

“ Bringing Human Resources into Focus ”



Máster Universitario en Recursos Humanos

ICADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

Tutor: Óscar Izquierdo

Raquel Sánchez Mesonero

INDICE

1. ABSTRACT	1
2. INTRODUCCION	2
2.1 Aje Madrid	2
2.2 BhumanFocus	2
3. PROPUESTAS PARA AJE MADRID	2-3
4. TECNICA FOCUS GROUP	3-5
4.1 Definición	3
4.2 Grupos para realizar los focus group	3- 4
4.3 Información obtenida de los focus group	4-5
5. ENCUESTA DE SATISFACCION	7
5.1 Definición	7
5.2 Ventajas de la encuesta de satisfacción	7
5.3 Desventajas de la encuesta de satisfacción	7
6. MODELOS TEORICOS SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LAS ORGANIZACIONES	8 - 14
6.1 Modelo Servqual	8-12
6.2 Modelo Servperf	13 - 14
7. ANÁLISIS DE LOS ITEMS DE NUESTA ENCUESTA DE SATISFACCION	14 - 15
8. ANALISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION	16 - 27
9. CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION	28 -29
10. PROPUESTAS DE PLANES DE ACCION EN AJE MADRID	29 - 44
10.1 Plan de evaluación 360°	29 - 33
10.2 Plan win-win	33
10.3 Plan del curso formativo práctico	34 -37
10.4 Plan de remodelación de la página web	37 - 39
10.5 Desayunos participativos	39

10.6	Plan II maratón	40
10.7	Plan de financiación	40- 41
10.8	Plan de seguimiento	41 - 44
11.	PUESTA EN MARCHA DE LOS PLANES DE ACCION	45 - 47
12.	CONCLUSION Y REFLEXION PERSONAL	47-48
13.	ANEXOS	
13.1	Esquema focus group	
13.2	Encuesta de satisfacción para Aje Madrid	
14.	REFERENCIAS	

1. ABSTRACT

El propósito del proyecto es dar feedback a la Asociación Aje Madrid sobre el grado de satisfacción que tienen sus asociados con respecto a los servicios que ofrecen. Para obtener esta información hemos categorizado a los asociados en tres grupos: asociados sin empresa, empresas asociadas de uno a tres años y empresas asociadas de más de tres años a los cuales primeramente se les ha realizado la técnica de focus group y posteriormente una encuesta de satisfacción.

Tras el análisis de los resultados proponemos diferentes planes de acción enfocados en la mejora de la satisfacción de los asociados. Entre otros destacan una remodelación de las prestaciones que ofrece la web, una evaluación 360°, un ejemplo de un curso formativo más práctico, un plan win-win, y un plan de seguimiento. También proponemos que al cabo de año y medio se vuelva a pasar la misma encuesta de satisfacción para comprobar si se han producido las mejoras que esperamos.

Palabras clave: focus group, encuesta de satisfacción, evaluación 360°.

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Aje Madrid

Aje Madrid es una Asociación de Jóvenes empresarios que tiene por objetivo apoyar y promover empresas así como respaldar el espíritu emprendedor de sus asociados y sus iniciativas, atender sus consultas y canalizar sus inquietudes. Los principales servicios que ofrece son: ayuda en la realización de plan de empresa; ayuda y búsqueda de financiación; asesoramiento financiero, laboral y jurídico; uso de salas para reuniones, oficinas y puestos de coworking; actividades de networking empresarial y ofertas de formación; selección de perfiles profesionales y alumnos en prácticas.

2.2 BHumanFocus

El Grupo formado por Eugenia Antequera, María Falces, Raquel Sánchez, María Corina García y José Carlos Fornieles constituimos un equipo llamado “**BHumanFocus**” con el objetivo de realizar el proyecto fin de Máster en colaboración con la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (en adelante Aje).

3. PROPUESTAS PARA AJE MADRID

La primera propuesta que presentamos a Aje fue una evaluación 360° a todos los integrantes de Aje y lo que pretendíamos con dicho ejercicio era conseguir obtener de manera individualizada un informe que nos mostraran las siguientes competencias: dedicación y compromiso, orientación a resultados, orientación al cliente externo e interno, trabajo en equipo, comunicación y adaptabilidad.

De esta manera lo que pretendíamos era que los integrantes de Aje conocieran cuales eran sus fortalezas y áreas de mejora con lo que conseguiríamos una mayor integración del grupo, les serviría como herramienta de autoconocimiento, para un mayor crecimiento personal y de la organización.

La segunda propuesta consistió en realizar un Focus Group a una muestra de entre todos los asociados de Aje. El objetivo era realizar dicho ejercicio de forma previa a la encuesta de

satisfacción para obtener información cualitativa sobre las opiniones que tienen los asociados sobre los servicios que presta Aje.

Aje consideró oportuno realizar la segunda propuesta. Opción con la que estábamos de acuerdo ya que, en definitiva, es una asociación/organización que ofrece unos servicios que espera que sean útiles y satisfactorios para sus asociados. Por lo tanto, como toda organización que quiera continuar siendo eficiente, debe orientarse hacia sus asociados adaptándose de manera continua a los objetivos de estos para conseguir su satisfacción. Para ello, es necesario entender las necesidades, expectativas objetivos y percepciones que tienen los asociados de los servicios que están recibiendo.

4. TÉCNICA FOCUS GROUP

4.1. Definición

La técnica focus group se realiza sobre un grupo de personas entre 5 y 12 participantes con ganas de compartir sus experiencias, opiniones, críticas e información sobre un tema determinado. La sesión se lleva a cabo con uno o dos moderadores que se encargarán de guiar la sesión, hacer las preguntas, y recopilar la información. Antes de realizar el Focus Group, el moderador/a debe de haber preparado un guion con las preguntas a realizar. Se debe destacar antes de comenzar la libertad para expresar las opiniones y el anonimato de estas.

4.2 Grupos para realizar los focus group

Preparamos los siguientes focus group para los asociados:

- 18 de junio 2014, 9.30 am: asociados con empresa entre 1 y 3 años.
- 18 de junio 2014, 12.00 am: asociados con empresa de más de 3 años.
- 24 de junio 2014, 9.30 am: asociados sin empresa.

FOCUS GROUP EN ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS (AJE)

Lugar de trabajo	Salas de reunión de Aje
Participantes	Asociados elegidos aleatoriamente divididos en tres fases.
Objetivos	Recopilar información sobre la opinión de los servicios de AJE y confrontarlos.
Moderadores	Eugenia Antequera, María Falces, José Carlos Fornieles, María Corina García, Raquel Sánchez

(El guion para realizar los focus group puede verse en el anexo nº1)

4.3. Información obtenida de los focus group

Tras realizar los Focus Group, obtuvimos la siguiente información sobre los posibles servicios a mejorar. Esta información no la considerábamos concluyente ya que aún no habíamos enviado la encuesta de satisfacción a los asociados. La información obtenida es la siguiente:

- En cuanto a los servicios financieros, los asociados creen que está muy bien la financiación pública, pero que deberían de buscar otros medios como Business Angels y/o Crowdfunding.
- También han hablado de la imagen política de Aje Madrid, creen que deberían de luchar como asociación para “ayudar a los nuevos empresarios para que cesen las subidas de impuestos que impone el gobierno y que ahoga a los jóvenes empresarios con poco capital”.
- Con respecto a las Newsletters, encontraron diversos problemas expuestos a continuación:

- Los asociados no reciben información acerca de cuáles son los proyectos en los que está trabajando Aje Madrid, por lo tanto, Aje Madrid debería de informar a los asociados de cuáles son sus proyectos futuros.
- No existe en la página web información acerca de otros Ajes a nivel tanto nacional como internacional. Por tanto, los asociados demandan la posibilidad de que no sólo se les informe de otros Ajes si no también que ellos tengan la posibilidad de que la página web tenga un apartado donde puedan inscribirse como empresa asociada, donde pongan su logo, una breve descripción de su empresa, número y correo de contacto, de esta forma están dando su consentimiento a que sus datos puedan ser vistos y de que otros asociados puedan ponerse en contacto con ellos. También demandan la posibilidad de que se hagan reuniones con Ajes de otras provincias y otros países. Además solicitan que en la página web haya un apartado que indique todos los Ajes de España que existen y puedan pinchar directamente en aquel que les interesa a través de un enlace.
- Darle un cambio a las reuniones de Networking. Opinan que existe poco tiempo para presentarse (30 segundos) son muchas las empresas que participan y muchas las tarjetas que se reciben, de manera que hay un exceso de información en muy poco tiempo y puede llegar a resultar poco útil. Los asociados creen que esto se puede cambiar pero no saben cómo.
- Una de las propuestas de los asociados es que se hiciera una Startup school. Consistiría en que los nuevos asociados acudieran durante X semanas a Aje con otros nuevos asociados y se le enviaran deberes para la semana próxima con el objetivo de que se dieran feedback entre ellos. Por ejemplo, una presentación de su empresa con un power point, los compañeros le darán feedback y para la semana siguiente deberá de arreglarlo y así sucesivamente todas las semanas. El objetivo es principalmente aprender de otros asociados que se encuentran en la misma situación que ellos y crear un vínculo de grupo (demandan mucho la necesidad de que exista un vínculo entre los asociados de Aje).

- Similar a lo anterior, otra de las demandas es que las empresas que por ejemplo lleven un año y medio y que su negocio no llega a crecer como se esperaba, se realicen por ejemplo charlas con otros asociados que han podido estar en una situación parecida y así le pueda contar su experiencia y ayudarles. Además que exista una mayor preocupación por conocer por parte de Aje si uno de sus asociados no consigue que su negocio despegue, conocer el problema, ya que precisamente muchos asociados pueden tener hasta vergüenza de reconocer que su negocio no va bien, por lo que en definitiva mostrar un mayor interés por la evolución de los negocios de sus asociados.
- Dar un lavado de imagen de Aje. Hay asociados que consideran que existe una falta de marketing. Años atrás se realizaban cenas con los asociados, con prensa, asistían importantes personalidades, se daban premios, en la actualidad no se hace nada parecido. Aje según sus asociados, no tiene nada que ver con el Aje de hace unos años, ahora es más juvenil, pero le falta definirse como asociación y hacer una campaña de Marketing más potente.
- Realizar reuniones en las que los ponentes fueran asociados que empezaron con Aje Madrid y que llevan muchos años con la asociación para contarles su experiencia. De esta manera conseguirán que los nuevos asociados confíen en Aje Madrid, al ver como otros empresarios empezaron con ellos y han conseguido labrarse un futuro profesional prometedor y de éxito. (Esta propuesta se funda en el hecho de que en la actualidad no acuden asociados antiguos, de desentienden de todas las reuniones que Aje Madrid organiza. Por tanto, volvemos al tema de la necesidad de crear un vínculo entre los asociados.

5. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

5.1 Definición

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la palabra encuesta de la siguiente manera:

1. Averiguación o pesquisa
2. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

5.2. Ventajas de encuesta de satisfacción

Las principales ventajas de una encuesta de satisfacción son:

- Ayudan a conocer las necesidades y expectativas de los asociados/ clientes de una manera rápida y económica.
- Permite conocer si las necesidades y expectativas de los asociados/ clientes se están cumpliendo.
- Favorece a la creación del sentimiento en los asociados/clientes de que su opinión es importante.
- Es anónima, por lo que los asociados pueden contestar libremente y sin coacción.
- Pueden elegir el momento del día que les resulte más cómodo para rellenarla.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico

5.3. Desventajas de encuesta de satisfacción

Las principales desventajas de una encuesta de satisfacción son:

- No permite analizar con profundidad temas complejos (recorrir a grupos de discusión).
- La información que se obtiene está condicionada por la formulación de las preguntas y la veracidad de las propias respuestas.

6. MODELOS TEÓRICOS SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LAS ORGANIZACIONES

Para la creación de la encuesta de satisfacción tuvimos en cuenta el Modelo SERVQUAL, el modelo SERVPERF y los servicios que actualmente está ofreciendo Aje Madrid a sus asociados.

6.1. Modelo Servqual

El modelo sobre la Calidad de Servicio de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) se ha denominado SERVQUAL. Presenta tanto una metodología de evaluación como un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

Inicialmente, en 1985, identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

1. **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4. **Profesionalidad:** Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
5. **Cortesía:** Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. **Credibilidad:** Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. **Seguridad:** Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. **Accesibilidad:** Lo accesible y fácil de contactar.
9. **Comunicación:** Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. **Compresión del cliente:** Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades

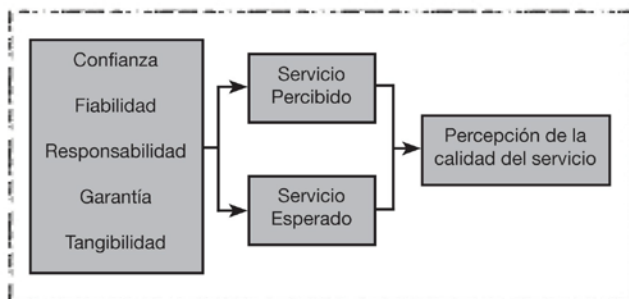
Este modelo fue criticado por diversos autores por lo que Parasuraman, Zeithaml y Berry revisaron su modelo encontrando correlaciones entre las diez dimensiones iniciales. Esto les

llevó a concluir que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras.

Por lo que finalmente, las redujeron a cinco:

1. **Confianza o empatía:** Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Esta dimensión agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. **Responsabilidad:** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. Esta dimensión agrupa los anteriores criterios de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
4. **Capacidad de respuesta o garantía:** Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Gráfico Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha

percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

Sin embargo, también parten del planteamiento de que existen una serie de vacíos, desajustes o *gaps* en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (*gaps*) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

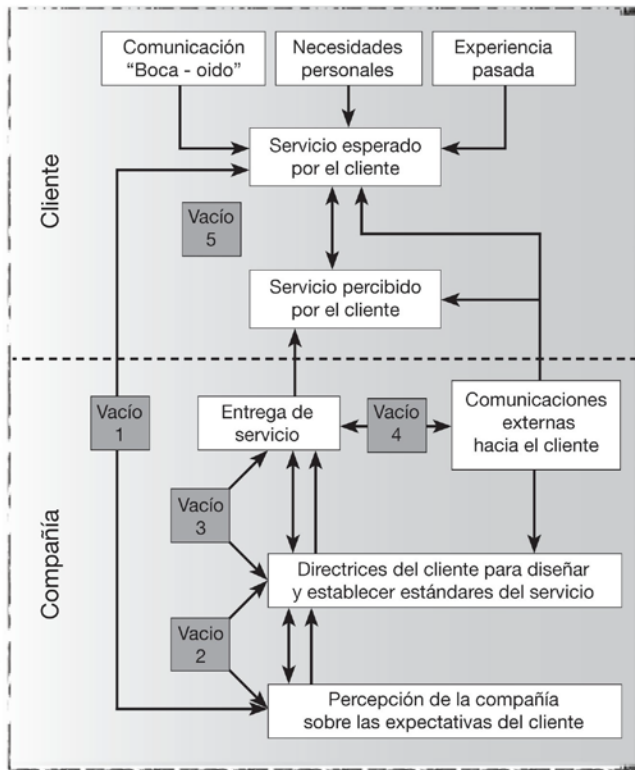
Parasuraman, Zeithaml y Berry definen vacío o *gap* como:

Una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad. (1985, p. 44)

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco *gaps*, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo del gráfico que aparece a continuación que presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio.

Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones.

Gráfico Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios o clientes y las percepciones de los directivos: Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio.

$Vacío\ n^{\circ}\ 5 = f (Vacío\ n^{\circ}\ 1, Vacío\ n^{\circ}\ 2, Vacío\ n^{\circ}\ 3, Vacío\ n^{\circ}\ 4)$

Se puede inferir entonces que el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos 1 a 4.

Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

6.2. Modelo Servperf

EL Modelo SERVPERF es una alternativa al Modelo SERVQUAL para evaluar la Calidad de Servicio. SERVPERF debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVice PERFormance) para la medida de la calidad de servicio. Se compone de las mismas dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

El modelo SERVPERF fue propuesto por Cronin y Taylor en 1992 quienes, mediante estudios empíricos realizados en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, de Zeithaml, Parasuraman y Berry no es el más adecuado para evaluar la Calidad del Servicio.

Por tanto, la escala SERVPERF se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas. Es decir, considera que lo importante es conocer las percepciones de los clientes considerando que no hace falta conocer sus expectativas.

El razonamiento que fundamenta el SERVPRF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones.

A favor del SERVPERF está su alto grado de fiabilidad (coeficiente alpha de Cronbach de 0,9098; alpha estandarizado de 0,9238) y el hecho de gozar de una mayor validez predictiva que la del modelo de la escala basada en diferencias, es decir, el SERVQUAL.

La expectativa es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado por las siguientes razones:

- Por los problemas de interpretación que plantea a las personas a quienes se les administra el cuestionario.
- Suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Por estos motivos se crea el modelo SERVPERF basado únicamente en las percepciones.

La puntuación SERVPERF se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de Percepción:

$$\text{SERVPERF} = \sum P_j$$

Así, la calidad del servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, de sus puntuaciones.

El SERVPERF presenta ciertas ventajas:

- Requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, ya que porque solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio.
- Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.
- El trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.

7. ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DE NUESTRA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

A continuación analizamos los ítems de la encuesta (encuesta en el anexo 2) teniendo en cuenta:

- 1) la dimensión que pertenece del Modelo SERQUAL
- 2) la percepción (en cuanto al punto de vista de los asociados) o expectativa (en cuanto a que les gustaría o no les gustaría que se implantara ese nuevo servicio).

El análisis de los ítems teniendo en cuenta estos dos criterios es el siguiente:

- Ítem 1: No se analiza ya que este ítem es indicar a que categoría perteneces como socio/a.
- Ítem 2: corresponde a la dimensión confianza-empatía. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 3: corresponde a la dimensión capacidad de respuesta. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 4: corresponde a la dimensión tangibilidad. Mide la percepción de los asociados.

- Ítem 5: corresponde a la dimensión responsabilidad. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 6: corresponde a la dimensión responsabilidad. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 7: corresponde a la dimensión tangibilidad. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 8: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 9: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 10: y pertenece a la dimensión confianza y empatía. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 11: corresponde a la dimensión responsabilidad. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 12: corresponde a la dimensión responsabilidad. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 13: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 14: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 15: corresponde a la dimensión confianza- empatía. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 16: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 17: corresponde a la dimensión capacidad de respuesta- garantía.
- Ítem 18: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 19: queremos valorar si a los asociados les gustaría recibir este nuevo servicio. Mide la expectativa de los asociados.
- Ítem 20: corresponde a la dimensión fiabilidad. Mide la percepción de los asociados.
- Ítem 21: mide la expectativa de los asociados. Este ítem tiene como objetivo conocer la expectativa de si los asociados pretenden quedarse en la asociación.

8. ANALISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

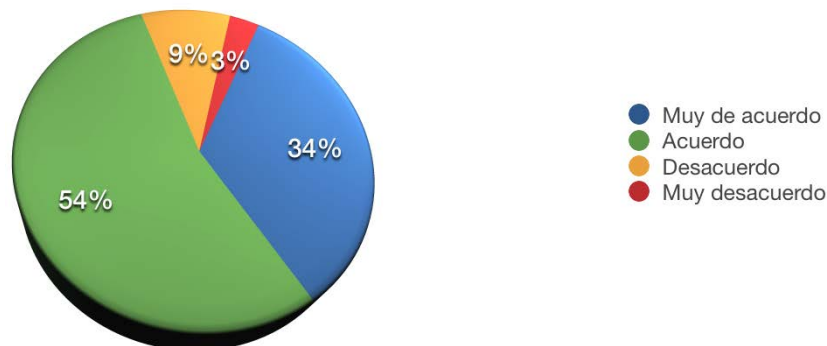
El número de asociados que realizó la encuesta fue 69 pero no todos estos contestaron al 100% de los ítems. A continuación mostramos la lectura extraída de los ítems utilizados.

1. Indique en qué fase se encuentra su empresa.



Como podemos ver en las gráficas el grupo que mostró una mayor participación, suponiendo el 53% de la muestra, fueron los asociados con empresa de 1 a 3 años. Como posible justificación de estos es el hecho de que los asociados sin empresa aún no tienen conocimiento total de los servicios que Aje Madrid les ofrece y por ello pensamos que no tienen una opinión lo suficientemente sólida. Con respecto a los asociados con empresa de más de 3 años, entendemos que al contrario del caso anterior ya no muestran tanto interés por los Servicios que la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid presta puesto que ya han hecho uso de los mismos.

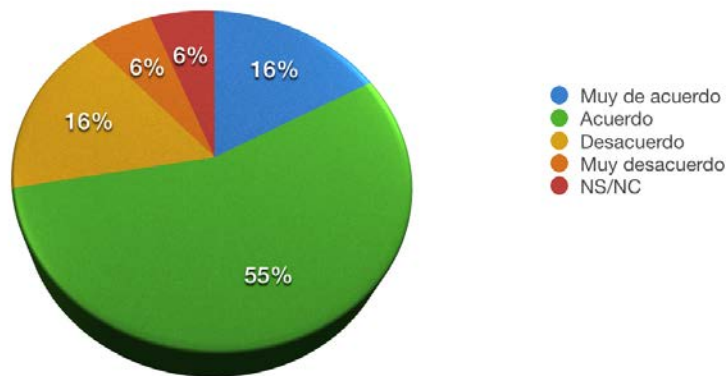
2. Estoy satisfecho/a con el recibimiento de AJE Madrid en la primera toma de contacto:



Este ítem nos muestra que aunque la mayoría de los asociados se muestran conformes con el recibimiento de Aje Madrid, no le otorga la puntuación más alta (Muy Acuerdo). Donde sí observamos el porcentaje más alto es en la respuesta de acuerdo (54%). Tan solo el 12% de los encuestados no consideran apropiado el recibimiento por parte de Aje Madrid.

