

PROYECTO

“DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO”

- INSTITUCIÓN PÚBLICA
- ORGANIZACIÓN PRIVADA
- ORGANISMO INTERNACIONAL

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO

APLICACIONES:

- Relacionadas con la capacitación y entrenamiento para la productividad, eficiencia y fortalecimiento institucional
- Para el desarrollo y potenciación del talento humano
- Con la formación de funcionarios públicos y privados de alto rendimiento
- Valoración del rendimiento de los procesos internos
- Determinación de la eficacia en los procedimientos
- Medición de la calidad en los servicios prestados
- Calidez en la atención al usuario o cliente interno-externo
- Orientación hacia el trabajo y servicio de excelencia
- Detección de las necesidades de capacitación
- Información objetiva para evaluaciones del desempeño
- Obtención de datos para los indicadores de gestión
- Alimentación para la planificación estratégica, POA, PAC

ÍNDICE

		Página
1.	Introducción	3
2.	Presentación	4
3.	Justificación	5
4.	Marco Legal	6
5.	Objetivos del Proyecto	6
6.	Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano	7
	Alternativa A: “Encuesta Virtual Clima, Talento y Sentimiento Laboral”	8
	Alternativa B: “Implementación Programa Mystery Shopper”	17
	Alternativa C: “Estudio Exploratorio Formulativo”	29
	Alternativa D: “Implementación Encuesta de Satisfacción a Clientes”	36
7.	Cuadros Comparativos Diagnóstico	45
8.	Herramientas	46
9.	Conclusiones	47

PROYECTO “DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO”

APLICACIONES:

- Relacionadas con la capacitación y entrenamiento para la productividad, eficiencia y fortalecimiento institucional
- Para el desarrollo y potenciación del talento humano
- Con la formación de funcionarios públicos y privados de alto rendimiento
- Valoración del rendimiento de los procesos internos
- Determinación de la eficacia en los procedimientos
- Medición de la calidad en los servicios prestados
- Calidez en la atención al usuario o cliente interno-externo
- Orientación hacia el trabajo y servicio de excelencia
- Detección de las necesidades de capacitación
- Información objetiva para evaluaciones del desempeño
- Obtención de datos para los indicadores de gestión
- Alimentación para la planificación estratégica, POA, PAC

1. INTRODUCCIÓN:

La construcción y el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la población y de los **funcionarios públicos y privados**, son un **eje estratégico** del desarrollo nacional y una condición indispensable para la consecución del Buen Vivir, tal como lo plantea la Constitución del 2008.

Las propuestas constitucionales podrán hacerse efectivas a través de la **formación y capacitación de funcionarios públicos y privados**, a partir de procesos de **adquisición y actualización de conocimientos**, desarrollo de potencialidades y valores, tendientes a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, **calidad, calidez**, justicia y equidad reflejados en sus funciones de manera **eficaz y eficiente**.

Hoy en día, las organizaciones se desarrollan en un entorno de constantes cambios, lo que provoca incertidumbre y desempoderamiento de los funcionarios, ante los posibles cambios y estrategias tendientes a conseguir los objetivos institucionales. Un componente esencial clave para lograr la **GESTIÓN DEL CAMBIO PERMANENTE**, y a la vez común en las instituciones exitosas, es sin duda alguna el **talento humano**, como factor decisivo para lograr la supervivencia, prosperidad y mejora de las mismas.

La capacitación, formación, entrenamiento, así como el clima, entorno laboral, junto con las estructuras, las características organizacionales, los procesos, procedimientos, y los funcionarios que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene **UN IMPACTO DIRECTO EN LOS RESULTADOS, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN.**

2. PRESENTACIÓN.

Este proyecto ha sido formulado en función de las necesidades y requerimientos de las entidades del sector público y privado, tomando en cuenta el importante momento histórico que vive el país, ya que con las nuevas políticas de Estado, en relación a la potenciación de la industria nacional, cambio de la matriz productiva, fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas, etc., es imperante que estas se vigoricen para poder desarrollar sus actividades con mayor productividad y eficiencia.

Como una de las finalidades de este proyecto, se busca medir, redefinir, y potenciar las habilidades y competencias de los funcionarios, para lo cual se debe conocer sus fortalezas y debilidades, también conocer los parámetros de calidad, calidez, productividad y eficiencia con los que desarrollan sus actividades, con el objetivo de plantear nuevos modelos de gestión de calidad y productividad, que originen planes y programas de capacitación y entrenamiento, que satisfagan los requerimientos y necesidades de los funcionarios y de la institución o empresa.

Para obtener la información requerida que nos conduzca a obtener una visión **real y objetiva** del estado en el que se encuentra el recurso y talento humano, se plantean **4 alternativas de ejecución:**

(A). “ENCUESTA VIRTUAL CLIMA, TALENTO Y SENTIMIENTO LABORAL”

(B). “IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA MYSTERY SHOPPER”

(C). “ESTUDIO EXPLORATORIO FORMULATIVO”

(D). IMPLEMENTACIÓN “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES”

A través de **una o varias de estas 4 herramientas de investigación**, se logrará obtener información totalmente real, objetiva y confiable, que permita el diseño y formulación de planes y programas de capacitación, que conlleven a un indudable robustecimiento de la entidad.

Las autoridades, directores, jefes y funcionarios que deseen implantar una **cultura de calidad, calidez, productividad y eficiencia** en la gestión administrativa de su organización que le conduzca a un verdadero y efectivo **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**, es **indispensable** que primero realicen un **“DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO”**, con el objetivo de **NO equivocarse** los programas de capacitación y optimizar el uso de los **recursos**, especialmente los **económicos**.

3. JUSTIFICACIÓN.

Organizar y dictar seminarios o programas de capacitación, **sin** haber previamente realizado un **“Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”** que permita conocer sus fortalezas y debilidades en forma **real y objetiva**, es una gestión bastante **infructuosa**, pues los resultados finales por lo general **no son productivos**.

Todavía existen algunos directivos en las organizaciones públicas y privadas, que emprenden programas de capacitación, basados solamente en **pedidos informales, observaciones superficiales, presunciones infundadas o en ligeras percepciones**, es decir sin fundamentos lógicos y claros, logrando desperdicio de tiempo, logística y recursos económicos, y obteniendo niveles de retentiva y asimilación del conocimiento que en promedio no superan el 40%.

Es por eso que las puntuaciones en las **evaluaciones del desempeño** en relación a la eficiencia y productividad de los SERVIDORES PÚBLICOS Y PRIVADOS, siguen siendo modestas, a pesar de que se realizan importantes esfuerzos al organizar y ejecutar pocos o muchos programas de capacitación. En definitiva **están mal enfocados**.

El **“Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”**, ejecutado en cualquiera de sus **CUATRO ALTERNATIVAS o herramientas de investigación**, provee información **real y objetiva altamente confiable**, para formular, planificar e implementar programas de capacitación 100% eficaces, que conduzcan a lograr el **desarrollo y potenciación del talento humano**, así como la **formación de funcionarios públicos y privados de alto rendimiento**, y por ende a obtener el tan apreciado FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

Lo dice la **Constitución del Ecuador del 2008**, es una política de Estado el hecho de que es **obligatorio para todas las instituciones del sector público, e indicativo para las entidades del sector privado**, que todos los servicios que prestan, deben desarrollarse con **CALIDAD**, que los usuarios y clientes internos-externos deben ser atendidos con **CALIDEZ**, de igual manera que las actividades que realizan las instituciones, se ejecutarán con la mayor **EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**, procurando llegar a niveles de **EXCELENCIA** en su desarrollo.

Es conocido a “vox populi” que un importante número de funcionarios públicos y privados, **no conocen a su institución, su visión, misión, valores, objetivos y proyectos estratégicos institucionales**; así mismo no están conscientes de la importancia que tiene para su organización y para su desarrollo profesional y personal, el hecho de **trabajar con calidad, calidez, productividad y eficiencia**, lo cual se traduce en una falta de empoderamiento y de fortalecimiento de la organización, **afectando** en forma importante su imagen personal y corporativa, así como la eficiencia en su desempeño y gestión.

