**GENERACIÓN DE ENCUESTAS CORPORATIVAS PARA SERVICIOS DE MEJORA DE PROCESOS**

1. **Banco de preguntas**

Escalas recomendadas para Likert: 1=Totalmente en desacuerdo / Muy bajo, 5=Totalmente de acuerdo / Muy alto.

| **Bloque** | **Pregunta** | **Tipo de pregunta** | **Objetivo de la pregunta (qué mide o identifica)** |
| --- | --- | --- | --- |
| Mapeo de actividades | Los roles y responsabilidades en su proceso están claramente definidos y documentados. | Cerrada – Likert (1–5) | Claridad de roles y documentación; diagnóstico de madurez de proceso. Alineación: ISO 9001 (documentación), EFQM (gestión por procesos). |
| Mapeo de actividades | Seleccione hasta tres actividades principales que realiza su área (de una lista proporcionada por la empresa). | Cerrada – Selección múltiple | Identificar actividades núcleo para el mapeo de valor. Alineación: EFQM (enfoque a procesos). |
| Mapeo de actividades | Tiempo promedio que dedica a completar su actividad más frecuente (ingrese número y unidad). | Cuantitativa | Medir tiempo de ciclo base. Alineación: EFQM (rendimiento de procesos). |
| Mapeo de actividades | Su proceso cuenta con procedimientos/diagramas actualizados (≤12 meses) accesibles para el equipo. | Cerrada – Sí/No | Verificar existencia y vigencia de documentación. Alineación: ISO 9001 (control documental). |
| Mapeo de actividades | Describa las interdependencias clave con otras áreas y los principales puntos de traspaso (handoff). | Abierta | Identificar interfaces y posibles riesgos en traspasos. Alineación: ISO 9001/EFQM (gestión de procesos). |
| Percepción y problemas | El volumen de trabajo semanal es manejable con la capacidad disponible del equipo. | Cerrada – Likert (1–5) | Balance demanda–capacidad; riesgo de sobrecarga. Alineación: EFQM (recursos) / PMI (recursos). |
| Percepción y problemas | Las herramientas/sistemas actuales soportan adecuadamente su trabajo diario. | Cerrada – Likert (1–5) | Adecuación tecnológica y satisfacción operativa. Alineación: EFQM (tecnología) / ISO 9001 (infraestructura). |
| Percepción y problemas | ¿Cuáles son los principales cuellos de botella? Seleccione todas las que apliquen: aprobaciones; datos incompletos; esperas externas; retrabajo; disponibilidad de personas; herramientas; prioridades cambiantes; otro (\_\_). | Cerrada – Selección múltiple | Identificar fuentes de desperdicio/bloqueo. Alineación: EFQM (mejora) / ISO 9001 (no conformidades). |
| Percepción y problemas | Estime el porcentaje de retrabajo en una semana típica. | Cuantitativa (%) | Cuantificar calidad/eficiencia (defectos). Alineación: ISO 9001 (calidad del proceso). |
| Percepción y problemas | Describa los criterios y el proceso de escalamiento cuando se presentan bloqueos. | Abierta | Evaluar gobernanza y claridad de rutas de escalamiento. Alineación: PMI (gobernanza/gestión de incidencias). |
| Percepción y problemas | Describa dos problemas recurrentes: qué ocurre, causa probable y frecuencia. | Abierta | Capturar síntomas y causas para análisis de raíz. Alineación: ISO 9001 (acciones correctivas) / EFQM (aprendizaje). |
| Percepción y problemas | Comparta un ejemplo reciente del impacto de un problema en un cliente interno/externo (tiempo, costo o calidad). | Abierta | Medir impacto en el cliente y priorizar mejoras. Alineación: ISO 9001 (enfoque al cliente) / EFQM (resultados). |
