Cuál es la importancia del sector servicios?* Recuperado de: <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/sector-servicios/>

Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., & Maheut, J. (s.f). *Toma de decisiones en la empresa: Proceso y Clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

Castillo, M. (2019). *Evaluación de la satisfacción al cliente interno y el clima organizacional en la unidad gestión de servicios generales del área de salud paraíso cervantes en el año 2019*. (Tesis Magister, Instituto Centroamericano De Administración Pública, San José, Costa Rica). Recuperado de: <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2019/Mar%C3%ADa%20Priscila%20Castillo%20Solano.pdf>

Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva*. México, D.F., McGraw Hill.

Civera, Manuel. (2008). *Evaluación del instrumento de medición del nivel de satisfacción del cliente y su incidencia en la toma de decisiones*. (Tesis Doctoral,

Universitat Jaume I, Catelló de la Plana, España). Recuperado de:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10357/civera.pdf?sequence=1>

Collier, D. y Evans, J. (2015). *Administración de Operaciones*. México D.F., Cengage Learning.

Da Silva, Douglas (2021). *Customer experience trends 2021: 3 tendencias para el éxito*. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/customer-experience-trends-2021/>

Del Salto, Edgar. (2014). *Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta en el departamento médico del instituto nacional mejía en el periodo 2012*. (Tesis Magister, Universidad Central del Ecuador, Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4665/1/T-UCE-0006-12.pdf>

Díaz, A. G. (s.f). *Toma de decisiones*. Mexico: Centro Cultural Itaca, S.C.

Escatllar, Marta. (2017). *Adaptación y validación de un cuestionario para medir la satisfacción del tratamiento de fisioterapia en atención primaria*. (Tesis Doctoral, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España). Recuperado de:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/450864/TESI.pdf?locale-attribute=es>

Estrada, Ivette. Octubre, 2006. *Tendencias en el outsourcing*. Recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/256877>

Evans James R. & Lindsay William M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México, D.F Editorial Cengage Learning.

- Facility, O. (2022). Optima Grupo. *El futuro más disruptivo del sector limpieza empieza con Wowex*. Recuperado de:
<https://www.optimagrupo.com/category/servicios/servicios-limpieza/>
- Funes Pérez, S. A. (1997). *Diseño y aplicación de la "Encuesta de Satisfacción de clientes" una de las herramientas de medición de la productividad de la empresa en Guatemala*. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0538_IN.pdf
- GAPI, G. A. (2004). *Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión, Versión Oficial*. Bogotá, Colombia: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP,.
- Garc, A. (2008). *Servicios de limpieza para tu negocio*. Recuperado de:
<http://www.entrepreneur.com/article/259914>
- Gómez Bastar, Sergio. (2012), *Metodología de la Investigación*. México, Ma. Eugenia Buendía López.
- Gómez Gómez. Ivan & Brito Aguilar., Jorge G. (2020). *Administración de Operaciones*. Universidad Internacional del Ecuador Guayaqui.
- González B., Lorenzo, Carmona C, Miguel A., Rivas Z., Miguel A. (s.f). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Recuperado de
<http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guia-satisfaccion-clientes.pdf>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

Guatemala, L. T. (2020). *¿Cuáles son las Industrias más Grandes para Hacer Negocios en Guatemala*. Recuperado de: <https://www.bizlatinhub.com/es/industrias-grandes-hacer-negocios-guatemala/>

Grupo Elosa. (2017). *¿Por qué externalizar los servicios de limpieza?* Recuperado de: <http://www.grupoelosa.com/por-que-externalizar-los-servicios-de-limpieza/>

Grupo Exo. (2019). *¿Qué es el outsourcing?* Recuperado de: <https://grupoexo.eu/2019/11/05/que-es-el-outsourcing/>

Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad, Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad*. México, D.F. Editorial Limusa, S.A.

Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. México, D.F. Editorial Alfaomega.

Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Person Education.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México D.F. McGraw Hill.

Hernández S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. McGraw Hill.

Horovitz, Jacques. (1991). *La calidad del servicio*. México, Editorial McGraw-Hill.

Humano, F. C. (2020). *Trabajadores de limpieza entre la precariedad laboral y el combate al Covid-19*. Recuperado de: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/trabajadores-de-limpieza-entre-la-precariedad-laboral-y-el-combate-al-covid-19/2020/03>

Ibarra, Luis. & Casas Emma (2014). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000100010

JLL. (2020). *JLL. ¿Cómo ha cambiado el COVID-19 el papel de la limpieza en las oficinas?* Recuperado de: <https://www.jll.es/es/analisis-y-tendencias/espacios-de-trabajo/como-ha-cambiado-el-covid19-el-papel-de-la-limpieza-en-las-oficinas>

Keat, P. & Young, P. (2004). *Economía de empresa*. México: Pearson Educación.

Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México D.F., McGraw Hill.

Kotter, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Limpiezas Eva María. (2016). *Tipos de servicios que debe ofrecer una Empresa de Limpiezas*. Recuperado de: <http://www.limpiezasemaria.com/blog/6/tipos-de-servicios-que-debe-ofrecer-una-empresa-de-limpiezas>

Lovelock, C. Reynoso, J. D'Andrea, G. Huete, L. y Wirtz, J. (2012). *Administración de Servicios*. México, McGraw Hill. p.954.

Marco A, Crespo A. (2010). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marcológico..* Edición mimeografiada del autor.

Millones Zagal, P. (2010). *Medición y control el nivel de satisfacción de los clientes en un Supermercado* Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING_479.pdf

Ministerio de Fomento. (2005). *La Gestión por Procesos*. España.

Openmet Group. (s.f). *Análisis de Gaps para Satisfacción de clientes*. Recuperado de:
<https://www.openmet.com/analisis-de-gaps-para-satisfaccion-de-clientes.htm/>

OPS, O. P. (Abril de 1999). *Manual de Monitoreo de la Ejecución de Proyectos*.
Obtenido de http://aularedim.net/wp-content/uploads/monitoreo_ejecucion_protectos.pdf

Ortegón, Pacheco & Prieto, (2005). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*. CEPAL

Pérez, A. (2021). OBS Business School. Obtenido de
<https://www.obsbusiness.school/blog/la-evaluacion-de-un-proyecto-herramienta-clave-para-evitar-el-fracaso>

Peters, T. & Waterman, Jr. R. (1994). *En busca de la Excelencia*. Recuperado de:
http://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom_Peters_-_En_busca_de_la_excelencia_%28resumido%29.pdf

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2000). *La Economía de la Experiencia*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Picazo., L. y Martínez, F. (1991). *Ingeniería de Servicios*. McGraw Hill.

Polanco Gudiel, E. A. (2003). *Diseño de un modelo de medición del nivel de satisfacción del cliente en una empresa de telefonía ISD (Integrated Services Digital Network)*. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1150_IN.pdf

Redacción CIO México. (2021). *37 estadísticas que muestran la importancia que tiene la Experiencia del Cliente en 2021*. CIO México. Recuperado de:

<https://cio.com.mx/37-estadisticas-que-muestran-la-importancia-que-tiene-la-experiencia-del-cliente-en-2021/>

Recinos de León, O. A. (2008). *Mejoramiento del nivel de satisfacción de clientes de los representantes de ventas de servicio y repuestos Carpillar*. Recuperado de:

<https://biblos.usac.edu.gt/library/index.php?title=183838&lang=es%20%20&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=integrated%20services%20digital@autor=@subheadings=@keywords=@material=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=1&mode=>

Rios Galvis, S. C. (2017). *Propuesta metodologica para medir la satisfacción del cliente, Basado en la norma ISO 9001:2015 numeral 5.1.2 para la institución Educativa trochas*. Recuperado de:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10952/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ríos, Silvia. (2017). *Propuesta metodológica para medir la satisfacción del cliente, basado en la norma ISO 9001:2015 numeral 5.1.2 para la institución educativa trochas*. (Tesis Postgrado, Universidad libre de Colombia, Bogotá, D.C.). Recuperado de:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10952/TESIS.pdf?sequence=1>

Rivera, A. A. (2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/04/29/1776/#:~:text=El%20monitoreo%20es%20el%20procedimiento,los%20resultados%20esperados%20del%20proyecto>

Rodríguez, Yunier. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. (Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España). Recuperado de: <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>

Sánchez, V. (27 de 10 de 2017). Hiberus. *10 Razones por las que el outsourcing es conveniente para tu empresa*. Recuperado de: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/#:~:text=El%20outsourcing%20es%20una%20herramienta,el%20%C3%A1rea%20de%20recursos%20humanos>.

Santiago, F. (2021). *¿Por qué es tan importante la administración en las empresas?*. Recuperado de <https://www.ceupe.mx/blog/por-que-es-importante-la-administracion-de-empresas.html>

Schneider, B. (2004). *Outsourcing*. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.