Por tanto, concluimos que Aje Madrid podría mejorar aspectos en cuanto al recibimiento de nuevos asociados al existir personas que no se muestran conformes y a que la mayoría de las respuestas no puntuaban con Muy de Acuerdo.

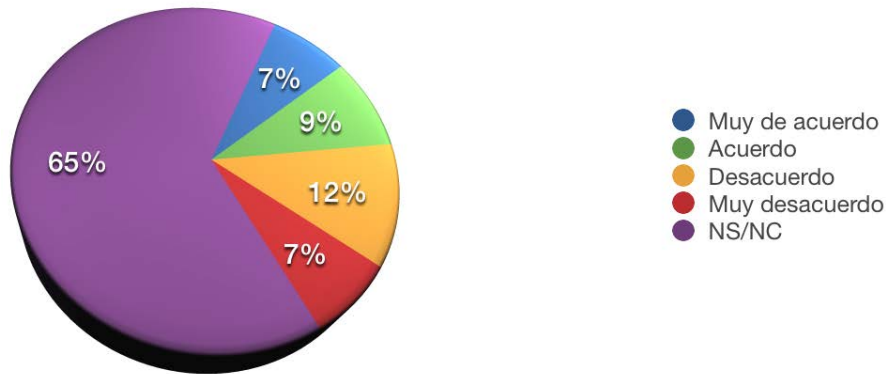
3. Aje Madrid está disponible siempre que necesito ayuda en un tiempo razonable. En el caso de estar en desacuerdo con este ítem indicar en el apartado sugerencias que consideran tiempo razonable (24 horas, 48 horas o 1 semana)’’.



Este ítem sigue un patrón semejante al anterior, ya que la mayoría de respuestas la encontramos en Acuerdo (55 %). Un pequeño número de participantes se manifestaron como Muy de Acuerdo (16%). Lo que nos gustaría destacar de este ítem es el relativamente elevado porcentaje de respuestas negativas (21%) que consideran que Aje Madrid no está disponible cuando los asociados necesitan ayuda, indicando en el apartado sugerencias que el tiempo de respuesta razonable podría ser de entre 24 y 48 horas. También es destacable que por primera vez en lo que llevamos de encuesta un 6% decide marcar la opción de no sabe/ no contesta (NS/NC), por lo que una posible interpretación es que estas personas no han solicitado ayuda a la Asociación. Otra interpretación posible sería que los Asociados no sienten la confianza suficiente para solicitar ayuda a Aje Madrid.

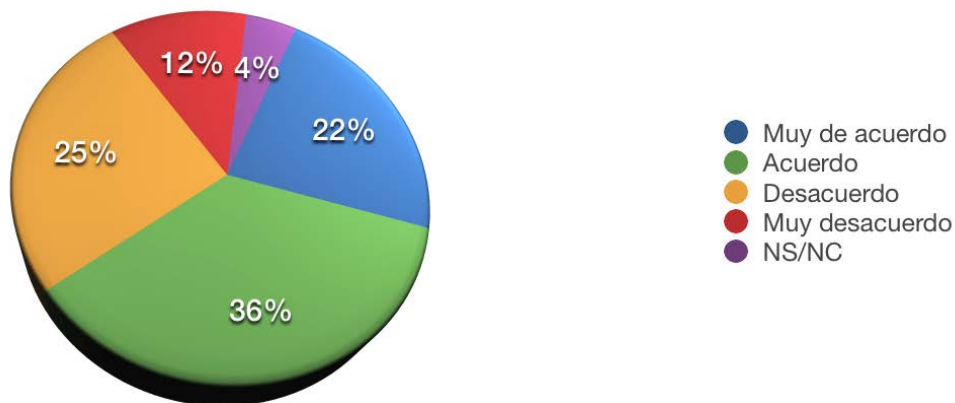
A pesar de la lectura extraída de este ítem, AJE Madrid cuenta con problemas a resolver de mayor envergadura que debería resolver primero y que detallaremos más adelante.

4. Me resultó divertido y de gran utilidad el I Maratón que AJE Madrid organizó en celebración de su 30 aniversario.



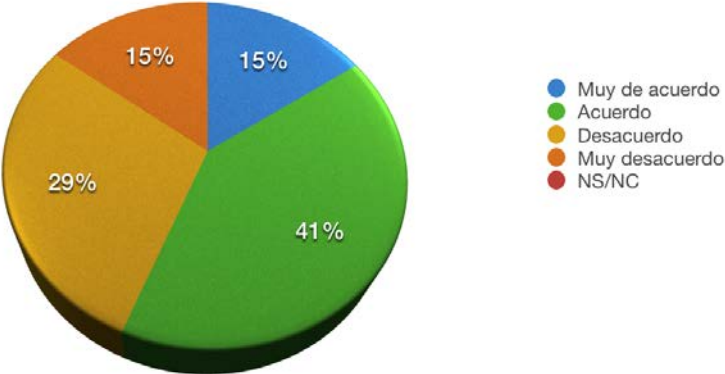
Las interpretaciones que deberíamos hacer de este ítem se han visto sesgadas ya que una amplia mayoría (65%) han mostrado al contestar NS/NC que no acudieron al evento por el que se pregunta. En cuanto a los asociados que han contestado (35%) resulta llamativo que más de la mitad (19%) no consideraron de utilidad el Primer Maratón organizado por Aje Madrid.

5. Creo que AJE Madrid está desinteresada en la evolución de mi negocio



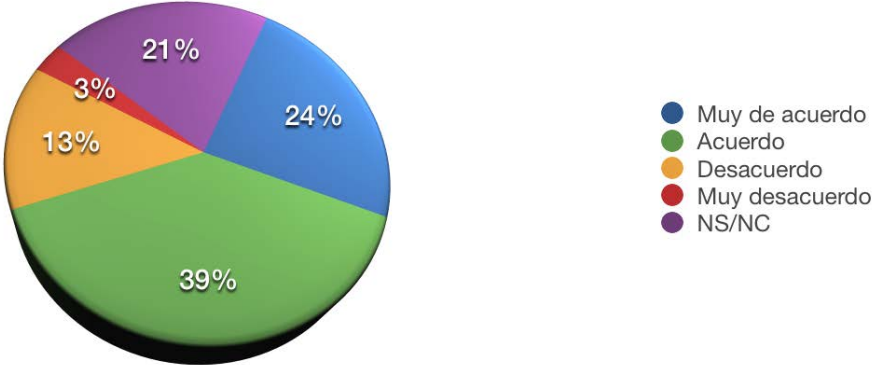
La mayoría de las respuestas son de acuerdo (36%) y muy de acuerdo (22%), por tanto, la mayoría de los asociados que han contestado a la encuesta opinan que Aje Madrid no muestra interés por su negocio frente a las respuestas desacuerdo (25%) y muy en desacuerdo (12%) que opinan que AJE Madrid si muestra interés por su negocio.

6. Como socio/a he podido conocer con facilidad todos los servicios que me ofrece AJE Madrid.



En este ítem una gran diversidad de opiniones ya que un 15% está muy de acuerdo, un 41% de acuerdo, un 29% en desacuerdo y un 15% muy de acuerdo. Por lo que un 44% de personas opinan que no han podido conocer con facilidad los servicios que ofrece Aje Madrid por lo Aje debería plantearse determinados cambios ya que el porcentaje casi llega a la mitad.

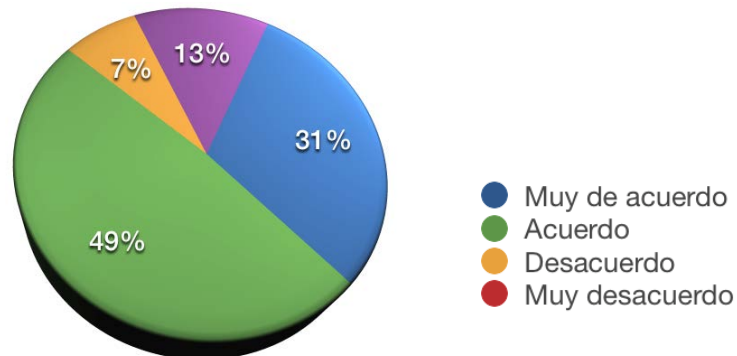
7. Tengo a mi disposición las instalaciones de AJE Madrid siempre que lo necesito.



En este ítem, el 39% contestó de acuerdo y el 24% muy de acuerdo por lo que más de la mitad de los encuestados contestó de forma positiva. Un 13% contestó en desacuerdo y un

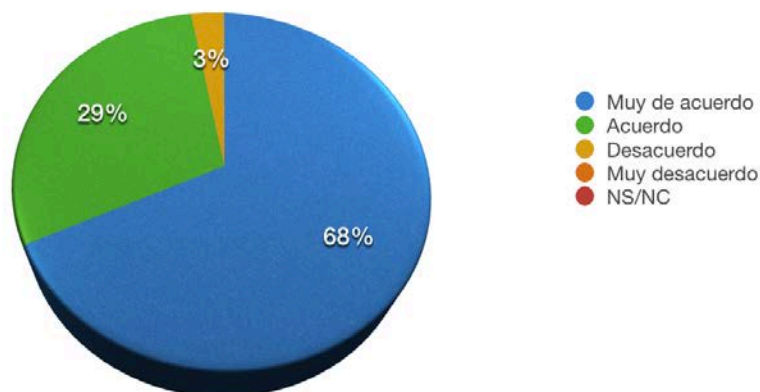
3% muy en desacuerdo. Por lo tanto, en términos generales los encuestados tiene la percepción de que las instalaciones de Aje Madrid están disponibles cuando los asociados lo solicitan.

8. Me gustaría que la página web de Aje Madrid ofreciese información de otros Ajes tanto a nivel nacional como internacional.



La respuesta de este ítem es prácticamente unánime, el 80% de los encuestados están de acuerdo (31%) y muy de acuerdo (49%), tan solo un 7% ha contestado de forma negativa, por tanto, los asociados demandan mayor información entre los diferentes Ajes.

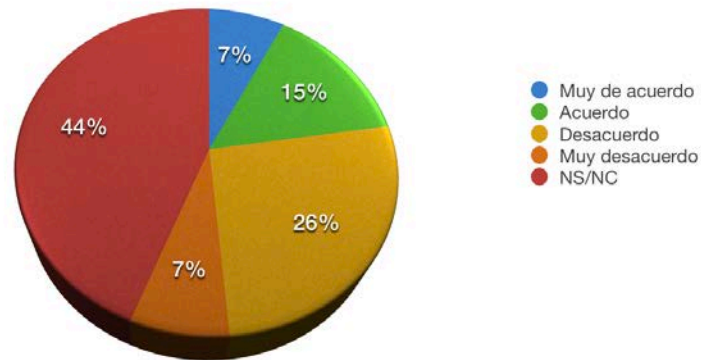
9. Me gustaría que cada asociado tenga la oportunidad de darse a conocer en la página Web de AJE Madrid (breve descripción, logo, número y correo de contacto) para poder establecer relación con otros asociados.