| Eficiencia y mejora | Contamos con indicadores (KPI) definidos, medidos y revisados al menos mensualmente. | Cerrada – Likert (1–5) | Madurez de medición y revisión del desempeño. Alineación: EFQM (resultados) / ISO 9001 (seguimiento). |
| Eficiencia y mejora | Tiempo de ciclo promedio desde inicio hasta entrega de su tarea más frecuente (días). | Cuantitativa | Establecer línea base de lead time. Alineación: EFQM (rendimiento). |
| Eficiencia y mejora | El proceso está estandarizado (procedimientos, plantillas, criterios de calidad) y se sigue de forma consistente. | Cerrada – Likert (1–5) | Grado de estandarización y cumplimiento. Alineación: ISO 9001 (estandarización). |
| Eficiencia y mejora | ¿Dónde observa oportunidades de automatización/digitalización? (captura de datos; validaciones; notificaciones; integraciones; reportes; otro). | Cerrada – Selección múltiple | Detectar oportunidades de eficiencia y reducción de error. Alineación: EFQM (innovación/mejora). |
| Eficiencia y mejora | Se realizan eventos de mejora continua (retrospectivas/Kaizen) con acciones y seguimiento. | Cerrada – Sí/No | Verificar práctica sistemática de PDCA. Alineación: EFQM (mejora) / ISO 9001 (mejora continua). |
| Eficiencia y mejora | Proponga una mejora de alto impacto: idea, beneficio esperado y esfuerzo estimado (bajo/medio/alto). | Abierta | Alimentar el portafolio de iniciativas. Alineación: EFQM (innovación) / PMI (gestión de beneficios). |
| Eficiencia y mejora | ¿Qué datos o reportes adicionales necesitaría para tomar mejores decisiones operativas? | Abierta | Identificar brechas de información para control del proceso. Alineación: ISO 9001 (datos/medición) / EFQM (gestión basada en evidencia). |
| Gestión específica de procesos/tickets/proyectos | Los criterios de priorización (SLA, valor, riesgo, urgencia) son claros y se aplican de forma consistente. | Cerrada – Likert (1–5) | Claridad y disciplina de priorización. Alineación: PMI (alcance/tiempo/riesgo) / ITSM. |
| Gestión específica de procesos/tickets/proyectos | Número promedio de tickets/solicitudes/proyectos gestionados por mes en su rol. | Cuantitativa | Carga de trabajo y dimensionamiento. Alineación: PMI (recursos) / EFQM (rendimiento). |
| Gestión específica de procesos/tickets/proyectos | Método de gestión principal del equipo: ITIL/ITSM; Scrum; Kanban; PMI predictivo; Híbrido; Otro. | Cerrada – Selección única | Identificar el marco de trabajo predominante. Alineación: PMI/Agile/ITSM. |
| Gestión específica de procesos/tickets/proyectos | Existen SLA/OLA formales definidos y medidos. | Cerrada – Sí/No | Confirmar gestión de niveles de servicio. Alineación: ISO 9001 (requisitos del cliente) / ITSM. |
| Gestión específica de procesos/tickets/proyectos | Describa brevemente su “Definición de Hecho/Definición de Aceptación” y causas típicas de no cumplimiento. | Abierta | Verificar criterios de calidad de entrega y brechas. Alineación: PMI/Agile (control de calidad). |
| Gestión específica de procesos/tickets/proyectos | La gestión de cambios (control de versiones, aprobaciones, trazabilidad) funciona eficazmente. | Cerrada – Likert (1–5) | Eficacia del control de cambios y gobernanza. Alineación: PMI (integración/cambios) / ISO 9001 (control). |