Silva, D. D. (7 de 06 de 2022). *Satisfacción del cliente:5 pasos para garantizarla en 2022*. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/satisfaccion-cliente/>

SNIP PERÚ. (2012). *Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública*. PERU: BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU N° 2012 - 02669

Tigani, D.I. (2006). *Excelencia en el Servicio*. Liderazgo 21.

Torres, I. (s.f). *7 métodos para medir la satisfacción del cliente*. Recuperado de: <https://iveconsultores.com/satisfaccion-del-cliente/>

Turcios Morán, A. S. (2018). *Análisis de la satisfacción del servicio al cliente en una institución bancaria en Guatemala*. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3722_IN.pdf

UPM, F. (s.f.). *Guía para la formulación de proyectos*. Obtenido de <https://www.upm.uy/siteassets/documents/guia-para-la-formulacion-de-proyectos.pdf>

Viñas, V. (2005). *Satisfacción del cliente, calidad y evaluación: "un análisis crítico"*.
CLAD Reforma y Democracia. No. 32, 1-13.

Zendesk. *Las métricas importantes de la atención al cliente*. Recuperado de
https://d26a57ydsghvgx.cloudfront.net/content/PR_015910_design_r1.1_as_esES.pdf

ANEXOS**Índice de Tablas**

Tabla No.	Descripción	Página
1	Instrumento de Investigación Documental	40
2	Tamaño de muestra para medir la satisfacción del cliente en el periodo 2017-2021	45
3	Valores reales de Chi cuadrada	50
4	Valores esperados de Chi cuadrada	51
5	Estadísticas de regresión	64
6	Coefficientes de regresión por variables	64
7	Análisis de alternativas	74
8	Codificación de escala tipo Likert	86

Índice de Cuadros

Cuadro No.	Descripción	Página
1	Análisis de los involucrados	71
2	Matriz del Marco Lógico	77

Índice de Figuras

Figura No.	Descripción	Página
1	Triángulo del Servicio	18
2	Hexágono del Servicio	20
3	Árbol de problemas del instrumento de medición	72
4	Árbol de objetivos del instrumento de medición	73
5	Estructura Analítica del Proyecto	75
6	Encuesta de satisfacción	80

Índice de Gráficas

Gráfica No.	Descripción	Página
1	Variación porcentual por año del número total de clientes	46
2	Variación porcentual por año de la muestra para encuesta	47
3	Porcentaje de categoría conserjería por año	48
4	Aspectos importantes en la encuesta de satisfacción	49
5	Aspectos importantes Gerente de Operaciones y Administradores de Proyectos	52
6	Comparativo, evaluación de la supervisión del servicio, periodo 2017-2021	53
7	Promedio de la supervisión del servicio, periodo 2017-2021	54
8	Puntualidad, comportamiento histórico, periodo 2017-2021	55
9	Trabajo realizado, comportamiento histórico, periodo 2017-2021	56
10	Presentación, comportamiento histórico, periodo 2017-2021	57
11	Actitud de servicio, comportamiento histórico, periodo 2017-2021	58
12	Confiabilidad, comportamiento histórico, periodo 2017-2021	59
13	Experiencia, comportamiento histórico, periodo 2017-2021	60
14	Porcentaje de satisfacción general, periodo 2017-2021	61
15	<i>Expectativas del cliente, periodo 2017-2021</i>	62
16	Tiempo de reacción, periodo 2017-2021	66

Glosario

1. ERP (Enterprise Resource Planning) Sistema de planificación de recursos empresariales

Es un sistema de software que ayuda a gestionar a las empresas, en el cual se pueden incluir sus finanzas, operaciones, recursos humanos, compras, entre otros.

2. Norma ISO 9001:2015

Es una norma internacional de calidad de carácter certificable. La serie 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el año 2015 refiere al año en el cual fue actualizada.

3. Outsourcing

Es una herramienta que utilizan las empresas que permite contratar a un proveedor para la ejecución de actividades secundarias, para que esta se enfoque en actividades principales de su negocio.

Cuestionario de Encuesta a Colaboradores



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



ENCUESTA PARA ADMINISTRADORES DE PROYECTOS

Soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, actualmente estoy desarrollando mi Trabajo Profesional de Graduación para la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, por ello solicito de su apoyo en proporcionarme unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas, que me permitirán el análisis de su actual encuesta de satisfacción del cliente, la información se manejará de forma confidencial

1. ¿Cuántos clientes atiende actualmente? *

Texto de respuesta corta

2. Marque los tres principales aspectos que considera son más importantes para la satisfacción de los clientes *

- Supervisión constante
- Seguimiento a las solicitudes, según lo pactado en el contrato o cotización
- Requerimientos resueltos de forma inmediata
- Capacitación del personal
- Entrega de insumos
- Realización de encuesta de satisfacción

3. ¿Cuál es el procedimiento utilizado en la actual realización de la encuesta de satisfacción?