Después de analizar los resultados del ítem 9, observamos que un 68% de los asociados tienen interés por conocer un poco más de lo que AJE les puede ofrecer, siendo en este caso el interés por aprovechar todo lo que pueden brindar el resto de los asociados de manera

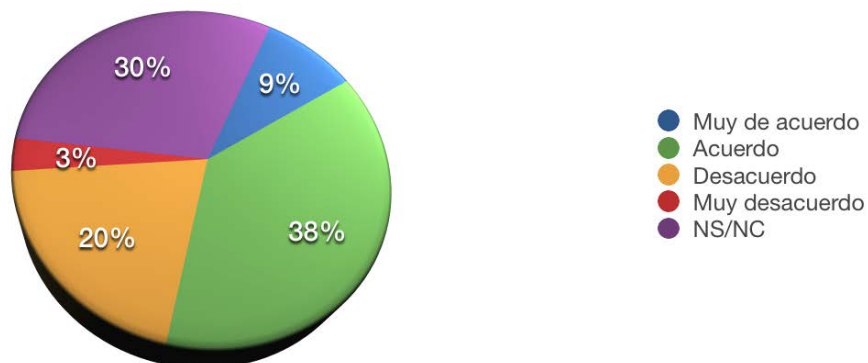
tecnológica, es decir que en la página web aparezca todos los asociados con los servicios que brinda cada uno para poder hacer networking.

10. Considero que en las reuniones de Networking tengo poco tiempo para presentarme.



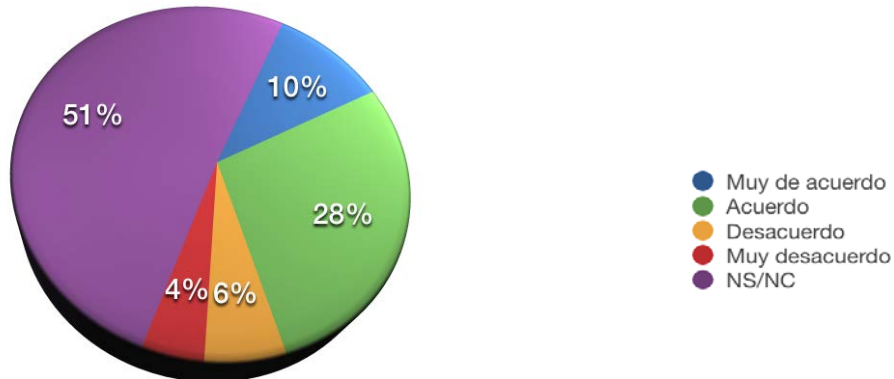
En el ítem 10 los asociados en su mayoría responden no sabe no contesta (44%), por lo que se da a entender que no han asistido a estos encuentros de networking, del otro porcentaje restante los asociados quisieran tener más tiempo para presentarse en esas reuniones.

11. Me gustaría que las reuniones de Networking sean menos multitudinarias para sintetizar mejor la información.



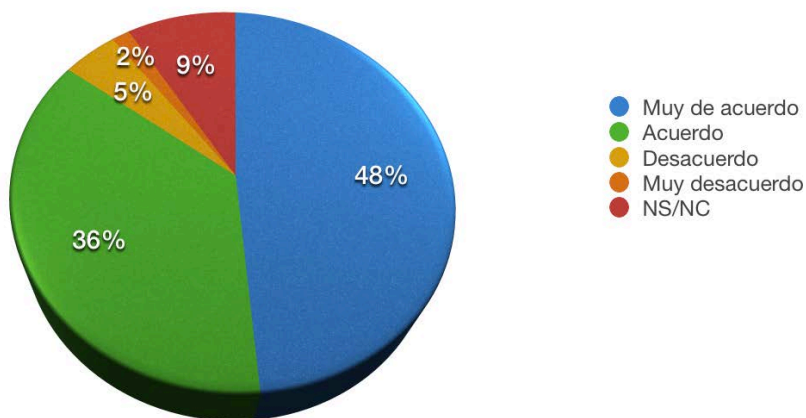
Los asociados si están muy de acuerdo en un 9% y de acuerdo en un (38%) en que se deben enfocar las reuniones de networking en un tema específico para que se pueda concretar y profundizar sobre el tema a tratar, que no sea realizar o tocar muchas temáticas al mismo tiempo ya que al final de la reunión no se obtienen los resultados esperados.

12. Es necesario que las sesiones de Conecta Negocio se realicen de forma continuada, sin dejar tanto tiempo entre una sesión y otra.



En la pregunta 12 un (51%) de los asociados podemos observar claramente el desconocimiento de las reuniones de networking o la poca participación en ellas, al manifestar que no saben o no contestan con qué frecuencia se deben hacer estas reuniones.

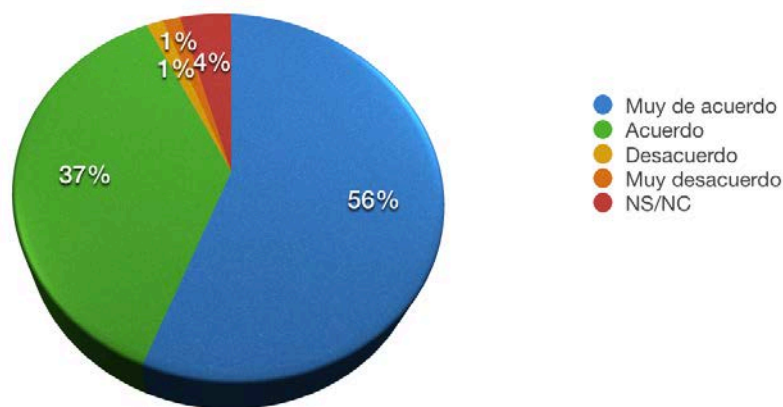
13. Considero necesario que Aje Madrid ofrezca nuevas formas de financiación como Business Angels o Crowdfunding.



Los resultados de este ítem muestran sin duda alguna la necesidad de ofrecer a los asociados nuevas formas de financiación. El 48% de los encuestados marcó la opción de Muy Acuerdo, lo que supone el porcentaje más alto de las respuestas obtenidas. Ya en el Focus Group fue un tema bastante comentado y se refleja también a la hora de preguntar al resto de los encuestados. El siguiente porcentaje más alto es la respuesta de Acuerdo con un 36%. Si

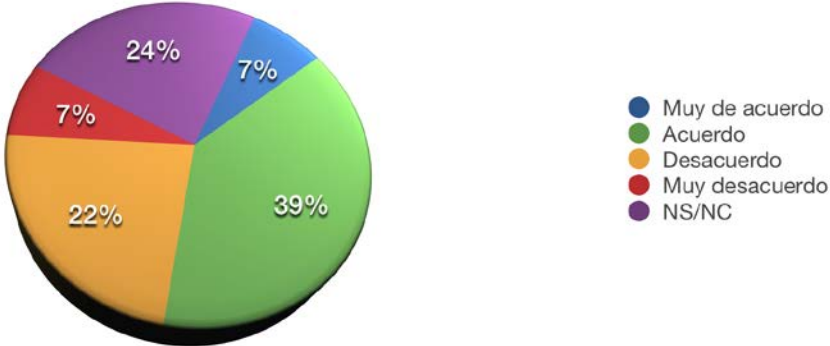
juntamos las respuestas que solicitan nuevas formas de financiación tenemos el 84% de las respuestas por lo que no existe otra interpretación posible.

14. Me gustaría estar informado de los proyectos actuales y futuros en los que intervendrá AJE Madrid.



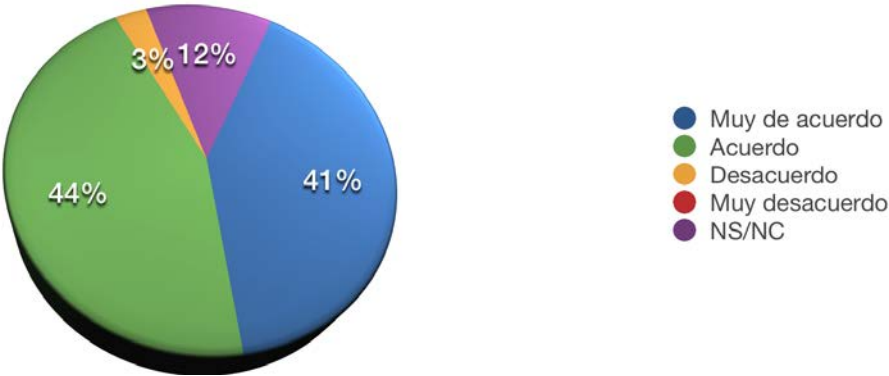
Al igual que en el ítem anterior existe una amplia mayoría que contesta Muy acuerdo, en concreto el 56% de las respuestas. Aje Madrid necesita mejorar la comunicación con sus asociados, comunicar en todo momento cuales son los proyectos en los que se están moviendo o participando. Siguiendo esta línea, el 37% de las respuestas fueron Acuerdo. Unidas al anterior porcentaje resulta que el 93% de los encuestados solicitan dicha mejora de la comunicación. Conocer los proyectos de Aje Madrid fomentará una mayor participación e interés por parte de los asociados.

15. AJE Madrid se da a conocer de forma adecuada permitiéndole captar nuevos asociados. ``En el caso de no estar de acuerdo con este ítem indicar un posible motivo en el apartado sugerencias``.



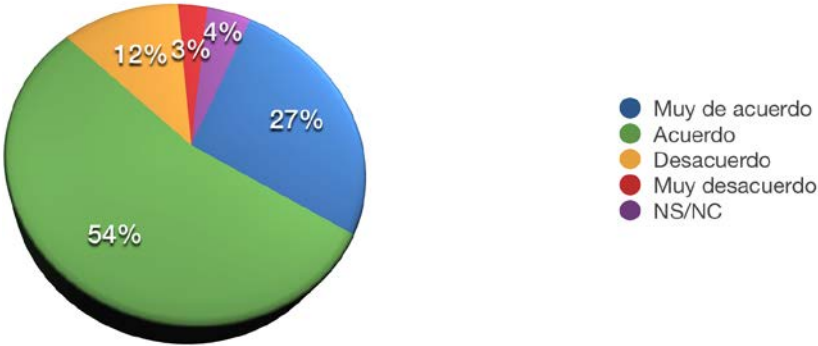
Se plantea a continuación un ítem con muy diferentes interpretaciones, ya que tres opciones muy diferentes tuvieron muchas respuestas. Esto lo vemos en que la opción de acuerdo tuvo un 39% de las respuestas, Desacuerdo un 22% y NS/NC un 24% de las mismas. Bastantes personas confían en la publicidad que establece Aje Madrid pero a su vez un considerable número de personas opinan todo lo contrario o bien desconocen la forma que tiene Aje Madrid de darse a conocer. Por lo tanto, Aje Madrid opinamos que deberá estudiar esta situación en un futuro, ya que por lo que vimos en el Focus Group, Aje Madrid realiza mucha publicidad por el ``boca a boca`` pero debe dar prioridad a otros problemas más destacados. Algunos de los asociados nos comentaron que se habían unido a Aje Madrid porque conocidos suyos estaban asociados.