De esta manera **se justifica** plenamente el hecho de que las instituciones públicas y privadas planifiquen sus programas anuales de capacitación, así como la contratación y ejecución a lo largo del año de **programas de capacitación de acuerdo a las necesidades y requerimientos del momento**, más aun si tomamos en cuenta que tanto en el POA como en el PAC, se determina claramente estos productos y el presupuesto para tal fin.

4. MARCO LEGAL.

Para la implementación, viabilidad y desarrollo de las capacidades y potencialidades de los funcionarios públicos y privados, se citan las siguientes Leyes, normativas y reglamentaciones vigentes:

Constitución 2008	Artículos 340 y 343
Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017	Objetivo#4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
Losep	Unidades de Administración del Talento Humano: Artículos 52 (literales b, i, j, n, p), 53, 69, 70, 71, 72, 73 Evaluación del Desempeño: Artículos 76, 77, 77, 78, 79, 80
Contraloría General del Estado	Acuerdo 039-CG - Normas de Control Interno: Normas: 200-03/407-01/407-04/407-06/410-5/600-02
Ministerio del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento y monitoreo de las <u>Unidades Administrativas del Talento Humano</u> (UATH) del sector público. ● Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público: <ul style="list-style-type: none"> 1.4 Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal 1.5 Subsistema de Evaluación del Desempeño

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

5.1 OBJETIVOS GENERALES.

(A). Cumplir con los enunciados en la Constitución del Ecuador 2008 en articulación con el Plan Nacional para el Buen Vivir, referentes a la capacitación y **desarrollo de potencialidades de los funcionarios públicos y privados**, así como inducirlos para que cumplan con la nueva filosofía del Estado en lo referente a brindar servicios de calidad y atención con calidez y eficiencia a los usuarios o clientes internos y externos.

(B). Lograr que las entidades del sector público y privado, obtengan un aumento exponencial en su **fortalecimiento institucional**, a través de la capacitación, entrenamiento e implantación de una **cultura de calidad, eficiencia y productividad** en los funcionarios públicos y privados.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

(a). Lograr el desarrollo de potencialidades y valores de los funcionarios, tendientes a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidad, calidez, justicia y equidad reflejados en su trabajo de manera eficiente.

(b). Difundir y sensibilizar a los funcionarios el enfoque estratégico y planificado de lo que es el fortalecimiento institucional, mediante conceptos y metodologías prácticas, que permitan comprender la importancia y complejidad de los **procesos de gestión del cambio** y como abordarlos, logrando un mayor grado de involucramiento y compromiso.

(c). Lograr el desarrollo de las potencialidades de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, rol y competencias, a través del impulso de sus aptitudes y actitudes.

- (d). Desarrollar una visión integral y objetiva, que logre identificar y promover las buenas prácticas profesionales en la entidad, elevando los niveles de eficiencia en los servicios que ofrece la institución.
- (e). Sensibilizar a los funcionarios sobre la vital importancia que tiene para sí mismo, su familia, institución y país, el ser un trabajador competente y productivo.
- (f). Potenciar las habilidades de liderazgo y de pensamiento estratégico en los funcionarios con el fin de cumplir un plan de fortalecimiento aplicado a la realidad institucional.
- (g). Fomentar un ambiente de trabajo adecuado, que ayude a reflejar los valores de la organización, sensibilizando a los funcionarios con el fin de promover la integración institucional en todos los niveles.

6. DIAGNÓSTICO.

Se trata de obtener información certera que permita **analizar, valorar y diagnosticar** en forma cuantitativa y cualitativa, desde todos los ángulos y en forma totalmente objetiva y profunda, las deficiencias, debilidades y carencias que tiene el recurso humano, así como **DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**, con el objetivo de proveer soluciones a través de la implementación de un nuevo modelo en la gestión del recurso humano, diseñando o replanteando programas de capacitación y entrenamiento a corto, mediano y largo plazo.

La información para obtener un **“DIAGNÓSTICO INTEGRAL EFECTIVO DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO”**, se la puede obtener a través de una de las 4 siguientes herramientas de investigación:

- (A). “Encuesta Virtual Clima, Talento y Sentimiento Laboral”
- (B). “Implementación Programa Mystery Shopper”
- (C). “Estudio Exploratorio Formulativo”
- (D). “Implementación Encuesta de Satisfacción a Clientes”

No obstante, con el objetivo de obtener una visión más profunda sobre la realidad del estado del talento y recurso humano, una combinación entre 2 o más de las herramientas indicadas, **sería lo ideal.**

PRESENTACIÓN Y CONTENIDOS DE LAS 4 ALTERNATIVAS O
HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN CON LAS CUALES SE REALIZA EL
**“DIAGNÓSTICO INTEGRAL
DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO”**



ALTERNATIVA “A”

“ENCUESTA VIRTUAL CLIMA, TALENTO Y SENTIMIENTO LABORAL”

INVESTIGACIÓN DIRIGIDA
A LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN

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

ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO Y TALENTO HUMANO

APLICACIONES

La “**Encuesta Virtual Clima, Talento y Sentimiento Laboral**” es una de las 4 herramientas de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**” con la cual se obtiene lo siguiente:

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

ALTERNATIVA “A”

“ENCUESTA VIRTUAL CLIMA, TALENTO Y SENTIMIENTO LABORAL”

(1.) INTRODUCCIÓN.

Conocemos como **clima, entorno y sentimiento laboral**, al medio ambiente tanto físico como humano, en donde se desarrollan las diferentes labores que requiera un trabajo, tan importante es la relación con las autoridades, jefes y demás compañeros, así como el entorno donde se realiza el trabajo, en él se incluye la satisfacción de los funcionarios y está sobreentendido que **cuanto mayor sea la satisfacción, habrá una mayor productividad.**

El clima laboral es el **sentimiento o estado de ánimo** de un funcionario, es el producto de las percepciones, y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de la institución.

El clima, talento y sentimiento laboral, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene **un impacto directo en los resultados de la organización.**

Estos aspectos deberán ser tomados muy en cuenta por la institución, para lograr un óptimo ambiente para sus funcionarios, éstos a su vez buscarán la manera de sentirse motivados y tranquilos.

Cuando no existe un adecuado clima y sentimiento laboral, casi en forma inmediata se genera un profundo stress, que traerá como consecuencia directa un sentimiento de inconformidad y afianzará aún más la cultura del asistencialismo y no la cultura de la productividad, provocando en la práctica acciones de ineficiencia, ineficacia, inoperatividad, incompetencia, y posteriormente dificultando en forma importante la **gestión de evaluación del desempeño.**

(2.) PRESENTACIÓN.

La “**Encuesta Virtual Clima, Talento y Sentimiento Laboral**”, es una de las 4 importantes herramientas e instrumentos de investigación, que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**”, esta encuesta virtual, se realiza a través del envío a los correos electrónicos de los funcionarios, de un cuestionario que contiene una batería completa de preguntas que han sido meticulosamente seleccionadas, mediante la cual se obtienen resultados altamente confiables y objetivos en relación al **estado** en que se encuentra el **recurso y talento humano**, la **detección de necesidades de capacitación**, los requerimientos de herramientas, materiales e insumos, así como **determinar la eficacia de los procesos, procedimientos y protocolos establecidos.**

Con la información obtenida se logrará: Diseñar el plan anual de capacitación; Formular e implementar programas actuales de capacitación y entrenamiento, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del momento; Diseñar o replantear un nuevo modelo de gestión en la calidad, productividad, calidez y eficiencia de la institución, especialmente en lo referente al **desarrollo de las potencialidades del talento humano**, todo esto conduce a un sustancial incremento en el **fortalecimiento institucional**.

(3.) OBJETIVOS.

(3.1) OBJETIVOS GENERALES.

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

B. Adquirir información que permita: planificar una reingeniería de procesos, un cambio estratégico de dirección, y plantear un nuevo modelo de gestión en relación al recurso y talento humano, que además aporte información para optimizar la planificación estratégica y el POA, y que conlleve a lograr calidad, calidez, eficiencia y productividad en la gestión administrativa de los funcionarios.

