

Material Imprimible

Curso Atención al Cliente y Calidad en Servicio

Módulo Evaluar la satisfacción del cliente

Contenidos:

- ¿Por qué evaluar la satisfacción del cliente?
- Evaluar para competir
- Etapas del proceso de evaluación de satisfacción del cliente
- Errores habituales al evaluar la satisfacción del cliente

¿Por qué evaluar la satisfacción del cliente?

La **satisfacción del cliente** debe ser evaluada porque es el resultado que se obtiene de la expectativa que el cliente tiene sobre el servicio o producto que una empresa pueda brindarle y lo que el cliente efectivamente percibe que ha recibido.

Por ende, la satisfacción del cliente es en sí misma un indicador clave del desempeño general de una organización. En la actualidad, las empresas que gestionan la experiencia del cliente (Customer Experience o CX) utilizan esta información como base para mejorar sus procesos, fidelizar y generar valor a largo plazo.

Si queremos establecer una relación entre este concepto y las nociones fundamentales que trabajamos en el primer módulo de este curso, lo que se observa es que evaluar el nivel de satisfacción de nuestros clientes nos permite contar con datos concretos que definen un índice de satisfacción, y es este el que nos va a señalar cuán lejos o cerca estamos del nivel de excelencia propuesto y, consecuentemente, de la calidad buscada. Por otro lado, las empresas orientadas al cliente están obligadas a evaluar su satisfacción porque tienen que conducir sus acciones a reducir la brecha existente entre el servicio que brindan y el servicio percibido por sus clientes. De esa brecha surgen las oportunidades de mejora.

El objetivo es siempre el mismo: detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora continua. Esa búsqueda permanente es la guía de toda gestión de calidad. Por eso, un proyecto de medición de la satisfacción del cliente solo será rentable si sus resultados se transforman en decisiones y acciones concretas de mejora.

Crawford y Matthews en su libro “El mito de la excelencia”, nombran cinco atributos o dimensiones que definen el campo de la competencia entre las empresas. Es decir, que las empresas compiten en el mercado según las cualidades o defectos que posean estas dimensiones: el producto, el servicio, el precio, la experiencia y la accesibilidad. Por eso no pueden quedar nunca por fuera de la gestión de una organización y, consecuentemente, siempre deben ser evaluadas.

Lo que plantean estos autores es que el mejor camino hacia el fracaso es pretender sobresalir en las cinco dimensiones. Por el contrario, sostienen que la mejor estrategia para diferenciarse de la competencia es destacarse en una de esas dimensiones.

Hoy, esta idea sigue vigente, aunque modernizada por la gestión de la experiencia del cliente: empresas líderes como Amazon, Mercado Libre o Airbnb se diferencian no solo

por el producto, sino por la experiencia integral que ofrecen a lo largo de todo el recorrido del cliente.

Bien. Esta dimensión que la empresa elige para destacarse la llaman dimensión estratégica de liderazgo. Es decir, que en ese atributo que puede ser cualquiera de los cinco que nombramos anteriormente, la empresa elige ser líder. La segunda dimensión la denominan de refuerzo, y las tres restantes serán las no estratégicas.

Entonces, si en una evaluación se considera una escala de 1 a 5 donde 1 se define como el peor del mercado y 5 como el mejor del mercado, lo ideal será obtener un 5 en la dimensión de liderazgo que haya definido cada empresa en particular, un 4 en la de refuerzo y no bajar de tres puntos en las dimensiones restantes. Un resultado de 2 o 1 en cualquiera de las dimensiones refleja incumplimiento de las expectativas de los clientes en relación a ese atributo.

Es importante saber que el hecho de llevar a cabo un proyecto de medición de satisfacción genera en los clientes la expectativa de que la empresa está dispuesta a realizar cambios a corto y mediano plazo. Por eso, antes de comenzar a interactuar con los clientes con el fin de obtener esta información, es fundamental contar con la implicación y el compromiso de todos los niveles involucrados en el proceso.