16. Me gustaría poder asistir a charlas donde otros asociados con más experiencia cuenten como han superado problemas similares a los míos.



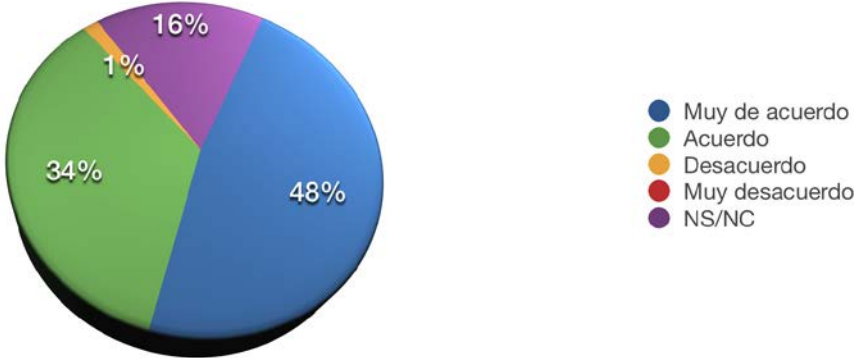
Como podemos apreciar en los gráficos, prácticamente todas las respuestas de este ítem, se encuadran a favor de que otros asociados cuenten sus experiencias (41% muy de acuerdo y 44% de acuerdo de 68). Clarísima petición que los asociados realizan, ya que consideran que es muy positivo que personas que hayan pasado por situaciones parecidas a las que los nuevos asociados plantean cuenten su experiencia, para que puedan aprender de ella.

17. Considero de utilidad y creo oportuna la frecuencia con la que recibo las Newsletter.



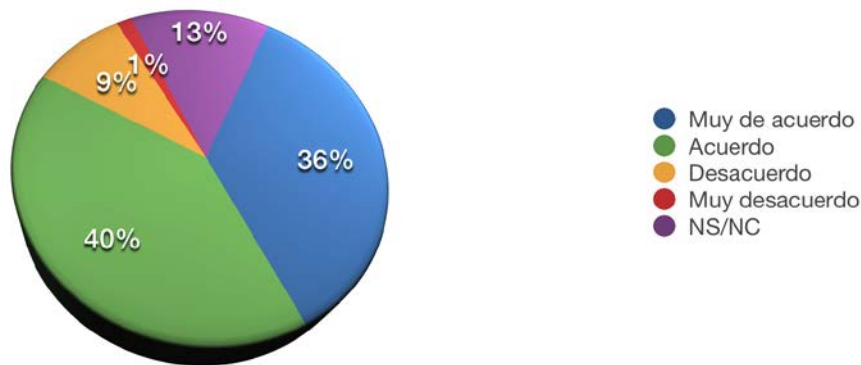
Este ítem nos indica que aunque prácticamente la mitad de los asociados que han contestado al cuestionario están de acuerdo con la utilidad y frecuencia con la que reciben la newsletter (54%) seguida por la puntuación de un (27 %) de acuerdo. Por lo que podemos expresar que un (81 %) de asociados se encuentran contentos con los servicios de newsletter en contraposición al (12 %) que está en desacuerdo, (3%) muy en desacuerdo y un 4% que decidieron no contestar a este ítem.

18. Me gustaría recibir cursos de formación más prácticos y no solo basado en ponencias.



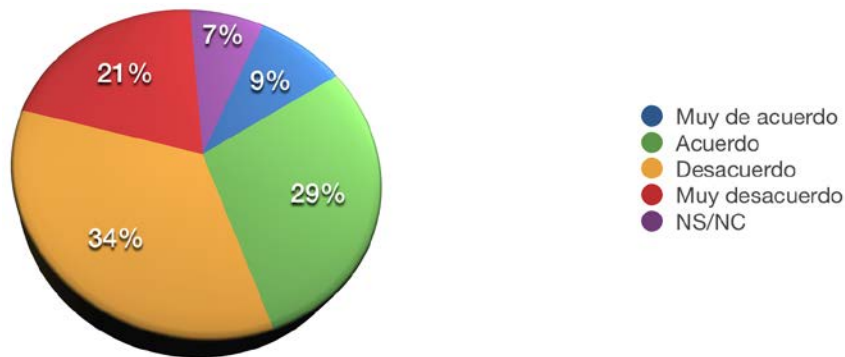
En este ítem podemos observar que una amplia mayoría de asociados que han contestado al cuestionario le gustaría recibir cursos de formación más prácticos ya que un 48% indican que están muy de acuerdo y un 34% de acuerdo. Por lo que esto suma un 82% de personas que les gustaría recibir cursos de formación más prácticos. En contraposición se observa tan solo un 1% de personas que están en desacuerdo y 0% de personas en muy desacuerdo. También hay que indicar que en este ítem se ha dado un 16% de encuestados que no han contestado.

19. Me gustaría que se organizaran eventos en los que acudiesen AJEs de otras provincias y/o países.



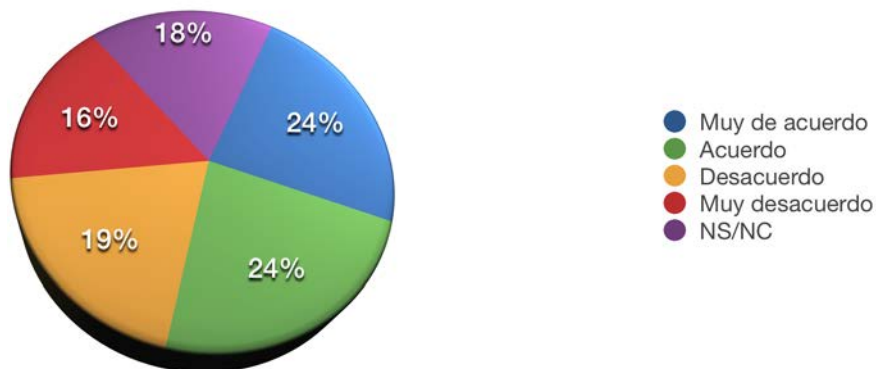
Los resultados obtenidos muestran que gran parte de las personas que han respondido al cuestionario les gustaría que se organizaran eventos en los que acudieran AJES de otras provincias o países ya que un 36% está muy de acuerdo y un 40% de acuerdo. Por lo que esto suma un 76% de asociados que les gustaría que esta opción se llevara a cabo. Tan solo un 9% está en desacuerdo, un 1% en muy desacuerdo y un 13% no contestó.

20. A través de AJE Madrid he podido ampliar mi red de contactos tanto como me esperaba.



A través de los resultados de este ítem podemos observar que hay un gran número de personas que se encuentran insatisfechas respecto a sus expectativas de poder ampliar su red de contactos a través de AJE. El 34% están en desacuerdo y un 21% muy en desacuerdo. Por lo que un 65% de asociados que han contestado a la encuesta no han podido cumplir sus expectativas sobre la ampliación de su red de contactos a través de AJE. Tan solo un 9% están muy de acuerdo en que han podido ampliar su red de contactos tanto como esperaban. Un 7% ha indicado la opción no sabe o no contesta.

21. Pretendo continuar en AJE Madrid durante muchos años.



A través de los resultados de este ítem podemos indicar que un 48 % de asociados que han contestado a la encuesta pretende continuar en Aje Madrid muchos años ya que 24% han indicado que estaban muy de acuerdo y un 24% de acuerdo. En contraposición, un 19% están en desacuerdo, un 16% muy en desacuerdo y un 18% ha elegido la opción no sabe no contesta.

9. CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION

Una vez analizadas las respuestas de la encuesta de satisfacción hemos llegado a las siguientes conclusiones con respecto a la situación actual de AJE Madrid. Posteriormente en los planes de acción se presentará una serie de posibles propuestas de mejora.

- AJE Madrid como ya hemos explicado en más de una ocasión divide a sus asociados en tres fases, asociados sin empresa, asociados con empresa entre 1 y 3 años y asociados con empresa de más de 3 años aunque mayoritariamente son los segundos los que mantienen un contacto más cercano y participativo con AJE Madrid. Por tanto, la Asociación de Jóvenes Empresarios debería de intentar acercarse e involucrarse más con los asociados pertenecientes a los otros grupos.
- Con respecto al I Maratón que AJE Madrid celebró hemos llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los asociados no mostraron interés por el evento y los que acudieron la mayoría no estuvieron satisfechos con el resultado. Por tanto, AJE Madrid deberá plantearse el por qué de dicha situación y tomar medidas con respecto a este asunto si pretenden realizar en un futuro una II Maratón.
- Los asociados demandan que AJE Madrid muestre un mayor interés en la evolución de sus negocios.
- Una de las principales cuestiones en la que la mayoría de los asociados de AJE Madrid se muestran de acuerdo es en el hecho de que la Asociación cuenta con una página Web escasa en cuanto a prestaciones se refiere.
- Otra de las propuestas que presentaremos en el plan de acción consistirá en que AJE Madrid ofrezca a sus asociados nuevos métodos de financiación.
- Los asociados también demandan que otros más veteranos den clases magistrales contando sus experiencias y así los recién llegados a AJE Madrid puedan beneficiarse

de estos conocimientos. Esto también va ligado al hecho de que AJE Madrid debe mejorar sus cursos formativos y empezar a plantearse formas más prácticas para su desarrollo.

- Con respecto al Networking y a las sesiones de Conecta Negocio las estadísticas nos dan a entender que o bien los asociados desconocen lo que son dichos servicios o que no suelen participar muy a menudo. Aquellos que participan en los Networking sugieren que es poco tiempo el que disponen para presentarse y además consideran que las sesiones están masificadas.

10. PROPUESTAS DE PLANES DE ACCION EN AJE MADRID

Proponemos a AJE Madrid los siguientes planes de mejora:

10.1. Plan evaluación 360°

Después de haber analizado los resultados de la encuesta de satisfacción se pudo observar claramente que existe un descontento con los servicios que está brindando AJE Madrid, por lo que al igual que al principio del proyecto se presentó la propuesta de hacer un 360°, volvemos a hacer hincapié en realizarla ya que es necesario que el personal de AJE Madrid conozca en que está fallando cada uno de ellos en relación a las funciones que realizan, y para poder saber esto es necesario que personas con las que trabajan en el día a día realicen esta evaluación, para poder sacar conclusiones personales, detectar áreas de mejora y poder realizar un plan de acción.

Para realizar una evaluación 360° en Aje Madrid es conveniente seguir estas 7 etapas:

1. **Preparación:** en esta etapa se empieza a preparar las competencias que se van a evaluar, se deben analizar los puestos de trabajo y sus funciones para así poder definir las competencias necesarias para cada puesto. Se debe definir un calendario de

ejecución en el que se planifique todo lo relacionado con la evaluación 360°, los evaluados, los evaluadores y definir las pautas y criterios para realizar la evaluación. Destacan **5 competencias** principales a evaluar:

1. Orientación al cliente interno y externo. Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos. Los comportamientos medibles de esta competencia son:

- Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos.
- Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.
- Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanarlo. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- Hace más de lo que normalmente el cliente espera.
- Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas.