(3.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

a. Detectar las necesidades de capacitación por dirección, departamento y unidad administrativa, sean estas generales-motivacionales o específicas-técnicas, con el objetivo de diseñar planes y programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo, incluyendo el plan anual de capacitación, tal como debe constar en el POA habilitado por el PAC.

b. Obtener información real y objetiva que permita crear las bases necesarias para que la **dirección o la unidad responsable de la administración del recurso y talento humano**, desarrolle nuevas estrategias o se implemente un nuevo modelo de gestión en las que se incluyan, la formulación de políticas para recursos humanos, para capacitación y entrenamiento, para la creación o actualización de reglamentos internos, etc.

c. Conocer cuáles son los factores o las motivaciones que inducen a los funcionarios a desarrollar su trabajo en forma eficiente o ineficiente, y las razones por las cuales se sienten contentos o defraudados.

d. Determinar que direcciones, departamentos o unidades administrativas son más eficientes y productivas que otras, así como su relación causa-efecto.

- e. **Conocer el rendimiento** de los procesos internos que se han implementado en relación a toda la gestión administrativa, que involucre la productividad, la eficiencia y el fortalecimiento de la institución.
- f. **Determinar la eficacia** de los procedimientos en relación a la calidad y calidez, manejo de conflictos, amabilidad, cortesía, tiempos de espera, tiempos de respuesta a algún evento o acontecimiento, etc.
- g. Conocer la percepción que tienen los funcionarios en relación a la imagen de las autoridades de la institución.

(4.) METODOLOGÍA.

La metodología de este trabajo estará basada en una **investigación de tipo virtual**, utilizando las nuevas tecnologías de la información en este caso los **medios telemáticos**, a través de un cuestionario que se enviará a los correos electrónicos gratuitos de todos los funcionarios de la institución.

Para este tipo de trabajo, esta herramienta de investigación es la que actualmente se está usando en las **instituciones públicas y privadas** por ser un mecanismo sistemático, versátil, dinámico, eficiente y con altos niveles de confiabilidad en la información obtenida, con lo cual se puede realizar un análisis cuantitativo y cualitativo que permite realizar una interpretación totalmente objetiva.

(4.1) CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO.

Es el estudio, análisis y selección de la batería de preguntas que son parte del cuestionario que se incluye en la **encuesta virtual a implementar**; las preguntas son seleccionadas en función de los objetivos generales y específicos enlistados anteriormente.

Se creará un banco amplio de preguntas, de las cuales se seleccionarán las más adecuadas para este fin; la selección y análisis de las preguntas contará con el asesoramiento del director del proyecto, en conjunto con los funcionarios especialistas en el área, y contará con la aprobación de las autoridades de la institución antes de realizar su **lanzamiento virtual**.

(4.2) REQUISITOS QUE DEBERÁ CUMPLIR EL CUESTIONARIO.

Interesante: Se propondrá los temas y se redactarán las preguntas de forma que estimule el interés del funcionario.

Sencillo: Los encuestados deberán entender las preguntas sin confusionismos.

Preciso: No contendrá preguntas ambiguas, serán precisas, concisas y objetivas, sin que sea demasiado larga para no desmotivar al encuestado.

Concreto: Se evitará en lo posible las evasivas, siendo prudentes.

Discreto: La redacción de las preguntas se realizará sin que cause incomodidad al encuestado.

(4.3) PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS.

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

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

(4.4) METODOLOGÍA PRÁCTICA.

Este cuestionario será realizado en forma reservada y anónima, se utilizarán correos gratuitos, con el objetivo de obtener resultados más reales y sinceros por parte de los encuestados, que además eviten crear desconfianza o intimidación en los funcionarios.

Por las necesidades expresas se utilizará el método integral, el cual comprende los métodos cuantitativo y cualitativo, ya que por las bondades que presta el universo a encuestar (funcionarios fijos en base de datos), se podrá contar con niveles de retorno estimados hasta el 90% de la muestra programada, con un margen de error al +- 5%.

Se combinarán preguntas abiertas y cerradas mediante una muestra mixta, para luego hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo, ambiente y sentir del funcionario.

(4.5) ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

ETAPA 1:

Se realizará una reunión de trabajo con los directores y jefes de unidades administrativas en conjunto con el director del proyecto, en la cual se explicarán los objetivos de esta encuesta, se les dará las directrices necesarias para el llenado del formulario para la posterior construcción de la base de datos, para que ellos a su vez puedan explicar a su equipo de trabajo como llenar la información solicitada, que luego la recogerán y entregarán al director del proyecto.

En esta reunión se les entregará los formularios a los directores y jefes departamentales o de unidades administrativas.

ETAPA 2:

Se socializará e informará a los funcionarios a través de comunicado interno vía intranet o en forma física, que se procederá a realizar una **encuesta virtual de clima, talento y sentimiento laboral**, por lo que deberán llenar un formulario para crear una base de datos, en la cual deberán escribir una dirección de correo electrónico gratuita, también se les indicará que posteriormente se les enviará un correo electrónico con la encuesta y su cuestionario, este correo electrónico incluye las instrucciones necesarias para que lo llenen con toda facilidad.

Es indispensable que en el comunicado interno, se incluyan los objetivos generales y específicos que se pretende obtener a través de la encuesta virtual, este comunicado será firmado por la máxima autoridad de la institución.

ETAPA 3:

Se entregará a cada funcionario un formulario para ser llenado, el mismo que incluirá datos básicos como: Nombre, teléfonos, celular, correo electrónico gratuito, dirección, departamento o unidad, cargo, vinculación laboral, etc.

Los formularios serán entregados a su grupo de trabajo por cada uno de los directores o jefes departamentales, y luego serán recogidos por ellos mismos para posteriormente ser entregados al director del proyecto.

Con esta información se procederá al levantamiento de la base de datos, la misma que servirá para el envío de los correos electrónicos con la encuesta y su cuestionario.

ETAPA 4:

Se les enviará a los funcionarios desde nuestro servidor la encuesta con el cuestionario seleccionado vía correo electrónico, el sistema permite programar una serie de condiciones y requerimientos, entre ellos establecer fecha y hora, límites de respuesta, así como enviar recordatorios programados, poder establecer que personas no han cumplido con la solicitud enviada, etc.

ETAPA 5:

El funcionario recibirá en su correo electrónico gratuito un **link**, una vez que haga **click** en el **link**, se le abrirá directamente **el cuestionario**, para que inmediatamente proceda a llenarlo, una vez que haya completado el cuestionario y al final de la última hoja, aparece un mensaje que indica **FIN**, al hacer **click** en esa palabra habrá terminado de completar la encuesta, la misma que automáticamente regresará a nuestro servidor para continuar con el siguiente proceso.

El sistema se lo programa para que el funcionario conteste todas las preguntas de cada hoja, sin que pueda pasar a la siguiente hoja mientras no haya completado la anterior.

ETAPA 6: La encuesta llena regresará a nuestro servidor, e inmediatamente entrará al proceso de tabulación y codificación, análisis cuantitativo y cualitativo de resultados y luego la preparación del informe final con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

(4.6) PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.

Una vez procesadas las encuestas, se aplicarán las metodologías cuantitativa y cualitativa que servirán para realizar la interpretación que conducirá a emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones finales.

El proceso es el siguiente:

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

(5.) BENEFICIOS.

Este innovador sistema de investigación a través de la **encuesta virtual**, tiene varias importantes ventajas:

- Optimización de recursos y de tiempo de los funcionarios, ya que no se necesita reunirlos puesto que cada uno de ellos llenará el cuestionario en las horas y tiempo que tenga libre, pudiendo inclusive hacerlo desde su casa, lo que no ocurre al implementar una encuesta de tipo física o presencial.
- Por la agilidad y versatilidad del sistema, los resultados finales y el **informe ejecutivo** se entregarán en un tiempo mucho menor que al realizarla en forma física.
- La información que se obtiene es altamente confiable, lo cual permite planificar una reingeniería de procesos en forma eficaz y objetiva.
- Construcción de la base de datos de los funcionarios, que servirá para futuros **sondeos de opinión, test de satisfacción** y otros, que se pueden realizar en forma física, telefónica o virtual.
- Envío automático de mensajes **cortos SMS** (mensajes de texto) a los funcionarios, informando sobre temas puntuales, como trabajos, eventos, invitaciones, recordatorios, etc.
- Envío de correo electrónico personalizado al funcionario, felicitándole por **X** actividad cumplida, objetivo alcanzado, cumpleaños, etc., generando empoderamiento e integración institucional.
- Múltiples aplicaciones más desde la base de datos.