A estos se les debe comunicar de manera clara los objetivos de la medición, decirles que existen los recursos materiales y humanos para implementar las acciones de mejora que deriven de los resultados, y que se le dará una continuidad y seguimiento con el objetivo de comparar las diferentes evaluaciones y medir los cambios luego de implementadas las mejoras.

Como conclusión, podemos decir que evaluamos porque la atención y el servicio que ofrecemos no siempre coinciden con la percepción del cliente, y es la información que el cliente nos brinda lo que nos permite acercarnos cada vez más al nivel de calidad que esperan de nuestra organización.

Etapas del proceso de evaluación de satisfacción del cliente

Es importante que comprendan que medir la satisfacción del cliente no se resume en aplicar un cuestionario y obtener los porcentajes de las respuestas, sino que implica una serie de etapas y elementos a tener en cuenta para que su adopción realmente sea rentable y coherente con los objetivos propuestos.

Vamos a explicar en qué consiste cada una de estas etapas. La etapa número 1 del proceso de evaluación es especificar el objeto de estudio, es decir, qué producto o servicio vamos a evaluar. Por ejemplo: el servicio de logística, la atención administrativa, el servicio postventa, etc. En este curso, por ejemplo, nuestros focos son las fortalezas y debilidades del servicio y atención al cliente.

Una vez definido el objeto de estudio, podremos especificar si nuestro interés está en conocer el nivel de satisfacción del usuario a lo largo de toda la prestación, o si vamos a focalizarnos en un aspecto concreto del servicio. Por ejemplo, podríamos evaluar el proceso completo de recepción de llamadas, y entonces incluiríamos preguntas destinadas a obtener información sobre la recepción, información, derivación y respuesta: pero si quisiéramos evaluar un solo paso del servicio, como por ejemplo, si las derivaciones a diferentes sectores se realizan en forma eficiente, las preguntas tendrían que estar orientadas a recoger información solamente sobre este aspecto específico.

La segunda etapa del proceso de evaluación es definir qué herramienta vamos a utilizar para obtener la información que necesitamos. Existen diferentes herramientas, y se utilizan tanto en función del objeto de estudio que queremos evaluar como del tipo de resultado que queremos obtener.

Las evaluaciones cuantitativas son las que nos permiten obtener resultados numéricos, y para ello habitualmente se utilizan las encuestas o cuestionarios con respuestas a escala del estilo 1, 2, 3, 4, 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. En cambio, las evaluaciones cualitativas nos brindan resultados más amplios, incluso específicos de cada cliente evaluado. Un ejemplo de herramienta utilizada para este tipo de evaluación es la entrevista personal, que puede ser con clientes clave, aunque también, por supuesto, pueden utilizarse cuestionarios telefónicos, escritos u online. La diferencia estará en el resultado que arroje la evaluación en sí.

Conozcamos juntos las herramientas de evaluación que se utilizan frecuentemente. El buzón de sugerencias es un sistema que se utiliza tanto para medir la satisfacción del

cliente externo como la del cliente interno. Es de fácil implementación y no requiere de inversiones importantes. Se coloca una especie de urna o buzón en un lugar visible con un cartel que lo identifique claramente y con hojas de papel pre-impresas donde se puedan dejar reclamos, quejas, sugerencias o cualquier tipo de comentario que el cliente considere.

Este es un sistema que, según cómo se confecciona el formulario, nos permite información tanto cuantitativa como cualitativa. La desventaja es que requiere de una excelente comunicación e incentivo para que su participación se convierta en algo habitual, y no que los clientes lo utilicen sólo cuando están muy satisfechos o muy insatisfechos, es decir, en situaciones extremas.

La base de datos de insatisfacción nos muestra qué porcentaje de clientes se han quejado y por qué. La desventaja, por supuesto, es que, como sabemos, un número importante de clientes insatisfechos no se queja y, por otro lado, nuestra muestra no va a ser representativa, porque se trata de un grupo muy limitado de clientes en relación al universo de clientes que no han hecho reclamos en un período de tiempo. También tenemos que tener en cuenta, como explicamos anteriormente, si la empresa facilita o dificulta el procedimiento que deben realizar los clientes para hacer un reclamo o queja.