2. Trabajo en equipo. Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Los comportamientos medibles de esta competencia son:

- Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo.
- Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc.
- Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros.
- Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.
- Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien.

3. Comunicación. Los comportamientos medibles de esta competencia son:

- Escucha todas las opiniones e ideas con una mente abierta.
- Se comunica de manera entusiasta y efectiva, para poder persuadir al receptor.
- Comunica información que puede ser de interés de forma rápida.
- Adapta los mensajes al receptor.
- Utiliza de manera correcta los canales disponibles para comunicarse.

4. Liderazgo. Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los comportamientos medibles de esta competencia son:

- Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones,
- Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información.
- Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas.
- Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad
- Comunica una visión de futuro convincente asegurándose de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima y políticas.

5. Orientación a resultados. Preocupación por realizar bien el trabajo y sobrepasar un estándar. Los comportamientos medibles de esta competencia son:

- Quiere hacer bien el trabajo, intenta realizarlo de la manera correcta.
- Muestra pro-actividad a la hora de mejorar su rendimiento.
- Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.
- Compromete tiempo y recursos para la mejora de resultados.

2. **Sensibilización:** en esta etapa se gestionará las expectativas de los profesionales que trabajan en AJE Madrid con respecto a la evaluación 360°, se dejará plasmado la importancia y utilidad que tiene la evaluación 360° para AJE.

3. **Proceso de evaluación:** se le ofrecerá a AJE Madrid una plataforma en la que podrán realizar las evaluaciones 360°, al ser un equipo pequeño cada una de las personas que trabajan en AJE tendrán una evaluación, por lo que todas las personas dentro de la organización serán evaluados y evaluadores al mismo tiempo. Después de que cada uno de los profesionales de AJE Madrid realice las evaluaciones correspondientes la herramienta calculará los resultados, cada uno de los evaluados podrá obtenerlos después de un mínimo de respuestas para así poder mantener la confidencialidad de la evaluación.
4. **Recolección de datos:** después de obtener los resultados de las evaluaciones se recogerán todos los datos tanto cuantitativos como cualitativos de la evaluación de cada una de las personas para de esta manera analizarlos y llevar a cabo un reporte.
5. **Reporting:** después del análisis de datos se lleva a cabo un reporte en el que se plasman todas las conclusiones de cada una de las personas evaluadas para poder generar un plan de acción pertinente para todas las personas que forman parte de AJE Madrid, se estructurará la información de una manera coherente, los porcentajes más altos y los más bajos para tomar acción sobre ellos.
6. **Feedback:** después de haber analizado los resultados y elaborado el reporte se presenta el plan de acción de acuerdo a lo observado y lo que es necesario para optimizar esas áreas de mejora detectadas, ligándolo así con el punto 7.
7. **Plan de desarrollo:** a cada una de las personas se le entregará un plan de desarrollo individual para llevar a cabo durante los próximos seis meses en los que se mantendrá un seguimiento para poder medir la mejora de AJE Madrid en su personal y los servicios que presta para después llevar a cabo otra encuesta de satisfacción y poder analizar si ha funcionado la evaluación dentro de la organización.

Esta evaluación le aportará a AJE Madrid un gran crecimiento profesional, ya que dará una visión clara sobre el estado de sus empleados dentro de la empresa y como equipo, para poder reconocer las áreas de mejora y que se plantee un plan de acción personal.

Será necesario repetir esta evaluación 360° al igual que la encuesta de satisfacción a los asociados al año y medio para poder comprobar si los planes de acción personales se llevaron a cabo.

10.2. Plan win-win

AJE Madrid puede incorporar el servicio de ofrecer a los veteranos la opción de organizar un taller con el resto de asociados en el cual cuenten cómo fueron creando su empresa, las habilidades que han adquirido, formas de actuar etc. Para ello AJE Madrid podría incorporar un apartado en su página web en la que puedan inscribirse los veteranos que se ofrezcan voluntarios, para ir organizando las sesiones de los próximos meses y poder establecer fecha y duración de la sesión. El lugar del encuentro será en las instalaciones de las empresas que dan la ponencia lo que a su vez servirá para publicitarse a sí mismas.

Para comprometer aún más a los ponentes proponemos que estos presten su conocimiento a cambio de alguno de los servicios que ofrecen las empresas asistentes a las ponencias de forma gratuita. Así todos saldrán beneficiados y el compromiso será mayor.

Una vez confirmadas las sesiones, AJE Madrid comunicará a los asociados a través de un email informativo y de las Newsletter, que ya disponen del acceso en la Página Web para confirmar la asistencia y los servicios que están dispuestos a ofrecer.

Por ejemplo, una empresa del sector hotelero lleva asociada 7 años y realiza una ponencia donde asisten varios asociados principiantes y entre ellos se encuentra un asociado cuya empresa consiste en organizar viajes hechos a medida acorde un bajo presupuesto, dicha empresa le ofrece al ponente organizarle este tipo de viaje a cambio de su clase magistral. Esto es una manera de incentivar a los asociados con empresa de más de 3 años a seguir participando en AJE Madrid.

10.3. Plan de curso formativo práctico

A continuación os mostramos un ejemplo de cómo AJE Madrid podría llevar a cabo cursos formativos con una metodología más práctica.

TALLER TEÓRICO-PRÁCTICO ¿CÓMO ACTUAR ANTE CLIENTES DIFÍCILES?

- a) **Duración aproximada:** 2h a 2h 45 min (dependiendo del número de asociados que acuda al taller ya que se harán rol playing de 2 a 5 grupos por lo que puede variar la duración).
- b) **Esquema:**
 - 1) Introducción
 - 2) Explicación sobre las actividades que se van a realizar
 - 3) Creación de grupos y lectura del caso práctico
 - 4) Representación por grupos de los rol playing
 - 5) Lectura de la resolución del conflicto del caso práctico
 - 6) Discusión entre los asociados sobre las mejores tácticas de actuación con clientes difíciles
 - 7) Consejos ante clientes difíciles

c) Introducción:

Existe un dicho popular que dice que el cliente siempre tiene la razón. Independientemente de si estás o no de acuerdo con este dicho, o de si el cliente tiene realmente o no la razón, lo cierto es que un cliente molesto puede tener un impacto negativo en tu negocio, ya que puede dejar de comprar tus productos o servicios y disminuir tus ventas.

d) Explicación sobre las actividades que se van a realizar:

Vamos a dividirnos en varios grupos (depende del número de asociados que acuden a este taller crearemos de 2 a 5 grupos). A continuación, vamos a repartir unas hojas con un caso práctico y cada grupo por separado tendrá 20 minutos para debatir cómo creen que es la mejor manera de actuar con ese cliente y tendrán que hacer un rol playing por turnos

representándolo. Después de los rolplaying de los distintos grupos se leerá como actuó Laura ante esta situación. A continuación, se discutirá entre todos cuales son las mejores tácticas de actuación y finalmente comentaremos varios consejos para tratar con clientes difíciles.

e) Caso práctico:

Laura, emprendedora de su propia empresa de marketing, dice: “Me comprometí con Miguel, a entregarle un proyecto. Desde que me solicitó el trabajo yo sabía que tenía poco tiempo para hacerlo. De todas maneras, accedí. Se trabajó en el proyecto y se lo entregué en el tiempo acordado.

Días después, Miguel llamó muy molesto por la calidad del proyecto y le dijo a mi secretaria que no estaba segura si volvería a trabajar con nosotros.

Ante esta situación, ¿Cómo habríais reaccionado si sois Laura?

f) Lectura de la resolución del conflicto del caso práctico:

Mi manera usual de responder a este tipo de situaciones era dejar pasar un par de días y después hablarle al cliente para darle toda una serie de justificaciones. Esta vez hice algo diferente.

Decidí llamar a Miguel inmediatamente y no justificarme en absoluto; al contestarme, fue agresivo conmigo y me dijo lo mal que había salido el trabajo, pero en lugar de darle explicaciones, la escuché realmente, me traté de poner en sus zapatos y le dije que entendía por qué estaba molesto.

Cuando terminó de hablar, le dije que nuestro compromiso con ellos era darles un servicio excepcional, tomé 100% responsabilidad por la mala calidad del proyecto, me ofrecí a remediar la situación sin costo alguno, y le prometí que en el futuro no tomaría un proyecto que sabía de antemano que no podía entregar con la calidad requerida.

Yo creo que Miguel esperaba que me defendiera, porque inmediatamente bajó la guardia y dejó de ser agresivo conmigo. La situación finalmente se resolvió, aunque debo de admitir

que perdimos dinero con este proyecto. Sin embargo, al día de hoy seguimos trabajando con Miguel y su empresa, y el negocio que hemos generado desde esa ocasión por mucho excede cualquier pérdida que hayamos tenido”.

g) Consejos ante clientes difíciles:

Manejar a clientes difíciles es más fácil cuando llevas a cabo ciertas acciones y asumes ciertas actitudes. Existen varios consejos que te ayudarán a lidiar con tus clientes cuando las cosas se ponen tensas:

1. Crea suficiente relación con el cliente

Es un hecho que la calidad de nuestras relaciones es la base de los logros que podemos obtener cuando interactuamos con otras personas. Esto no es diferente con los clientes. Generar una relación de auténtico interés y atención con tus clientes es esencial para el éxito. Una base suficiente de relación propicia que el cliente quiera hacer negocios contigo y esté dispuesto a perdonar tus errores, los cuales seguro cometerás.

2. Escucha, recibe y valida todo lo que el cliente te diga

Cuando alguien está molesto con nosotros y nos empieza a comunicar su molestia, es normal que nos defendamos y justifiquemos, pero esta manera de ser genera que esa persona se defienda también; es como una guerra de poderes. Lo más funcional al interactuar con una persona difícil o molesta es escucharla, recibir plenamente lo que nos dice e incluso validar sus argumentos, lo cual no quiere decir que estás de acuerdo con la persona; solo que sus opiniones y emociones son válidas. Esto permite que la persona te comunique todo lo que siente y que haya espacio para que tú hagas lo mismo.

Por lo tanto, sé un buen oyente. En el fondo, la mayoría de clientes difíciles entiende que los errores ocasionales son una parte normal e inevitable de tener un negocio. La mayoría de clientes molestos no esperan la perfección. En lugar de eso, los clientes molestos quieren más que nada saber que sus problemas están siendo tomados en serio. Una buena forma de darle esa imagen al cliente es ser un oyente comprensivo y atento. Escucha completamente y con calma el problema del cliente, manteniendo una expresión facial

alerta y preocupada, incluso si el cliente actúa de forma ridícula. Mantén el contacto visual y no te rías ni hagas muecas. Asiente cuando el cliente haga un punto que encuentres válido.

3. Responde (no reacciones) desde 100% responsabilidad

Es común reaccionar de mala manera ante una persona difícil o molesta, pero eso únicamente generará más reacción negativa de parte del otro. Una manera muy efectiva de manejar a un cliente difícil es asumir 100% responsabilidad por la situación. Esto no quiere decir necesariamente que tú tienes la culpa; solo quiere decir que estás dispuesto a ser responsable por tu impacto en la relación y los resultados de negocios.