(6.) CARACTERÍSTICAS.

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

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

(6.3) DURACIÓN DE LA MUESTRA. El proceso de investigación o de recolección de datos tendrá una duración de 5 días, es decir que desde el momento en que se realiza el envío de la encuesta virtual al correo electrónico de los funcionarios, ellos tendrán 5 días para responder el cuestionario, luego de lo cual el sistema cerrará automáticamente el ingreso de otras encuestas. El tiempo estimado para llenar la encuesta virtual es de aproximadamente 90 minutos.

(6.4) DÍAS Y HORARIO DEL MUESTREO. Se refiere al día y hora de la semana, en que se va a realizar el lanzamiento virtual.

(6.5) PERFIL DE ENCUESTADOS O GRUPO OBJETIVO. Se refiere a las características personales de cada prospecto de encuestado, principalmente a la dirección, departamento o unidad administrativa a la que pertenece, con lo cual se segmenta y direcciona la encuesta, haciéndola más precisa y objetiva.

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

(6.7) FACILIDADES PARA ENCUESTAR. Son todas aquellas formas, gestiones y disposiciones, de tipo administrativo, operativo, físico, logístico, técnico, tecnológico, económico, etc., que ofrecen los funcionarios garantes de esta investigación, a los ejecutivos de la empresa responsable de este proceso.

(6.8) IMPREVISTOS. Son todas aquellas situaciones o eventos no previstos que posiblemente se presenten en el desarrollo de este proceso, que por obvias razones no estuvieron dentro del plan de acción o de la planificación inicial, a estos imprevistos en caso de haberlos se les dará la solución más eficiente e inmediata que mejor convenga, para no afectar la eficacia y el normal desenvolvimiento de este proceso de investigación.

(7.) INFORME EJECUTIVO.

La entrega del **Informe Ejecutivo** con sus resultados, incluirá los siguientes contenidos:

- ❖ **ANÁLISIS SITUACIONAL:** Informe del estado actual del recurso y talento humano, desglosado por dirección, departamento y unidad administrativa.
- ❖ **OBSERVACIONES:** Comentarios, análisis y criterios que proyectan el estado actual del recurso humano desde una visión integral.
- ❖ **CONCLUSIONES:** Indicativos que valoran en forma determinante el estado del recurso humano y que advierten en forma pormenorizada los posibles perjuicios para la institución en relación a su inobservancia.
Se citarán las Leyes, normativas y reglamentaciones vigentes con sus artículos, numerales y literales correspondientes.
- ❖ **RECOMENDACIONES GENERALES:** Enunciados que sugieren realizar modificaciones en la administración del recurso humano, sugiere que en la planificación estratégica institucional anual y plurianual se incorporen ciertos cambios que van a ser determinantes para una gestión eficiente, además provee **soluciones de prevención** en relación a las auditorías de gestión que realizan los organismos de control del Estado especialmente la Contraloría y Ministerio del Trabajo.
- ❖ **RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:** Para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación (cursos, talleres y seminarios) a corto, mediano y largo plazo, sean de: capacitación general (blanda), o específica-técnica (dura), incluyendo recomendaciones para la elaboración del plan anual de capacitación.
- ❖ **RECOMENDACIONES CON LÍNEAS DE ACCIÓN INMEDIATA:** Aquellas en las que se establecerán las prioridades y acciones inmediatas a tomar, ya que existe el riesgo inminente de perjuicios a la institución, valorados por niveles de riesgo.

(8.) PRODUCTOS A ENTREGAR.

- a. Formulario para el levantamiento de la base de datos.
- b. Base de datos levantada en Excel, archivo impreso.
- c. Libro con el banco de preguntas con distintas aplicaciones (para seleccionar)
- d. Documento base del cuestionario, que incluye el banco de las preguntas seleccionadas, que fueron enviadas a través de la encuesta virtual.
- e. Libro **impreso y graficado** en tamaño A4, a color, anillado, con los resultados de la tabulación y codificación en forma cuantitativa.
- f. Compendio impreso en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado con el **Informe Ejecutivo** de la **“Encuesta Virtual Clima, Talento y Sentimiento Laboral”**, su análisis e interpretación, incluirá los siguientes contenidos:
 - Análisis situacional
 - Observaciones
 - Conclusiones
 - Recomendaciones generales
 - Recomendaciones específicas
 - Recomendaciones con líneas de acción inmediata(El detalle de estos contenidos se encuentra en el #7, informe ejecutivo)

FIN
ALTERNATIVA “A”

ALTERNATIVA “B”

IMPLEMENTACIÓN “PROGRAMA MYSTERY SHOPPER”

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

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO Y TALENTO HUMANO

INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS

APLICACIONES

La **Implementación del Programa Mystery Shopper** es una de las 4 importantes herramientas de investigación que tiene el **“Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”** con el cual se logra lo siguiente:

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

ALTERNATIVA “B”

IMPLEMENTACIÓN “PROGRAMA MYSTERY SHOPPER”

(1.) INTRODUCCIÓN.

En el campo de la productividad, eficiencia y atención y servicio al cliente, cada visita de un usuario o cliente a su institución o empresa sea en forma **personal o vía telefónica**, es un **importante eslabón para el éxito o fracaso** de la organización.

De acuerdo a estudios realizados, de los **usuarios o clientes insatisfechos**, apenas **el 4% exterioriza su insatisfacción** a través de una queja o reclamo verbal, escrito o vía email, es decir que el **96% de los usuarios o clientes insatisfechos**, sus quejas, inconformidades, reclamos o insatisfacciones, no saldrán a la luz ellos preferirán no pasar malos ratos ni tomarse el tiempo para reclamar.

La gran mayoría de usuarios o clientes insatisfechos no reclaman, simplemente se van, convirtiéndose en una **f fuente de información negativa** para la institución o empresa que además tiene un efecto multiplicador tal como lo revela el **Marketing Boca a Boca**.

El precio que una organización paga por un mal servicio brindado es verdaderamente muy alto, en el caso de las empresas privadas, **“cuesta 10 veces más, conseguir un nuevo cliente, que conservar uno que ya se tiene”**.

En el caso de las entidades públicas, la pérdida de **confianza y credibilidad** en la organización repercute en una baja de la **percepción** que tiene el público en relación a su **imagen institucional**, así mismo es inevitable la pérdida de **prestigio y solvencia administrativa de sus autoridades**, esto es particularmente importante pues trasciende casi de manera inmediata en comentarios negativos por parte de los usuarios insatisfechos, de la opinión pública y en el llamado de atención y reubicación de las autoridades de esa organización, aparte de exponerse a las auditorías de gestión de los organismos de control del Estado.

(2.) PRESENTACIÓN.

El programa y/o sistema **Mystery Shopper**, es una de las 4 herramientas o instrumentos de investigación y auditoría de gestión, que tiene el **“Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”**.

La metodología de este trabajo se basa en una **investigación de campo in situ**, que en la práctica se trata de la participación de personas hombres, mujeres, jóvenes y adultos con un perfil específico, perfectamente **entrenadas y capacitadas** para tal fin, de diferentes profesiones y actividades, diferentes niveles socio-culturales y diferentes edades y presentaciones físicas.

Estas personas denominadas **Mystery Shoppers** visitan la institución o empresa, aparentando ser **usuarios o clientes comunes**, y realizan las cosas que **usuarios o clientes verdaderos** hacen: observan, preguntan, dudan, piden explicaciones, compran, utilizan los servicios, etc., pero con un objetivo muy claro y definido.