Por su parte, las sesiones de grupo o focus group es una técnica que consiste en una entrevista grupal con el objetivo de obtener información cualitativa sobre un producto o servicio específico. Los participantes son recompensados por participar, ya sea con un incentivo económico o con algún tipo de obsequio.

Habitualmente se convoca a formar parte de estos grupos a personas que comparten ciertas características. Por ejemplo, si el objetivo es conocer cómo funciona el servicio de atención al cliente en una empresa, el grupo podría conformarse con clientes que realizaron al menos un contacto con el servicio por mes en los últimos 12 meses, o bien con ex clientes que manifestaron dejarnos por su insatisfacción con el servicio.

Una persona capacitada para guiar la conversación realiza preguntas con el fin de propiciar la comunicación entre los participantes, y lo que resulta de estas conversaciones puede ser escrito o grabado para luego ser analizado en una etapa posterior.

El cliente encubierto es una herramienta que consiste en contratar a una persona capacitada que se hace pasar por un cliente de la empresa vinculándose al servicio o producto según sea el objeto de evaluación, y además participa de distintos pasos del

proceso, ya sea de una compra, de un reclamo o de una solicitud de un servicio técnico, entre otros posibles. Con esta herramienta se obtiene tanto información cuantitativa como cualitativa que se vuelca en un informe final de resultados.

Los sondeos inmediatos son cuestionarios cortos centrados en la experiencia reciente del cliente, y se le realiza luego que compra un producto o recibe un servicio. Por ejemplo, actualmente una compañía líder en servicios de telefonía celular, al finalizar cada llamado que se realiza al número de atención al cliente, solicita de forma automática, aunque no obligatoria, la calificación tanto de la atención personalizada como de la calidad de la respuesta recibida, con la posibilidad de otorgar un puntaje que va de 1 a 10.

También podemos mencionar la entrevista personal, que consiste en encuentros pautados que pueden realizarse con clientes clave o con ex clientes, según la información que se quiera obtener.

Esta es la técnica cualitativa por excelencia porque se desarrolla con preguntas concretas y específicas que apuntan a conocer la experiencia previa del cliente en relación al producto o servicio, su percepción, su nivel de satisfacción o insatisfacción, el motivo por el que se alejaron de la empresa, entre otros.

Una de las técnicas que se utiliza con mayor frecuencia es la encuesta prediseñada. Esta se puede implementar por teléfono, personalmente entregándosela al cliente en papel, enviándola por email, o bien el cliente puede completarla directamente en una plantilla online.

Algo que no se explica habitualmente es que este tipo de cuestionarios se implementan sólo después de haber definido, en general, con alguna otra técnica cualitativa, cuáles son las variables de importancia para el cliente. Esto significa que lo correcto es, en una primera instancia, realizar entrevistas personales o sesiones de grupo con el objetivo de relevar cuáles son los focos de interés para nuestros clientes, sobre qué quiere ser encuestado, y cuáles son los elementos que valora.

En una segunda instancia, en función de esa información, se diseñarán las preguntas concretas de la encuesta, esta vez sí para analizar la percepción de un número elevado de clientes que responderán a cada una de las preguntas con una escala concreta de evaluación, del 1 al 5 por ejemplo, y por ende va a arrojar, en su mayoría, datos numéricos concretos que luego se analizarán y se tabularán para ser traducidos a porcentajes y compararse con otras encuestas propias o de la competencia.

Aclaremos que en su mayoría los resultados son numéricos porque este tipo de encuestas además suele contar con campos en blanco donde los clientes pueden expresarse libremente, y este es un aporte cualitativo importante.

Entonces, una primera guía de referencia para la construcción de una encuesta es la valoración de los clientes, pero por otro lado, existe además lo que se conoce como dimensiones universales de la calidad del servicio, y cada una de estas puede ser traducida a preguntas. Vamos a ver de qué se trata esto.

La primera de estas dimensiones es la fiabilidad, e implica la capacidad de realizar el servicio ofrecido de forma correcta y continua.