4. Establece acuerdos

En esta parte de la conversación es importante hacer solicitudes y promesas para que esta situación no vuelva a suceder. Esto implica hacer acuerdos explícitos sobre cómo van a manejar esta situación en el futuro si se vuelve a suscitar.

5. Aprende de la retroalimentación y reconoce al cliente

Hacer esto te ayuda a mejorar como persona y empresa, además fortalece tu relación con el cliente.

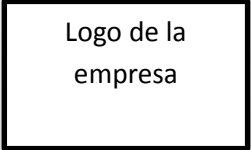
6. Termina la interacción de forma positiva. Incluso si trataste el problema exactamente como el cliente quería pero todavía sigue molesto, no dejes que se vaya con una impresión negativa. En lugar de eso, expresa gratitud por su paciencia y promete que harás todo lo posible para asegurarte de resolverlo.

10.4. Plan remodelación de la página web

Uno de los mayores problemas que presentan los asociados de AJE Madrid es la calidad de su página web, por ello es recomendable hacer un nuevo diseño de esta para mejorar sus prestaciones y cubrir la demanda de los socios.

Se trata de una reestructuración de los viejos contenidos seleccionando los más significativos y prescindiendo de aquellos que no son tan útiles para poder adjuntar los nuevos servicios demandados por los asociados que son principalmente:

1. Un espacio que facilite el contacto con otros AJEs tanto a nivel nacional como internacional.
2. Un apartado donde se informe más detalladamente de los proyecto en los que AJE Madrid está involucrado en ese momento
3. Hacer una base de datos con información de contacto de todos los asociados disponible para todos. Permitir a cada asociado disponer de un espacio donde puedan adjuntar su nombre, dirección, una breve descripción de su empresa, un espacio para el logo, teléfono y un correo de contacto.

<p><u>Nombre:</u></p> <p><u>Dirección:</u></p> <p><u>Descripción:</u></p> <p><u>Teléfono:</u></p> <p><u>Correo:</u></p>	
--	--

Para llevar a cabo la remodelación de la página web debemos seguir los siguientes pasos:

Primero habrá que decidir que secciones quiere AJE Madrid mantener y eliminar las que no sean necesarias, de esta forma se hace un reciclaje del contenido antiguo con el nuevo y se genera el contenido definitivo que va a tener la nueva página web. En segundo lugar se realiza la maquetación, es decir el nuevo diseño; que imágenes se van a utilizar, el tipo de texto, la disposición etc. Un vez que se ha decidido todo esto se lleva a cabo y se realiza una última revisión, los últimos retoques y correcciones antes de su publicación. Por último, se produce la publicación que permite a los asociados a acceder a la nueva página web.

Como consecuencia de este nuevo diseño web, AJE Madrid obtendrá los siguientes beneficios:

- AJE Madrid podrá promocionarse más fácilmente y ampliar su red de contactos

- Mayor implicación de los asociados
- Promueve y mejora la comunicación
- Genera una buena imagen para sus asociados

10.5. Desayunos participativos.

Para conseguir que AJE Madrid consiga una mayor participación por parte de todos sus asociados, planteamos la realización de actividades cuyo objetivo principal es que las organizaciones que están comenzando conozcan las experiencias de los asociados con empresas ya consolidadas. Como ejemplo proponemos realizar un desayuno al mes donde serán invitados los asociados de los tres grupos. La forma de convocar a los asociados sería por su área de actividad. Tendríamos en cuenta 6 sectores:

- Comercio y servicios
- Electrónica. alta tecnología e informática
- Hostelería y turismo (hoteles, restaurantes y viajes)
- Transporte y logística
- Arte, cultura, RRHH y profesionales colegiados
- Textil – productos, fabricación y confección

De esta forma cada sector contará con dos desayunos anuales en los que podrán compartir sus dudas y experiencias. Para ahorrar costes, proponemos que este desayuno se realice en el garAJE. Para convocar a los asociados de cada desayuno se hará uso de la nueva página web, que contará con un apartado de inscripciones. Dichos desayunos serán anunciados en las newsletters semanales próximas al evento.

Con este plan, se fomentará la implicación, participación y compromiso de los diferentes asociados surgiendo así quizás oportunidades de negocio.

10.6. Plan II maratón

Ante la situación descrita anteriormente con relación a la I Maratón organizada por AJE Madrid, debería plantearse si el fallo estuvo en las actividades realizadas en el maratón o en el propio plan de comunicación de dicho evento. En nuestra opinión, y aunque las actividades contaban con gran iniciativa, no se llegó al propósito de Networking con el que los asociados contaban al asistir a dicho Maratón. Los asociados buscan el establecer negocios con otros asociados y quizás la idea de `jugar´ a actividades distractoras no les incentivaba demasiado. La comida, dónde sí hubiesen tenido oportunidad de conectar con otros asociados duró muy poco y al final las personas se sentaban con los conocidos que ya tenían. Para próximos maratones AJE Madrid podría plantear otro plan de Comunicación. Tenemos la idea de que el fallo fue no publicitarlo con suficiente antelación y no se insistió en la importancia de ir al Maratón para conseguir realizar negocios con otros asociados.

10.6. Plan de financiación

De los resultados obtenidos en el Focus Group y en la encuesta de satisfacción, pensamos que AJE Madrid debería de llevar a cabo nuevas formas de financiación, nuestras dos propuestas son:

- **Business Angels:** ya que en su propio slogan se definen como promovedores de la inversión y ayudan a los emprendedores a acelerar sus proyectos, transformando las ideas innovadoras en proyectos de éxito. En concreto lo que se realiza en BA (Business Angels) es poner en contacto las ideas innovadoras y con posibilidad de futuro con posibles inversores. También ayudan a estas nuevas ideas a arrancar, introduciéndolas en el mercado de las nuevas tecnologías como forma de publicidad y expansión. La forma de actuar que tiene BA es el estudio de la idea en cuestión, para a continuación trabajar con ella e invertir tiempo y dinero. Además ofrecen un WORKSHOP de 5 horas de duración donde los participantes (grupos reducidos) obtendrán la formación necesaria que les permita valorar un proyecto empresarial en fases iniciales de desarrollo.

En AJE Madrid creemos que sería una buena opción empaparse de toda esta información y ofrecérsela a los asociados así como los foros y eventos que BA realiza para que puedan acudir.

- **Crowdfunding:** en este caso lo que se crea es una red de contactos que intentan conseguir dinero o cualquier otro recurso que la nueva organización necesite. Dicha red de contactos se establece a través de internet. Desde Crowdfunding se financian todo tipo de proyectos y tiene un mecanismo muy sencillo: el emprendedor expone/envía su proyecto a la web con todos los datos necesarios para que las personas que lo lean conozcan tanto el negocio como las cifras económicas. Después de la pertinente valoración se publica la idea/proyecto por un tiempo establecido y se intenta publicitar lo máximo posible a la espera de posibles inversores. Además Crowdfunding no sólo busca que se realicen inversiones, también donaciones, recompensas o préstamos. De esta forma AJE Madrid podría informar y animar a los asociados de esta vía de financiación y animarles a participar, al igual que en el caso anterior de los servicios que este método ofrece: asesoramiento, consultoría y/o publicidad entre otros.

10.8. Plan de seguimiento

Tras el descontento manifestado por los asociados ante la falta de interés de AJE Madrid por la evolución de sus negocios sería conveniente que la Asociación les ofreciese la oportunidad de reunirse de manera semestral. Este plan de seguimiento es un proceso que permitiría analizar la situación en la que se encuentran sus asociados y así comprobar si están haciendo uso de los servicios que AJE Madrid presta con el objetivo de saber si le están resultando de utilidad a los asociados o si por el contrario hay algo que deberían de mejorar. Dicha reunión consistiría en un “ feedback mutuo”, del que claramente ambas partes resultarían beneficiadas. De esta forma AJE Madrid podrá responder de una forma más concreta a las necesidades de sus asociados. Tras cada sesión se deberá de realizar un informe de

evaluación con motivo de analizar el impacto de las acciones/ servicios que presta AJE Madrid. A continuación ofrecemos un ejemplo de una ficha de análisis del impacto de las acciones que la Asociación de Jóvenes empresarios podría tener en cuenta a la hora de realizar este plan de seguimiento.

Eje estratégico: _____												
Objetivo: _____												
Acciones	Responsables	% Realización					Resultados					Causas
		100	75	50	25	0	++	+	0	-	--	
1 _____ _____	_____											
2 _____ _____	_____											
3 _____ _____	_____											

En la fase de seguimiento, uno de los análisis de impacto que tienen los servicios que presta AJE Madrid en sus asociados podría consistir en:

- Primero: si se han realizado las acciones previstas en la fase de planes de acción por los diferentes responsables de que se implantaran.
- Segundo: el grado o porcentaje de cumplimiento de los servicios que los asociados demandan, en la fecha en la que se hace el control. Pudiendo dividir ese porcentaje en escalas del 0 al 100%.
- Tercero: los resultados que se están obteniendo, sobre el objetivo marcado, con esos servicios prestados. Si están teniendo un resultado sobre la consecución de ese objetivo muy positivo, positivo, neutro, negativo o muy negativo.
- Cuarto: analizar las causas de por qué no se ha logrado un porcentaje de realización de tales servicios acorde con el tiempo transcurrido desde el inicio de los mismos, o por qué esos servicios no están cumpliendo las expectativas de los asociados y de ahí los resultados neutros, negativos o muy negativos sobre el logro del objetivo planteado.

A través de la ficha anteriormente explicada AJE Madrid obtendría datos fundamentalmente cualitativos por lo que recomendamos que lo complementen con otro tipo de herramienta de seguimiento más cuantitativa, como puede ser la siguiente:

Eje estratégico: _____ Fecha: _____								
Objetivos	Acciones	Indicadores				Causas		
1 _____ _____	_____ _____	Indicador valores		Indicador desviación				
		Objetivo	Valor inicial	Valor a fecha prevista	Valor a fecha real		Desv. Cuant.	Desv. %
2 _____ _____	_____ _____	Indicador valores		Indicador desviación				
		Objetivo	Valor inicial	Valor a fecha prevista	Valor a fecha real		Desv. Cuant.	Desv. %
3 _____ _____	_____ _____	Indicador valores		Indicador desviación				
		Objetivo	Valor inicial	Valor a fecha prevista	Valor a fecha real		Desv. Cuant.	Desv. %

Para poder llevar a cabo este tipo de análisis se requiere haber realizado de manera previa una fase indicando cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar con los servicios que la Asociación presta y adjudicarles a dichos objetivos complementos cuantitativos de medida para cada uno de ellos y referenciados a una serie de indicadores. En esta fase de seguimiento lo que se va a medir, con este tipo de fichas es el grado de acercamiento a ese indicador fijado en el objetivo. Para ello, esta herramienta de seguimiento debe introducir:

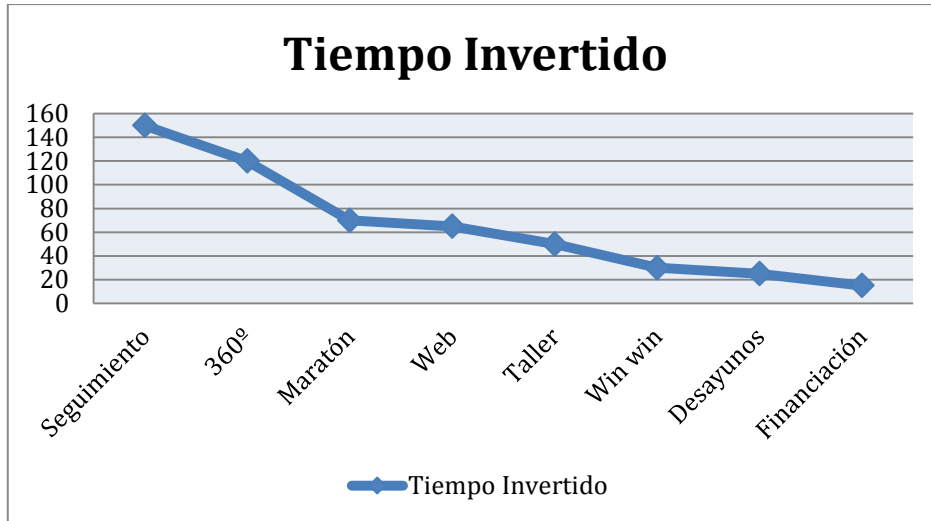
- Cada uno de los objetivos que quiere conseguir AJE Madrid con los servicios que presta.
- El listado de acciones previstas para la consecución de dichos objetivos.
- En la columna de “ Indicador valores”’:
 - El indicador del valor que fija el objetivo.
 - El valor inicial que tenía ese indicador.