Estos **usuarios o clientes encubiertos evalúan y valoran a los funcionarios y a la institución** de acuerdo a las **variables que se deseen medir** como por ejemplo: calidez en la atención, calidad en los servicios prestados, amabilidad, cortesía, eficacia en la gestión, rendimiento y eficiencia en los procesos internos, efectividad en los diferentes procedimientos, tiempos de espera, tiempos y efectividad de respuesta a algún evento o acontecimiento, manejo de conflictos, niveles de comunicación convencional y alternativa, etc.

Luego de la visita el **mystery shopper** llena un **reporte de evaluación** que contiene una **batería de preguntas** previamente seleccionadas, las cuales son dirigidas al **mystery shopper** y llenadas por el mismo, detallando todo lo que ocurrió durante la visita o contacto; el cuestionario es llenado para cada persona contactada, procurando determinar la mayor cantidad de datos personales de la misma, su nombre, características físicas, edad aproximada, ubicación del puesto de trabajo, horario de atención, hora exacta del contacto, etc., es decir identificar a la persona o personas investigadas.

Es importante destacar que este programa también se lo puede implementar como **auditoría de gestión en el área telefónica**, y así mismo en forma excepcional se pueden utilizar cámaras y micrófonos ocultos, y grabar las conversaciones con el usuario o cliente.

Cabe indicar que la información obtenida por el **mystery shopper**, es totalmente confiable, real y especialmente objetiva, puesto que el procedimiento es realizado en forma metódica, sistemática y pragmática, garantizando la eficacia en los resultados finales.

La investigación incluye el análisis y la percepción que se tiene de alguna persona en particular, un grupo de personas, un ambiente de trabajo, un departamento, un área específica o una valoración de todos los funcionarios y áreas de la organización en general.

Posteriormente el **mystery shopper** llena un formulario general denominado **resumen de reportes del día**, en el que resume y clasifica toda la información obtenida durante las distintas visitas del día.

El programa/sistema **Mystery Shopper**, puede implementarse para **evaluar** a su propia institución o empresa o también para **valorar e investigar** a otras organizaciones y empresas, se puede ejecutar bajo **dos modalidades**:

(1.) CONTRATACIÓN COMO UN PROYECTO ÚNICO:

Se realiza la investigación y **“estudio por una sola vez”** por cada persona, departamento, área, sucursal, institución o empresa. Al decir **“estudio por una sola vez”** quiere decir que la persona va a ser investigada dentro de un conjunto de valoraciones y entrevistas realizadas a la misma persona o personas por diferentes **mystery shoppers** en distintos días, semanas y a distintas horas. El estudio realizado **por una sola vez**, se utiliza únicamente como **herramienta de diagnóstico**.

(2.) CONTRATACIÓN COMO UN PROYECTO EN FORMA REGULAR:

En cambio al realizarlo en “**forma de contratación regular**” se planifica y programa el mismo estudio e investigación para ser realizado en forma periódica es decir mensual, trimestral o semestral a cada persona, departamento, área, sucursal, institución o empresa. Al igual que el punto anterior, al decir **estudio** se refiere que la persona va a ser investigada dentro de un conjunto de valoraciones y entrevistas realizadas a la misma persona o personas por diferentes **mystery shoppers** en distintos días y a distintas horas. A diferencia del **proyecto único** del punto anterior, el estudio realizado en **forma de contratación regular** tiene otros beneficios y utilidades: se utiliza como **herramienta de diagnóstico**, como **herramienta de planificación de estrategias**, como **herramienta de seguimiento y evaluación en el desempeño**, etc.

Para ser funcional la implementación del programa/sistema, se diseñan y emplean distintos formularios como **reportes de evaluación**, **resumen de reportes del día** y otros de acuerdo a los objetivos y requerimientos del programa. La implementación permitirá obtener información real y objetiva para determinar con precisión el estado actual en que se encuentra el recurso y talento humano, identificar sus falencias y deficiencias, así como detectar las necesidades de capacitación, para posteriormente realizar el análisis cuantitativo y cualitativo correspondiente que permita tomar las decisiones más acertadas, entre otras planificar y ejecutar programas de capacitación objetivos y eficientes que conduzcan al robustecimiento de la organización.

El sistema provee suficiente información que puede ser utilizada para tomar **correctivos inmediatamente** y no esperar a que sus resultados se incluyan en el próximo plan anual de capacitación, pues en la mayoría de casos se necesita **corregir en forma inmediata** las falencias que se puedan detectar.

Adicionalmente la información obtenida se utiliza para **nutrir las evaluaciones del desempeño** a las que están sujetos todos los funcionarios públicos y privados, así como para alimentar las auditorías de gestión. El programa es diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se plantean en la organización y que se originan en las áreas de contacto y atención al usuario o cliente interno y externo sea en forma presencial o telefónica.

Al término **Mystery Shopper** también se le conoce como: Auditor de Calidad, Evaluador de Performance, Usuario Encubierto, Usuario Ficticio, Cliente Ficticio, Cliente Fantasma, Cliente Incógnito, Cliente Invisible, Cliente Encubierto, Cliente Misterioso, Comprador Anónimo, Comprador Secreto o Comprador Simulado.

(3.) ALTERNATIVAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA MYSTERY SHOPPER.

Un programa de investigación y auditoría de servicios “**Mystery Shopper**”, busca como objetivo central evaluar los niveles de **calidad y calidez en el servicio** que prestan los funcionarios dentro de los diferentes **puntos de contacto con el usuario o cliente**, desde una estrategia simulada como **clientes o usuarios encubiertos**, los mismos que son calificados y entrenados para tal fin, además busca orientar a los funcionarios hacia el **servicio de excelencia**.

Existen tres **enfoques y alternativas** fundamentales para la implementación del programa, las cuales son:

(A). PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO (MSS)

(B). PROGRAMA MYSTERY SHOPPER PARTICIPADO (MSP)

(C). PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO-PARTICIPADO (MSSP)

(3.1) PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO (MSS):

La implementación del programa o sistema Mystery Shopper “**de manera secreta**”, sin ser socializado ni participado con los funcionarios, es decir sin que ellos se enteren de su contratación y realización, origina que se obtengan varias ventajas y desventajas entre ellas podemos citar:

- El funcionario al **NO estar en sobreaviso** y al atender a los usuarios o clientes en un día más de sus labores, actúa en forma natural y espontánea, mostrándose tal y como sus actitudes, aptitudes y preparación lo permiten, con lo cual se obtiene una apreciación real y objetiva de su gestión y desenvolvimiento en ese puesto de trabajo.
- Permite descubrir en forma veraz, las fortalezas y debilidades en relación a la calidad, calidez y eficiencia en los servicios prestados por los funcionarios.
- Detecta la inoperancia e ineficiencia tanto en las personas así como de los procesos, procedimientos y protocolos.
- Como desventaja podemos anotar el hecho de que una vez que se termine la implementación del Programa Mystery Shopper, los funcionarios van a tener conocimiento del proyecto realizado, así como de los correctivos necesarios e inmediatos que se tomarán; puede pasar que algunos funcionarios se sientan engañados y defraudados, lo cual se traduzca en una baja de su rendimiento.

(3.2) PROGRAMA MYSTERY SHOPPER PARTICIPADO (MSP):

Al implementar el programa o sistema Mystery Shopper “**de manera participada o socializada**”, es decir informándoles a los funcionarios que se va a realizar este proyecto, también se obtienen ventajas y desventajas como las siguientes:

- Como ventaja se puede mencionar el hecho de que se generará en forma automática una mayor predisposición de los funcionarios para ofrecer al usuario o cliente servicios con un mayor aumento en su calidad, calidez y eficiencia, lo cual se convierte en una ventaja para mejorar la calidad del servicio **en forma inmediata**.