1. **Metodología para diseño de encuesta corporativa**

Metodología práctica y auditable para (A) seleccionar 15 preguntas del banco y (B) analizar los resultados cuantitativa y cualitativamente, alineada con ISO 9001, PMI y EFQM. Mantiene la proporción 70 % cerradas / 30 % abiertas y cobertura de los 4 bloques.

**A) Selección de 15 preguntas (metodología en 6 pasos)**

1. Definir foco del diagnóstico (15–20 min con el sponsor)  
   Objetivos priorizados (máx. 3): p. ej., “reducir lead time”, “disminuir retrabajo”, “fortalecer gobernanza de cambios”. Mapearlos a marcos:
   * ISO 9001: documentación, control de cambios, enfoque al cliente, medición y mejora.
   * PMI: alcance/tiempo/riesgo/recursos, gobernanza y gestión de cambios.
   * EFQM: gestión por procesos, resultados y mejora continua.
2. Puntuar cada pregunta del banco (matriz de priorización)  
   Asigne puntajes (0–3/0–2) y calcule S (score total):
   * Relevancia al/los objetivo(s) (0–3)
   * Accionabilidad (qué tan directamente habilita decisión/cambio) (0–3)
   * Variabilidad esperada (probable dispersión; evita preguntas “obvias”) (0–2)
   * Cobertura de marco (ISO/PMI/EFQM) (0–2)
   * Esfuerzo de respuesta / fatiga (inverso) (0–2; 2=bajo esfuerzo, 0=alto)  
     **Fórmula:** S = 0.35\*Rel + 0.3\*Acc + 0.15\*Var + 0.1\*Marco + 0.1\*Esfuerzo  
     (Pese a 1.0; modifique pesos si el sponsor lo requiere.)
3. Aplicar reglas de cobertura (hard constraints)
   * Cobertura por bloque: ≥2 por bloque; ningún bloque >6.
   * Proporción de tipo: 70 % cerradas (11) y 30 % abiertas (4).
   * Al menos 1 métrica “duro” (cuantitativa) de rendimiento (p. ej., lead time o % retrabajo).
   * Evitar redundancias (si dos preguntas miden lo mismo, conserve la de mayor accionabilidad).
4. Selección inicial (greedy con validaciones)
   * Ordene por S descendente.
   * Tome primero las de **alto S** que cumplan las reglas (normalmente 8–10).
   * Complete con preguntas que cierren brechas de marco (p. ej., si falta ISO control documental, añada Q de documentación).
5. Revisión de sesgos y lectura cognitiva (5-10 min)
   * Verifique claridad y tono neutral; revise longitud total (≤8–10 min).
   * Compruebe consistencia de polaridad Likert (1=peor, 5=mejor).
6. Piloto ultraligero (3–5 personas)
   * Ajuste redacción si hay confusión (tiempos de respuesta, saltos).
   * Congele la versión y publique.

**Plantilla de matriz de priorización (copiar/pegar en Excel/Sheets)**

| **Bloque** | **Pregunta** | **Tipo** | **Rel (0–3)** | **Acc (0–3)** | **Var (0–2)** | **Marco (0–2)** | **Esf (0–2)** | **S** | **Selección** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| … | … | … |  |  |  |  |  |  | S/N |

**Resumen de cobertura (control)**

| **Bloque** | **# Seleccionadas** | **Cerradas** | **Abiertas** |
| --- | --- | --- | --- |
| Mapeo |  |  |  |
| Percepción |  |  |  |
| Eficiencia |  |  |  |
| Gestión espec. |  |  |  |
| **Total** | **15** | **11** | **4** |

Sugerencia rápida por caso de uso (opcional):

* **Operaciones/Back-office:** priorice documentación, cuellos de botella, tiempo de ciclo, automatización, retrabajo.
* **Proyectos/PMO:** priorice priorización, gobernanza de cambios, estandarización, KPIs, método de gestión.
* **Soporte/Tickets (ITSM):** priorice SLA/OLA, volumen por rol, herramientas, escalamiento, criterios de aceptación.

**B) Análisis cuantitativo**

1. Preparación de datos
   * Mantenga la polaridad (1=negativo, 5=positivo).
   * Transforme selección múltiple en dummies (0/1) por opción.
   * Para tiempos y %: use mediana y p95 (robustos); trate outliers (winsorización o regla IQR).
2. Métricas base (por ítem)
   * **Media Likert**, **% Favorable (Top-2: 4–5)**, **Desv. estándar**.
   * **Cuantitativas:** mediana, p25–p75, p95.
3. Índices compuestos (0–100) alineados a marcos  
   Escale cada Likert: Ítem\_100 = (Media - 1) / 4 \* 100.
   * **Índice Documentación & Roles (ISO)**: promedio de: “roles definidos”, “procedimientos vigentes”, “estandarización”.
   * **Índice Capacidad & Carga (EFQM/PMI)**: “volumen manejable”, “tickets por mes (normalizado)”.
   * **Índice Soporte Tecnológico (EFQM/ISO)**: “herramientas adecuadas” (+ automatización identificada como proxy binaria).
   * **Índice Prioridad & Gobernanza (PMI/ITSM)**: “criterios de priorización”, “método de gestión”, “SLA/OLA”, “gestión de cambios”.
   * **Índice Mejora Continua (ISO/EFQM)**: “KPI definidos y revisados”, “eventos de mejora PDCA”, “datos para decidir”.