Texto de respuesta larga

4. ¿Quién es la persona encargada de dar seguimiento a las quejas y no conformidades de los *
clientes?

Texto de respuesta corta

5. ¿En su opinión la encuesta de satisfacción que se realiza actualmente está diseñada según *
las necesidades del cliente?

Sí

No

5.1 ¿Por qué? *

Texto de respuesta larga

6. ¿Considera que el tamaño de la encuesta que se realiza actualmente está acorde a los *
criterios que en ella se evalúan?

Sí

No

6.1 ¿Por qué? *

Texto de respuesta larga

7. ¿Qué repercusiones positivas o negativas ha tenido la realización de la encuesta de satisfacción? *

Texto de respuesta larga

8. ¿Qué aspectos considera importantes que se deben evaluar en la encuesta de satisfacción a los clientes? *

Texto de respuesta larga

9. ¿Qué decisiones se han tomado en función de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente? *

Texto de respuesta larga

10. ¿considera que la actual encuesta de satisfacción ha sido efectiva para obtener información certera de los clientes? *

si

No

10.1 ¿Por qué? *

Texto de respuesta larga

11. ¿Qué le gustaría cambiar de la actual encuesta de satisfacción? *

Texto de respuesta larga

Guía de Entrevista Gerente de Operaciones



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



ENTREVISTA PARA GERENTES DE OPERACIONES

Soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, actualmente estoy desarrollando mi Trabajo Profesional de Graduación para la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, por ello solicito de su apoyo en proporcionarme unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas, que me permitirán el análisis de su actual encuesta de satisfacción del cliente. La información se manejará de forma confidencial.

1. ¿Cuántos años tiene de laborar para la empresa de outsourcing de limpieza? *

Texto de respuesta corta
.....

2. ¿Hace cuánto tiempo se realiza la encuesta de satisfacción al cliente? *

Texto de respuesta corta
.....

3. ¿Con qué periodicidad se realiza la encuesta de satisfacción al cliente? ¿por qué? *

Texto de respuesta corta
.....

4. ¿Se han realizado cambios en la estructura de la encuesta? *

Texto de respuesta corta
.....

5. ¿Cuántas áreas o departamentos evalúa la encuesta actual? *

Texto de respuesta corta
.....

6. ¿Dentro de la encuesta actual están segmentadas las diferentes áreas o departamentos a los que se evalúan? *

SI

No

6.1 ¿Por qué? *

Texto de respuesta larga
.....

7. De los siguientes aspectos marque tres que considera fundamentales para la satisfacción de los clientes. *

Supervisión constante

Seguimiento a las solicitudes, según lo pactado en el contrato o cotización

Requerimientos resueltos de forma inmediata

Capacitación del personal

Entrega de insumos

Realización de encuesta de satisfacción

8. ¿Cuáles considera que han sido los aspectos fundamentales para la satisfacción de los clientes, encontrados en la actual medición de satisfacción del cliente? *

Texto de respuesta larga

9. ¿Cree que sería beneficioso para la empresa de outsourcing como para sus clientes, si se realiza la encuesta con una periodicidad de tiempo menor a la actual? *

Si

No

9.1 ¿por qué)? *

Texto de respuesta larga

...

10. ¿Existe una persona encargada de darle seguimiento a las quejas y no conformidades de los clientes? *

Si

No

11. ¿Cuál es el procedimiento para el seguimiento de quejas y no conformidades de los clientes? *

Texto de respuesta larga

12. ¿Cuáles son los parámetros de calidad utilizados en la actual encuesta de satisfacción del cliente? *

Texto de respuesta larga

13. Según su opinión ¿qué elementos considera que debe tener la encuesta de satisfacción que se realiza a los clientes? *

Texto de respuesta larga

14. ¿Cuál es el motivo por el cual la encuesta de satisfacción actual se realiza por medio de una empresa externa? *

Texto de respuesta larga

15. ¿Qué repercusiones positivas o negativas ha tenido con la realización de la encuesta de satisfacción anualmente? *

Texto de respuesta larga

16. ¿Qué factores se toman en cuenta de la encuesta de satisfacción para la toma de decisiones en su departamento?

Texto de respuesta larga

17. ¿Qué estrategias se han tomado en función de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente?

Texto de respuesta larga