- Entre las desventajas podemos mencionar que la información obtenida no es real ni tampoco objetiva, puesto que los funcionarios están en **sobreaviso** y por el temor o intimidación que ejerce la posibilidad de un despido o de una mala calificación en la evaluación de su desempeño, van a proceder de una manera que **no es verdadera**, que no es la que ellos están acostumbrados a actuar, como dice el refrán **“guerra avisada no causa muertos”**.
- Por lo tanto, con lo indicado en el párrafo anterior, existe la desventaja de que no es posible tomar datos reales para realizar la **evaluación del desempeño** en los funcionarios, ya que la información no es verídica.
- Una desventaja adicional radica en la intimidación, presión y el stress que puede ocasionar en algunos funcionarios, traduciéndose posiblemente en un agotamiento y baja en su desempeño.

La implementación del programa **Mystery Shopper Participado MSP**, siempre y cuando esté enfocado a lograr una mejora sustancial e inmediata en los servicios de calidad, calidez y eficiencia de los funcionarios, tiene que estar articulado a un **programa efectivo de motivación e incentivos** que no necesariamente tienen que ser económicos.

(3.3) PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO-PARTICIPADO (MSSP):

Una combinación de dos enfoques **MSS y MSP**, ofrece una mezcla ideal que permite en una **primera etapa** evaluar objetivamente los niveles de efectividad en el desempeño de los funcionarios a corto plazo; y en una **segunda etapa** más prolongada promover la eficacia en la calidad, calidez y eficiencia en la atención al usuario o cliente interno y externo, a través de un **proyecto socializado** y ejecutado a mediano plazo y en forma regular.

En cualquiera de las tres alternativas o enfoques a implementar, la información obtenida nos conducirá a diseñar, planificar y ejecutar programas de capacitación que cubran las necesidades y fortalezcan los aspectos débiles del recurso y talento humano, y así mismo servirán para planificar nuevas estrategias en función de mejorar los procesos y procedimientos organizacionales.

(4.) OBJETIVOS.

(4.1) OBJETIVOS GENERALES.

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

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

(4.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- (a).** Valorar la actitud, aptitud, calidad, calidez y eficiencia que tienen los funcionarios al prestar un servicio a los usuarios o clientes.
- (b).** Conocer el rendimiento y eficiencia de los procesos internos que han sido implementados en relación a toda la gestión operativa y administrativa, que involucre la productividad y el fortalecimiento de la institución.
- (c).** Determinar la eficacia de los procedimientos en relación a la calidad y calidez, manejo de conflictos, amabilidad, cortesía, tiempos de espera, tiempos de respuesta a algún evento o acontecimiento, etc.
- (d).** Detectar las falencias y necesidades de capacitación de los funcionarios, clasificadas por dirección, departamento o unidad administrativa, sean estas generales o específicas-técnicas.

(5.) METODOLOGÍA.

Está basada en una **investigación de campo in situ**, se trata de la participación de personas hombres, mujeres, jóvenes y adultos con un perfil específico denominados **mystery shoppers**, que visitan la institución o empresa, aparentando ser **usuarios o clientes comunes** y realizan las cosas que **usuarios o clientes verdaderos** hacen: observan, preguntan, dudan, piden explicaciones, compran, utilizan los servicios, etc., estos usuarios o clientes encubiertos evalúan y valoran a los funcionarios y a la institución de acuerdo a las variables que se deseen medir.

Luego de la visita el **mystery shopper** llena un **reporte de evaluación**, el cual contiene preguntas que son dirigidas y contestadas por el mismo investigador, detallando todo lo que ocurrió durante la visita o contacto.

(5.1) CONSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO “REPORTE DE EVALUACIÓN”.

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

La definición de los objetivos determina el tamaño de la muestra, la selección de preguntas se realizará entre los directivos de la organización en conjunto con el director del proyecto.

(5.2) ELABORACIÓN DEL FORMULARIO “RESUMEN DE REPORTES DEL DÍA”.

La elaboración del formulario **resumen de reportes del día**, es elaborado en función de los contenidos del **reporte de evaluación**, el diseño de este documento es de exclusiva responsabilidad de la empresa proveedora del servicio.

(5.3) REQUISITOS QUE DEBERÁ CUMPLIR EL “REPORTE DE EVALUACIÓN”.

- **Informativo:** Deberá contener los datos personales del contactado y del mystery shopper, como nombre, edad, puesto de trabajo, características físicas, etc.
- **Sencillo:** Se deberá entender las preguntas sin confusionismos.
- **Preciso:** No contendrá preguntas ambiguas, serán cortas, precisas, y concisas.
- **Concreto:** Las preguntas serán directas y claras, siendo prudentes en su contenido.
- **Objetivo:** Se deberán redactar las preguntas de modo que apunten a satisfacer los objetivos planteados.

(5.4) PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS.

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

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

(5.5) FORMA DE CONTACTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la implementación de este programa existen 2 alternativas de contactar con el funcionario en proceso de evaluación: en forma personal o en forma telefónica. Dependiendo de las necesidades y objetivos de la institución o empresa, se puede optar por uno de los dos, o inclusive implementar las dos alternativas, para que los resultados sean más amplios y eficaces.

La estrategia a implementar, la logística y las facilidades prestadas, son factores que juegan un papel importante en la selección de una de las siguientes alternativas de contacto y de recolección de datos.

Para contactar:

- De manera presencial
- Por teléfono

Para recolección de datos:

- En papel (la llena el propio mystery shopper)
- En papel (la llena el propio mystery shopper)

(5.6) METODOLOGÍA PRÁCTICA.

Los 2 formularios, “**reporte de evaluación**” y “**reportes de resumen del día**” son llenados por los **mystery shoppers** participantes en el proceso.

Por las necesidades expuestas se utilizará el método integral, el cual comprende las variables cuantitativa y cualitativa, se podrá contar con niveles de eficacia en la percepción de la información estimados hasta en un 95%, con un margen de error en sus contenidos que fluctúan entre el + - 5%.

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

(5.7) ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

ETAPA 1:

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

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

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

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

Responsabilidades: Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

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

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

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

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

ETAPA 2:

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

ETAPA 3:

Se procederá al lanzamiento definitivo e implementación del proceso, es decir la investigación, recopilación y minería de datos.

ETAPA 4:

Finalizado el tiempo de investigación y recolección de datos, se procederá al análisis de la información en forma cuantitativa, cualitativa y su interpretación.

ETAPA 5:

Finalmente se hace la entrega del Informe Ejecutivo, que incluye una serie de contenidos que se detallan en el numeral 10, para la presentación y el análisis a los ejecutivos y directores de la entidad.

(5.8) ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN.

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

(6.) BENEFICIOS.

La implementación del **Programa Mystery Shopper** permitirá obtener varias ventajas, entre las más importantes las siguientes:

A. COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:

- Monitorear y evaluar la calidad, calidez y eficiencia de servicios prestados
- Obtención de información real y objetiva altamente confiable
- Detección de otras falencias y debilidades no previstas, como por ejemplo el rendimiento de los procesos internos y la eficacia de los procedimientos

B. COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:

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

(7.) CARACTERÍSTICAS.

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

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

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

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

(7.5) PERFIL DE CONTACTADOS/GRUPO OBJETIVO. Se refiere a las características personales de cada funcionario a ser investigado, como edad, sexo, apariencia física, cargo que ocupa, estudios, profesión, nivel socio-económico, cultural, etc., haciendo la investigación más precisa y objetiva.

(7.6) CANTIDAD DE CONTACTADOS. Es el número de personas que van a ser valoradas y contactadas durante el tiempo que dure la investigación o la recolección de datos, siempre basado en el grupo objetivo.

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

(7.8) DETALLE DE MYSTERY SHOPPERS. Describe el perfil profesional, datos personales, características físicas y número de personas que van a realizar la investigación.

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

(8.) INFORME EJECUTIVO.

La entrega del **Informe Ejecutivo**, incluirá los siguientes contenidos:

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

(9.) PRODUCTOS A ENTREGAR.

- (a). Reportes de evaluación realizados (originales).
- (b). Resúmenes de reportes de evaluación del día (originales).
- (c). Compendio impreso en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado, con el **Informe Ejecutivo** de implementación del “**Programa Mystery Shopper**”, análisis cuantitativo, cualitativo y su interpretación, incluirá los siguientes contenidos:
 - Análisis situacional ●Observaciones ●Conclusiones ●Recomendaciones generales ●Recomendaciones específicas ●Recomendaciones con líneas de acción inmediata.
- (d). Respaldo de los documentos indicados en medios magnéticos.