**Semáforo:** ≥80=Fuerte; 60–79=Estable con oportunidades; <60=Atención inmediata.

1. Rendimiento operativo (outcomes “duros”)
   * **% Retrabajo** (menor es mejor).
   * **Lead time** (días de ciclo).  
     Use estos dos como variables de resultado para análisis de “drivers”.
2. Análisis de drivers (relaciones)
   * Correlaciones **Spearman** entre Likert/índices y % retrabajo / lead time.
   * Regresión lineal simple (si N lo permite) con outcome=log(lead time) o retrabajo, predictores=índices compuestos.
   * Reporte **contribuciones** (coeficientes estandarizados) y enfoque en accionabilidad, no solo significancia.
3. Segmentación y comparativas
   * Por rol/área/seniority/sede.
   * Pruebas no paramétricas: **Mann-Whitney** / **Kruskal-Wallis** para Likert; **Brown-Mood** para medianas de tiempos.
   * Identifique brechas >10 puntos en escala 0–100 o diferencias de mediana >20 % en tiempos.
4. Consistencia interna (opcional si N≥30 en el bloque)
   * **Alpha de Cronbach** por índice (objetivo ≥0.70).
   * Si bajo: retire ítems redundantes o re-redacte en la siguiente iteración.
5. Visualizaciones recomendadas
   * Heatmap de índices (0–100) por área.
   * Pareto de cuellos de botella (frecuencia de opciones seleccionadas).
   * Boxplot de tiempos por rol; barras de % favorable por ítem.

**C) Análisis cualitativo (preguntas abiertas)**

1. Codificación en dos fases
   * **Abierta (open coding):** extraiga unidades de sentido (1–2 frases).
   * **Axial:** agrupe en categorías alineadas a marcos:
     1. Roles/Documentación (ISO)
     2. Capacidad & Carga (EFQM/PMI)
     3. Herramientas & Datos (ISO/EFQM)
     4. Cuellos de botella / Esperas
     5. Priorización & SLA (PMI/ITSM)
     6. Mejora continua & PDCA (ISO/EFQM)
     7. Gobernanza de cambios (PMI)
     8. Interdependencias/Handoffs
     9. Impacto en cliente (ISO enfoque al cliente)
     10. Automatización/Digitalización
2. Libro de códigos (codebook)
   * Definición, inclusiones/exclusiones, ejemplo textual y etiqueta (p. ej., GOB\_CAMBIO, CUELLO\_APROB).
   * Mantener 15–25 códigos activos; fusionar sinónimos.
3. Fiabilidad entre codificadores (si hay 2+ analistas)
   * 10–15 % de respuestas dobles; calcule **% acuerdo** o **Kappa**.
   * Ajuste definiciones si Kappa <0.6.
4. Cuantificación cualitativa
   * Frecuencia por código y co-ocurrencias (matriz).
   * “Top 5 temas” por área/rol y citas ilustrativas breves.
5. Enlace con cuantitativo
   * Compare % favorable vs. presencia de códigos (p. ej., áreas con CUELLO\_APROB elevado suelen reportar bajo índice de Prioridad & Gobernanza).
   * Priorice soluciones donde convergen datos duros y testimonios.
6. Síntesis a acciones
   * Convierta cada tema en **oportunidad de mejora** con “Dueño, Plazo estimado, Métrica de éxito (KPI), Riesgo”.

**D) Entregables y toma de decisiones**

* **Scorecard** (1 página): 5 índices (0–100), retrabajo %, lead time, top 3 drivers.
* **Mapa de calor** por área y **Pareto** de cuellos de botella.
* **Backlog de mejoras**:
  + **Quick wins (≤30 días):** p. ej., plantillas, checklists, reglas de entrada “datos completos”.
  + **Iniciativas estructurales (60–120 días):** p. ej., automatizaciones, redefinición de SLA/OLA, tablero de KPIs.
* **Plan de control**: defina 3 KPIs leading y 2 lagging; cadencia mensual de revisión (PDCA).

**Ejemplo de selección (ilustrativo, ajustable al caso)**

* **Cerradas (11):** roles definidos; procedimientos vigentes; volumen manejable; herramientas adecuadas; cuellos de botella (múltiple); % retrabajo (cuant.); KPIs revisados; estandarización; oportunidades de automatización (múltiple); criterios de priorización; gestión de cambios; SLA/OLA.
* **Abiertas (4):** interdependencias clave; proceso de escalamiento; dos problemas recurrentes; mejora de alto impacto.

Cumple 4 bloques y 70/30, e incluye 2 outcomes duros (retrabajo, lead time si lo incorpora).

**Notas operativas**

* **Tamaño muestral**: ideal ≥30 por segmento; mínimo total ≥50 para análisis de drivers con cautela.
* **Privacidad**: agregue resultados cuando haya ≥5 respuestas por celda para evitar reidentificación.
* **Implementación en Forms**: use validaciones numéricas para tiempos/% y lógica de salto (si “Otro”, exija texto).