La segunda dimensión es el tiempo de respuesta. Una pregunta posible para evaluar esta dimensión podría ser ¿la respuesta a su solicitud llega en los plazos acordados?

La tercera es la accesibilidad, que tiene que ver con la facilidad de acceso. Una pregunta posible sería ¿le resulta fácil realizar una queja o reclamo en nuestra organización? o ¿le resulta fácil encontrar al representante de atención al cliente?

La cortesía, por su lado, hace referencia a la amabilidad del personal de contacto.

La competencia técnica se refiere al conocimiento específico en su función de cada una de las personas de la empresa.

La comunicación es otra dimensión, y quiere decir si el cliente considera que se lo mantiene informado, que entiende lo que le explicamos, y que lo comprendemos cuando nos habla.

La credibilidad refiere a la confianza y honestidad percibida por el cliente tanto de la empresa como de la persona que la representa.

La seguridad, en cambio, implica el nivel de preocupación o de riesgo que percibe el cliente en su vínculo con la organización. Una pregunta vinculada a si el cliente nos recomendaría a sus familiares o amigos puede evaluar esta dimensión.

La comprensión de las necesidades se define como el esfuerzo que realizan las personas de la organización y la capacidad que poseen para conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Y por último, los aspectos tangibles, que abarcan desde la apariencia y comodidad de las instalaciones hasta el nivel de tecnología utilizado y la presencia del personal en contacto con el cliente.

Como pueden observar, preguntarle al cliente por cada una de estas dimensiones nos puede dar una idea bastante completa de su percepción en relación al servicio que le estamos brindando.

Por último, en relación a este tipo de encuestas, además de las preguntas específicas, es importante que contengan una pequeña introducción explicando el objetivo de la encuesta. Por ejemplo: “queremos brindarle un servicio de excelencia” o “nuestro objetivo es que el servicio post venta funcione cada vez mejor y acorde a sus necesidades”.

Otro elemento que debe estar presente es una pregunta global de satisfacción que refleje la percepción general que el cliente tiene del servicio más allá de las preguntas concretas.

También debe tener un casillero que le permita indicar a quien completa la encuesta a qué grupo pertenece. Por ejemplo, que tenga una clasificación del tipo “menos de un año de relación con la empresa”, “más de 10 años de relación con la empresa”, etc., ya que esto me permite identificar clientes nuevos, clientes inactivos o clientes casi vitalicios, entre otros, y conocer la opinión de cada uno de estos grupos.

Además debe contener espacios en blanco, que permiten obtener información cualitativa. Estos pueden ubicarse debajo de cada una de las preguntas, siempre teniendo en cuenta la dificultad posterior para analizar y clasificar esa información, o puede agregarse un solo recuadro en blanco al finalizar la encuesta, indicando al cliente que puede ser utilizado para agregar algún comentario o sugerencia.

Por último, siempre se debe agregar al final de la encuesta un agradecimiento. Incluso algunas personas también colocan un agradecimiento por completar la encuesta al inicio luego de la introducción, y siempre se debe agradecer el tiempo dedicado para completar la encuesta.

Bien. Una vez definida y elaborada la herramienta de evaluación, llega a la fase de implementación. Los elementos que tenemos que tener en cuenta en esta etapa son la capacitación, la muestra representativa, la periodicidad y la prueba piloto.

Sobre el primero podemos decir que el personal involucrado debe estar capacitado para las responsabilidades que tendrán que asumir, ya sea definiendo el formato que se va a utilizar encuestando a los clientes o analizando la información.

En cuanto a la muestra representativa, es importante tener en cuenta que, en la práctica, no es posible encuestar al 100 % de los usuarios de un servicio. Por eso, lo habitual es trabajar con una muestra seleccionada de manera cuidadosa, que refleje las características del conjunto total de clientes.

Esta selección suele estar a cargo de un especialista en investigación o análisis de datos, quien determina qué grupo de personas puede representar al universo completo por sus rasgos, hábitos o frecuencia de contacto con el servicio. De este modo, los resultados obtenidos a partir de esa muestra pueden generalizarse con un nivel de confianza adecuado y ofrecer una visión fiel de la percepción global de los usuarios.