- El valor teórico que debiera haber alcanzado ese indicador en la fecha en la que se realiza esta ficha de seguimiento, si existe esa previsión. Teniendo en cuenta o bien las previsiones hechas o bien el tiempo que lleva transcurrido desde la fecha de inicio o el número de acciones realizadas. Si no se ha hecho un escalado en el tiempo de valores previstos para el indicador, esa columna quedaría en blanco o no se introduciría.
-
- En las columnas de “ Indicador desviación”:
 - El valor que tiene ese indicador en la fecha en la que se ha tomado (fecha que figurará en el encabezamiento de la ficha).
 - La desviación cuantitativa que tiene con relación al valor fijado en el objetivo a día de la fecha.
 - Esa misma desviación en porcentaje.
- Una última columna servirá para argumentar las posibles causas por las que se ha producido ese tipo de desviación.

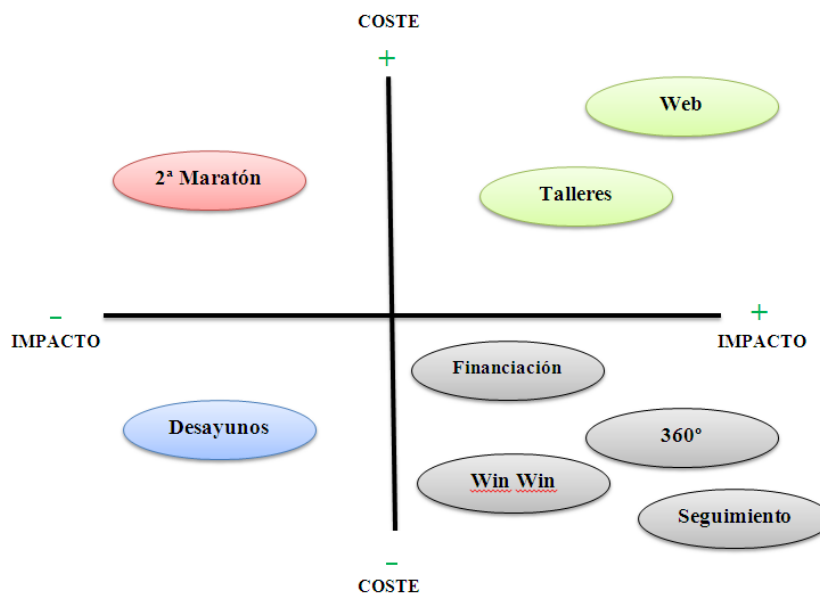
Estas son solo algunos ejemplos de herramientas que proponemos para que AJE Madrid lleve a cabo su plan de seguimiento.

11. PUESTA EN MARCHA DE LOS PLANES DE ACCION

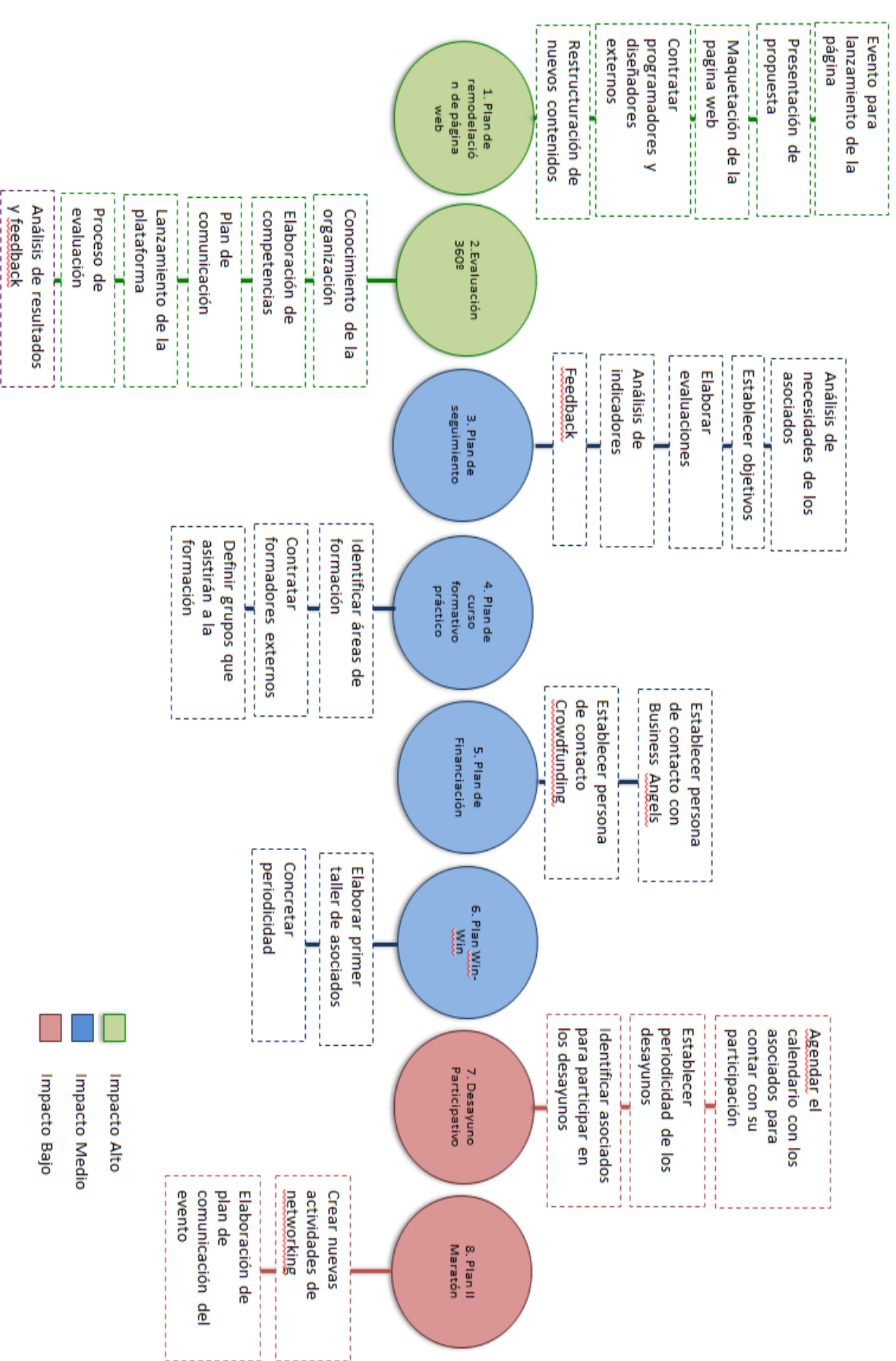
En la primera gráfica se muestra el tiempo invertido necesario para que se lleve a cabo cada plan de acción teniendo en cuenta el número de horas empleadas en su realización.



La segunda gráfica muestra el coste que supone realizar cada plan de acción, referido a gastos económicos y recursos.



Teniendo en cuenta las anteriores gráficas consideramos que el orden de implantación de los planes de acción sería el siguiente, teniendo en cuenta el tiempo invertido, coste e impacto como variables:



- Impacto Alto
- Impacto Medio
- Impacto Bajo

Cada plan de acción tiene una serie de hitos que se llevarán a cabo siendo cada uno de ellos para mejorar un aspecto en específico.

La idea principal es realizar estos hitos en un período de año y medio en los que AJE irá implantando cada una de estas acciones para poder mejorar aquellos aspectos que resaltaron en la encuesta de satisfacción, por lo que se le ofrece este plan de mejora en el que ellos decidirán que propuestas están dispuestos a hacer y cuentan con el presupuesto suficiente, en el apartado siguiente se presentarán los posibles costes de cada una de las acciones.

Por último se realizaría otra encuesta de satisfacción al final del período de año y medio para evaluar si la satisfacción de los asociados ha mejorado en los aspectos de networking, de soporte financiero y de actividades para el conocimiento de los servicios que ofrece AJE Madrid, es importante hacer hincapié en que estas acciones son necesarias para la organización ya que el foco de la misma es el cliente y si se descuida y no se cumplen las necesidades de los mismos poco a poco AJE ira perdiendo asociados lo cual no es de interés para la asociación.

12. CONCLUSION Y REFLEXION PERSONAL

Con este proyecto he aprendido un poco más sobre cómo hay que relacionarse profesionalmente con un equipo y con las personas para las cuales estás realizando un servicio ya que no todos somos iguales y todas las experiencias son aprendizajes ganados. También se ha reforzado mi percepción de que el líder tanto en una organización como en una asociación tiene un gran impacto en el ambiente de trabajo de esta. Además quiero destacar que la relación que tengas con tus jefes y compañeros de trabajo es de vital importancia. También quiero añadir que comenzamos con mucha ilusión y tuvimos que amoldarnos a las circunstancias que se nos presentaban pero finalmente entre todos sacamos el proyecto adelante y con buenos resultados.

También añado que la principal misión de toda asociación es ser de utilidad para todos sus asociados en cuanto a servicios se refiere. Para ello es vital recibir feedback sobre la

satisfacción de estos y que mejor manera que creando una encuesta de satisfacción que permite obtener opiniones de manera rápida y concluyente. A través de los focus group y de la encuesta hemos podido comprobar los servicios que debe mejorar Aje Madrid si quiere seguir siendo una asociación referente para pequeños emprendedores. Nosotros hemos ofrecido diversos planes de acción que realmente pueden ayudarles a mejorar. En manos de Aje dejamos este proyecto para que ellos valoren con los medios que tienen disponibles la posibilidad de implantar estas medidas y poder cumplir con las expectativas de sus asociados.