FIN
ALTERNATIVA “B”

ALTERNATIVA “C”

“ESTUDIO EXPLORATORIO FORMULATIVO”

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

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO Y TALENTO HUMANO

INVESTIGACIÓN
DIRIGIDA A LA INSTITUCIÓN
Y A SUS FUNCIONARIOS

APLICACIONES

El **Estudio Exploratorio Formulativo** es una de las 4 importantes herramientas de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**” con la cual se logra lo siguiente:

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

ALTERNATIVA “C”

“ESTUDIO EXPLORATORIO FORMULATIVO”

(1.) PRESENTACIÓN.

El “**Estudio Exploratorio Formulativo**” es otra de las 4 importantes herramientas o instrumentos de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**”, esta exploración se realiza IN SITU dentro de la institución y a los funcionarios, su cobertura abarca todas las áreas, es decir administrativa, operativa, tecnológica, contable, etc.

El estudio es una técnica de investigación que persigue lograr la familiaridad del investigador con el área o las áreas conflictivas. En este marco es posible aclarar conceptos, obtener un censo de problemas, establecer preferencias para posteriores investigaciones, y proponer hipótesis bien fundamentadas.

Uno de los enfoques importantes de este estudio radica en el análisis y sustentación de la gestión de los funcionarios que tienen contacto directo con los **usuarios o clientes** en las áreas referentes a la **calidad de los servicios** que ofrecen, la **calidez con la que los atienden**, y la valoración de un conjunto de circunstancias que influyen en el fortalecimiento de la entidad, como el **rendimiento de sus procesos internos**, así como la determinación de la **eficacia de los procedimientos**.

El proceso de implementación del **Estudio Exploratorio Formulativo** no reviste complejidad en sí mismo, se inicia con una definición conjunta de los **objetivos** entre los ejecutivos de la entidad y los profesionales a cargo.

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

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

(2.) OBJETIVOS.

(2.1) OBJETIVOS GENERALES.

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

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

(2.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

(a). Conocer el rendimiento y eficiencia de los procesos internos que han sido implementados en relación a la gestión operativa y administrativa, que involucre la capacitación y el entrenamiento del recurso humano.

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

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

(d). Detectar cuáles son los factores que inducen a los funcionarios a desarrollar su trabajo de forma eficiente o ineficiente, y las razones por las cuales se sienten contentos o defraudados dentro de la institución.

(3.) METODOLOGÍA.

La metodología de este trabajo se sustenta en una **investigación de tipo física**, realizada **“in situ”** a la institución y sus funcionarios, y se caracteriza por ser metódica, sistemática, pragmática, directa y concreta, con altos niveles de confiabilidad en la información obtenida, lo cual permite realizar una interpretación totalmente objetiva.

Probablemente, sólo una pequeña parte del conocimiento y la experiencia existente en la organización se haya dispuesto en forma organizada y escrita, por lo que es indispensable la realización de este estudio, a través de una metodología que contempla cuatro tipos de acciones:

1. Estudio y análisis de la documentación existente
2. Entrevistas con los funcionarios, contacto directo
3. Observación del entorno “in situ”
4. Efectuar el FODA y análisis situacional

Para organizar la información motivo de esta investigación, se diseñan y elaboran cuestionarios y formularios para los siguientes usos:

- Entrevistas con los funcionarios
- Recopilación de información para la documentación
- Observación “in situ”

(3.1) RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y MINERÍA DE DATOS A TRAVÉS DE:

(3.1.1) ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN EXISTENTE.

Este estudio se refiere al trabajo ejecutado por otras personas, y que ahora pasan a un proceso de revisión, análisis y minería de datos, **la investigación se enfoca exclusivamente en documentos relacionados con la eficiencia, productividad y calidad del desenvolvimiento del recurso humano, y no invade otras áreas de la institución que pueden ser consideradas como reservadas**, los archivos a investigar y analizar son:

- * Informes ejecutivos: Recopilación de observaciones, conclusiones y recomendaciones (en caso de que existan).
- * Estudios y consultorías realizadas en el último año (en caso de existir).
- * POA, PAC, proyectos realizados el año anterior y presente año.
- * Comunicados internos.
- * Publicaciones en general.
- * Memos enviados al personal.
- * Manuales de procesos y procedimientos.
- * Reglamentos internos.
- * Plan anual de capacitación del año anterior.
- * Programa anual de capacitación para el presente año.
- * Programas de capacitación realizados (programación y temarios).
- * Valoraciones a funcionarios en relación a los programas de capacitación.
- * Indicadores de gestión (cumplimiento de objetivos).
- * Evaluaciones del desempeño del año anterior.

(3.1.2) ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS/CONTACTOS DIRECTOS.

Se obtiene a través de la recopilación de información en forma directa con los actores del proceso. Se pueden realizar las entrevistas antes, después o simultáneamente con el estudio de la documentación existente.

Es importante que esta información se obtenga bajo 3 modalidades:

- Entrevistas individuales (funcionarios, jefes y directores)
- Entrevistas grupales (solo jefes y directores)
- Entrevistas grupales (solo funcionarios)

(3.1.3) OBSERVACIÓN “IN SITU”.

Se realiza a través de la observación y percepción de:

- Procesos y procedimientos operativos y administrativos
- Actitudes y aptitudes de los funcionarios
- Atención y servicio al usuario o cliente
- Herramientas de trabajo en general

(3.1.4) EJECUCIÓN DEL FODA Y ANÁLISIS SITUACIONAL.

El análisis **FODA** es una importante herramienta de investigación de carácter real y objetivo, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo realizar un diagnóstico preciso que logre en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. De entre estas cuatro variables, tanto las **fortalezas** como las **debilidades** son de responsabilidad interna de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las **oportunidades** y las **amenazas** son una serie de eventos de tipo externo, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas, no obstante es posible ejercer una estrategia de prevención.

Una vez realizado el análisis FODA, se procede a elaborar la MATRIZ FODA, con las correspondientes variables y combinaciones, la cual provee información vital para ejecutar el **análisis situacional**, que permitirá tomar las decisiones que sean necesarias. Esta herramienta de investigación se la realiza preferentemente a nivel de mandos medios y altos.

(3.2) ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO:

PASO 1:

Se realizará una primera reunión con los responsables de la Unidad de Administración del Recurso y Talento Humano, en conjunto con el director del proyecto, en la cual se formulará EL PLAN DE ACCIÓN que debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

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

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

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

Responsabilidades: Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

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

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

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

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

PASO 2:

En una segunda reunión se determinará el tamaño de la muestra, el diseño de cuestionarios y formularios para la recolección de datos y la programación del cronograma de actividades. La definición de los objetivos determina el tamaño de la muestra.

PASO 3:

Una vez aprobado y preparado todo el material, se procede a la implementación del proceso de acuerdo al cronograma de actividades.

PASO 4:

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

PASO 5:

Finalmente la entrega del Informe Ejecutivo, que incluye una serie de variables que se detallan en el numeral 8, para el análisis y presentación a los ejecutivos y directores de la entidad.

(3.3) INTERPRETACIÓN.

Basado en las metodologías cuantitativa y cualitativa, que servirán para realizar la interpretación, que conducirá a emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones finales.

(4.) VENTAJAS.

La ejecución del Estudio Exploratorio Formulatorio, permite obtener varias ventajas, entre las más importantes las siguientes:

A. COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:

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

B. COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:

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

(5.) CARACTERÍSTICAS.

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

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

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

(5.4) DÍAS Y HORARIO DEL MUESTREO. Se refiere a los días de la semana, así como las horas en que van a realizar la investigación y exploración.

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

(6.) INFORME EJECUTIVO.

La entrega del **Informe Ejecutivo**, incluirá los siguientes contenidos:

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

(7.) PRODUCTOS A ENTREGAR.