La periodicidad, por su lado, implica que debemos conocer de antemano con qué frecuencia se realizará la encuesta, si se va a implementar esta única vez, si será parte de un proceso de mejora continua, y se realizará constantemente para evaluar las mejoras, etc.

Por último, siempre es conveniente realizar una prueba piloto en un grupo reducido antes de la implementación general de la evaluación. ¿Para qué? Para poder obtener una devolución sobre la claridad en las preguntas, la interpretación de las respuestas, la extensión del cuestionario, entre otros, y tener así la posibilidad de hacer los cambios de último momento.

Luego de realizada la evaluación, será el turno de la etapa 4, que consiste en analizar la información obtenida. Vamos a tener, por un lado, resultados cuantitativos, que van a ser números absolutos traducidos posteriormente a porcentajes, y por otro lado, resultados cualitativos, que vamos a extraer de todo lo transmitido por los clientes en los espacios en blanco incluidos en la encuesta.

Los datos cuantitativos serán tabulados, ya sea en un formato básico de planilla de Excel o con un sistema informático creado para ese análisis específico, y la información cualitativa tendrá que ser analizada con tiempo y dedicación personalizada.

Finalmente, para cada aspecto evaluado tendremos tanto respuestas de satisfacción como de insatisfacción, y además vamos a contar con un valor que nos va a indicar el nivel de satisfacción general, los puntos fuertes y los puntos débiles del servicio o producto evaluado, los aspectos de la presentación a los que el cliente le otorga más valor y, lo más importante, un conjunto de indicadores que nos va a orientar en la toma de decisiones a corto y mediano plazo en relación a los resultados obtenidos y los que queremos obtener.

Hoy se utilizan herramientas digitales para analizar y visualizar los resultados: tablas dinámicas, dashboards interactivos y sistemas de analítica que procesan datos en tiempo real. Los resultados cuantitativos se expresan en porcentajes o promedios, y los cualitativos se analizan por temas o sentimientos, incluso mediante análisis de texto automatizado con IA. El objetivo es identificar patrones, puntos fuertes, áreas de mejora y oportunidades de innovación.

Luego del análisis de la información y la obtención de los resultados, éstos tienen que ser comunicados internamente. No nos tenemos que olvidar del objetivo inicial que motiva la medición de la satisfacción de los clientes, que es acortar cada vez más la brecha entre el servicio que el cliente percibe y el que queremos ofrecerle. Por eso, todas las personas que forman parte de una organización deben conocer el objetivo y comprometerse con él.

La opinión del cliente debe ser un punto de partida para el cambio, e incluso una guía de referencia para establecer los objetivos a alcanzar en los resultados de la siguiente encuesta.

Además, en la actualidad, las empresas suelen compartir públicamente los avances derivados del feedback, por ejemplo, publicando en redes: “Gracias a tus comentarios, mejoramos nuestro tiempo de respuesta un 20%”. Esto fortalece la confianza y fidelización.

Los resultados de las encuestas no tienen como función ser datos que satisfagan la curiosidad del dueño o director de la empresa, sino que deben poder traducirse en acciones, es decir, en una implementación clara y específica. Y este es el objetivo de la etapa número 6.

Por un lado, esta implementación tiene que ser coherente con los objetivos previos por los que se decidió iniciar el proceso de evaluación de la satisfacción del cliente. Y por otro, se debe plantear en función de los resultados. Por ejemplo, si el objetivo de la evaluación es medir el índice de satisfacción del cliente en relación al tiempo de respuesta en el primer contacto y, los resultados de la encuesta no fueron los esperados en cuanto a la satisfacción del cliente, las acciones de mejora tendrán que implementarse con el objetivo de disminuir el tiempo de respuesta en este paso específico del proceso.

El proceso de evaluación no es rentable y además pierde sentido si los resultados no se traducen en acciones de mejora. Y por supuesto, las mejoras siempre tienen que implementarse en dirección a las necesidades de los clientes.

Asimismo, las acciones deben ser coherentes con los resultados y medibles en el tiempo. Por ejemplo, si la encuesta revela baja satisfacción en el tiempo de respuesta, la mejora podría ser automatizar derivaciones o agregar un chatbot de atención 24/7. Un proceso de evaluación sin acciones concretas pierde sentido y credibilidad.

La última etapa del proceso de evaluación de la satisfacción de los clientes es la del seguimiento y planificación, e incluye realizar el seguimiento de las acciones de mejora implementadas y, por otro lado, planificar la siguiente evaluación que deberá medir, entre otras cosas, el éxito o el fracaso de la implementación de estas acciones.

Errores habituales al evaluar la satisfacción del cliente

En cualquiera de las etapas de este proceso pueden ocurrir ciertos errores. El primero es que el procedimiento de relevamiento de datos sea muy extenso, no sólo en cantidad de preguntas, sino en cantidad de aspectos a evaluar. Esto puede cansar al cliente y disminuir su compromiso y honestidad al responder las preguntas.

Otro error frecuente son las preguntas mal formuladas, es decir, que no preguntan lo que realmente se quiere evaluar, o escalas mal planteadas con pocas o demasiadas opciones que generan confusión.

Asimismo, tomar una muestra equivocada puede ser un error grave, ya que estaremos considerando por válida la percepción de un grupo de clientes que en realidad no representan a la totalidad. Esto sucede, por ejemplo, cuando encuestamos sólo a los clientes que realizaron quejas o sólo a aquellos que no se quejaron.

A su vez, cuando el encuestador pertenece a la empresa o cuando conoce al cliente, existe el riesgo de que la respuesta sea inducida o reprimida inconscientemente por el vínculo. Esto quiere decir que, por un lado, el cliente puede evitar evaluar de manera negativa ciertos aspectos por temor a que algo de lo que pueda decir perjudique al encuestador y, por el mismo temor, el encuestador puede inducir al cliente a brindar una respuesta positiva.

La implementación sin valoración previa del cliente hace referencia a lo que explicábamos sobre la aplicación de encuestas cuantitativas: para construir las preguntas, es necesario hacerlo en función de lo que el cliente realmente valora, y no en función de lo que la empresa cree que valora. Si no realizamos previamente esta investigación sobre las variables que son importantes para el cliente, los resultados de la encuesta no estarán captando su percepción, sino la de la empresa.

Por último, un error frecuente es no completar las etapas del proceso de evaluación como indicamos en este módulo. Por ejemplo: realizar la encuesta pero no analizar correctamente la información, finalizar la encuesta una vez obtenidos los resultados pero no traducirlos a acciones de mejora, o bien no realizar el seguimiento de las mejoras implementadas.

Cualquiera sea la interrupción del proceso, estaremos incumpliendo con la expectativa de cambio que generamos en el cliente al involucrarlo en un proceso de medición de su satisfacción.

Como conclusión de lo que aprendimos en este módulo, y vinculando estos conceptos con los que trabajamos en clases anteriores, recuerden siempre que evaluar la satisfacción del cliente es la forma que tenemos de escucharlo, y que nos brinda la enorme posibilidad de informarnos sobre sus expectativas para poder adaptar nuestra atención y servicio a sus necesidades.

El servicio y la atención que se le ofrecen al cliente no siempre corresponden al servicio y la atención que el cliente percibe, por eso las preguntas contenidas en las encuestas tienen que centrarse en los aspectos de la calidad que ellos valoren.

Los resultados de las encuestas, además, no tienen interés ni validez si no son comparados con los de la competencia o con la percepción de un producto y/o servicio similar, por lo tanto, la comparación tiene que formar parte del análisis de la información

y comunicación de resultados, y por supuesto, ser tenido en cuenta para la planificación de las acciones de mejora.

Por último, y reforzando una vez más este punto que creemos es fundamental, un proceso de medición de la satisfacción del cliente no puede concluir sin un plan de acción de mejora de los procedimientos, servicios, productos, atributos o características evaluadas, y un seguimiento posterior a la implementación de esas acciones.