- (a). Compendio impreso en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado, con el **Informe Ejecutivo** del “**Estudio Exploratorio Formulativo**”, análisis cuantitativo, cualitativo e interpretación, incluirá los estos contenidos:
 - Análisis situacional ●Observaciones ●Conclusiones ●Recomendaciones generales ●Recomendaciones específicas ●Recomendaciones con líneas de acción inmediata.
- (b). Originales de cuestionarios y formularios realizados.
- (c). Respaldo de los documentos indicados en medios magnéticos.

FIN
ALTERNATIVA “C”



ALTERNATIVA “D” IMPLEMENTACIÓN “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES”

INVESTIGACIÓN DIRIGIDA AL USUARIO O CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

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

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO

APLICACIONES

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

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



ALTERNATIVA “D”

IMPLEMENTACIÓN “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES”

(1.) PRESENTACIÓN.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(2.) IMPORTANCIA.

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

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

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

(3.) OBJETIVOS.

(3.1) OBJETIVOS GENERALES.

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

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

(3.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

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

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

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

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

(4.) METODOLOGÍA.

La metodología de este trabajo está basada en una **encuesta o investigación de campo**, realizada **“in situ”**, es decir en las áreas o lugares de contacto con el usuario o cliente, a través de un cuestionario que se realizará a todas aquellas personas que se encuentren comprendidas dentro del grupo objetivo.

Esta herramienta de investigación, se caracteriza por ser directa, precisa, concreta, discreta, rápida y eficaz, con altos niveles de confiabilidad en la información obtenida, lo cual permite realizar una interpretación totalmente objetiva. La metodología a desarrollar se sustenta en los siguientes ítems:

(4.1) CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO.

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

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

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

(4.2) REQUISITOS QUE DEBERÁ CUMPLIR EL CUESTIONARIO.

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

(4.3) PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS.

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

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

(4.4) FORMA DE CONTACTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

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

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

(4.5) METODOLOGÍA PRÁCTICA.

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

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

(4.6) ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

ETAPA 1:

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

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

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

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

Responsabilidades: Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

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

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

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

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

ETAPA 2:

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

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

ETAPA 3:

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

ETAPA 4:

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

ETAPA 5:

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

ETAPA 6:

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

(4.7) PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.

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

El proceso es el siguiente:

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

(5.) VENTAJAS.

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

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

B. COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:

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

C. COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:

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

(6.) CARACTERÍSTICAS.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(7.) INFORME EJECUTIVO.

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

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

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

(8.) PRODUCTOS A ENTREGAR.

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

FIN
ALTERNATIVA “D”

7. CUADROS COMPARATIVOS.

7.1 DIAGNÓSTICO.

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO	
VENTAJAS AL REALIZARLO	DESVENTAJAS AL “NO” REALIZARLO
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Obtención de información real y objetiva del estado del recurso y talento humano. ✦ Detección de las necesidades de capacitación. ✦ Lograr información que permita diseñar planes y programas de capacitación, que conduzcan a la productividad, eficiencia y fortalecimiento institucional. ✦ Lograr el desarrollo y potenciación del talento humano. ✦ Obtener la formación de funcionarios públicos y privados de alto rendimiento. ✦ Brindar calidad, calidez y eficiencia en la atención al usuario o cliente interno y externo. ✦ Orientar a los funcionarios hacia el servicio de excelencia. ✦ Importante información para alimentar la evaluación del desempeño de los funcionarios. ✦ Valorar el rendimiento de los procesos internos. ✦ Determinar la eficacia en los procedimientos. ✦ Útil información para planificar el POA y el PAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Desconocimiento del estado real del recurso y talento humano. ✧ Poca coherencia y objetividad al diseñar los programas de capacitación que van a contener importantes inconsistencias. ✧ Alto riesgo de equivocarse los programas de capacitación. ✧ Desperdicio de insumos, tiempo, logística y especialmente recursos económicos. ✧ Poca eficiencia en los resultados finales al dictar programas de capacitación. ✧ Información irreal para la planificación del POA y el PAC, en lo referente a los planes y programas de capacitación.

**El NO realizar el
 “Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”,
 es equivalente a navegar a la deriva,
 sin un puerto o un norte a donde llegar.**

7.1 HERRAMIENTAS.

<p align="center">4 ALTERNATIVAS DE HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN PARA EL “DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL RECURSO Y TALENTO HUMANO”</p> <p align="center">Ventajas y Desventajas</p>			
<p>A. Encuesta Virtual Clima, Talento y Sentimiento Laboral. (A los funcionarios)</p>	<p>B. Implementación Programa Mystery Shopper. (A los clientes)</p>	<p>C. Estudio Exploratorio Formulativo. (A los funcionarios e institución)</p>	<p>D. Implementación Encuesta de Satisfacción a Clientes. (A los clientes)</p>
<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Menor costo. * Menor tiempo de ejecución, 20 a 30 días aproximadamente. * Sistemático versátil, dinámico, metódico, rápido, eficiente. * Altos niveles de confiabilidad en la información obtenida. * No interrumpe el tiempo laboral de los funcionarios. * Levantamiento de base de datos de los funcionarios para posteriores usos. 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Programa metódico, sistemático, eficiente, confiable. * Veracidad en la información obtenida. * No interrumpe el tiempo laboral de los funcionarios. * Se detectan otras debilidades como la eficacia en los procesos y efectividad en los procedimientos y protocolos. * No interrumpe el tiempo laboral de los funcionarios. 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Investigación profunda, objetiva, segura, confiable. * Veracidad en la información obtenida. * Posibilidad de obtener amplia información que detecten algunos problemas en otras áreas distintas al objetivo de esta investigación. 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sistemático versátil, dinámico, metódico, eficiente. * Altos niveles de confiabilidad en la información obtenida, sin socializarla. * No interrumpe el tiempo laboral de los funcionarios. * Proceso reservado, no participado a los funcionarios.
<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ La información puede tener un alto margen de error en los datos obtenidos, en caso de que previamente no se socialice el objetivo de esta encuesta a los funcionarios, puesto que al contestar algunas preguntas se pueden sentir intimidados o amenazada su permanencia en la institución. 	<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mayores costos, dependiendo del alcance de la muestra y del número de personas a evaluar. ✦ Mayor tiempo de ejecución, entre 30 a 90 días, dependiendo del alcance de la muestra. * No se puede levantar la base de datos de los funcionarios. 	<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mayores costos variables, dependiendo del numérico del personal. ✦ Mayor tiempo de ejecución, entre 45 a 90 días, dependiendo del tamaño de la institución. ✦ Interrumpe el tiempo laboral de los funcionarios. * No se puede levantar la base de datos de los funcionarios. 	<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ La encuesta puede tener un alto margen de error en los datos obtenidos, en caso de que se la socialice, puesto que los funcionarios al conocer de este proyecto, por temor a verse amenazada su permanencia en la institución, van a actuar en forma que no corresponde a su realidad. ✦ Mayores costos y tiempo de ejecución dependiendo número personas y alcance de la encuesta.

8. CONCLUSIONES.

- A.** Para lograr en la institución o empresa, **calidad, calidez, productividad y eficiencia** en la gestión administrativa, que conduzca a un verdadero **fortalecimiento institucional**, es indispensable primeramente realizar un **diagnóstico integral del recurso y talento humano**, a través de una o varias de las 4 herramientas indicadas, las cuales proveen información real y objetiva.
- B.** “**Fortalecer Consulter Group**”, posee una importante experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos, así como en el **diseño, planificación, formulación e implementación de planes y programas de capacitación y entrenamiento**, sean de tipo generales o específicos-técnicos de acuerdo al requerimiento y necesidades puntuales o específicas de la organización.

Fin del Proyecto

La empresa “**FORTALECER CONSULTER GROUP**” me ha pedido que **HABLE** con un funcionario de su organización y que **MIRE** sus necesidades; **SIENTE** usted que este es un buen momento para dialogar conmigo?...

...anhelo recibir su llamada **¡ahora mismo! LLÁMEME.**

Cordialmente,

Arp. Marcos Játiva
Planificador - Consultor
DIRECTOR Y PRODUCTOR EJECUTIVO
COACH – TRAINER
Claro: 098-6568-767 (WhatsApp)

“GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL”