



**Universidad de La Habana**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

Tesis para optar por el título académico de Máster en Dirección

**Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación  
de la *Satisfacción del Cliente***

Autor: Lic. Rodeloy Castellanos Cruz

Tutor: Dr. C. Carlos Díaz Llorca

La Habana, octubre de 2013

*A mi esposa  
por mostrarme lo que significa calidad humana,  
regalarme la satisfacción de nuestros hijos,  
invitarme a mejorar día a día*

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi gratitud en primer lugar a Dios, por permitirme reconocer casi siempre la “buena batalla” y darme las fuerzas justas para luchar, gracias Señor.

A mi Director General, y amigo, Cristóbal F. Pita Alonso. Sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible. Guardo como lección de vida el entusiasmo, el ímpetu y el fino sentido de oportunidad que me ha enseñado.

A todos los profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana (CETED). Una suerte que existan profesionales como ustedes e instituciones como esta, en mi opinión la vanguardia del pensamiento y práctica administrativa en nuestro país. Si somos mejores practicantes de esta ciencia nueva y necesaria, si estamos más despiertos y ávidos de saber e innovar, mucho debemos a ustedes. Gracias a todos por su esfuerzo y paciencia, en especial a mi tutor Dr.C. Carlos Díaz Llorca.

## **RESUMEN**

Este trabajo se inicia constatando el cambio de escenario que experimenta Cuba respecto a las exigencias al desempeño empresarial: apertura de mercados internos, mayor rivalidad competitiva, creciente demanda de calidad, son algunas de las coordenadas del análisis. Se revisa el modo en que este último concepto ha estado evolucionando desde su enfoque más artesanal previo a la revolución industrial, hasta la calidad como diferencial competitivo y clave de supervivencia. Finalmente se abordan varias de las perspectivas teóricas dominantes cuando interesa comprender el complejo fenómeno de la satisfacción del cliente, realizando un diagnóstico fundamental del estado en que la Empresa de Servicios Petroleros (EMSERPET) evalúa la satisfacción de sus clientes para así proponer tecnologías alternativas que hacen suya las aproximaciones teóricas y buenas prácticas relacionadas. Se ofrece por último un esquema de implementación entendido como proceso de cambio evaluándose la efectividad del sistema tras cuatro meses de explotación.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN / 1

## **CAPÍTULO I: CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE / 13**

Desarrollo conceptual de la gestión de la calidad. / 13

El costo de la no calidad y la insatisfacción del cliente. / 19

Gestión de la calidad. Sus principios y requisitos normativos. / 22

Gestión de la calidad en la práctica. / 23

Una distinción necesaria: calidad del servicio – satisfacción del cliente. / 29

Análisis conceptual de la satisfacción del cliente. / 31

Conclusiones del capítulo. / 39

## **CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA. / 40**

Descripción de las fases del trabajo. / 40

Valores del Índice de Satisfacción del Cliente y su dispersión durante 2012. / 43

Credibilidad del Índice de Satisfacción del Cliente. / 43

Consistencia entre las valoraciones de los Representantes del Cliente Institucional (método actual de cálculo del ISC) y los Clientes Finales. / 45

Consistencia entre las valoraciones de los Representantes del Cliente Institucional y valoraciones de los Clientes Finales desde una perspectiva más compleja de la Satisfacción.  
/ 46

Análisis de la situación problemática. / 52

Conclusiones del capítulo. / 56

### **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DE UN SISTEMA ALTERNATIVO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, IMPLEMENTACIÓN Y VALIDEZ / 57**

La resistencia al cambio. / 58

Fases para el diseño del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente. / 62

Estructura típica de la documentación del sistema. / 63

Esquema básico de implementación. / 65

Procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente. Relación de mejoras. / 69

Procedimiento de gestión de no conformidades. Relación de mejoras. / 72

Integrando ambos procedimientos. / 75

Validación de la propuesta. / 76

Principales insatisfacciones con el trabajo. / 82

Conclusiones del capítulo. / 83

**CONCLUSIONES / 84**

**RECOMENDACIONES / 86**

**BIBLIOGRAFÍA / 87**

**APÉNDICE / 90**

Procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente. / 91

Procedimiento de gestión de no conformidades. / 122

**ANEXOS / 137**

# INTRODUCCIÓN

## Un acercamiento a la empresa.

El estudio que constituye la razón del presente trabajo se realiza en una empresa concreta y, muy significativo, también dentro de circunstancias especiales que hacen necesario el mismo. De ahí que resulte oportuno comenzar por introducir al lector en cuanto a la organización donde transcurre la investigación.

La *Empresa de Servicios Petroleros* se funda en mayo de 2002. Para esta fecha cuenta con veintiséis años de experiencia como Empresa Nacional de Geofísica. Se conoció inicialmente con el nombre comercial GEOSERV, aludiendo a como la investigación geofísica compartió en un primer momento, y luego fue cediendo espacio a los servicios de apoyo, hasta devenir en lo que hoy se conoce como EMSERPET.

El por qué de la extinción de la empresa de geofísica lo encontramos en la década del noventa. Junto al derrumbe del campo socialista desapareció el financiamiento a la actividad de exploración geofísica (es notorio que incluso dejaron de formarse en el país técnicos medios e ingenieros de la especialidad) Se abrió paso a la inversión extranjera directa como fuente de financiamiento y el rol de la organización fue reduciéndose al aporte de personal calificado. Este tipo de vínculo finalmente desapareció por no ser de interés para la nueva empresa que surgía.

Al tiempo que transcurrían los años noventa y la actividad geofísica disminuía, crecía la popularidad de conceptos como tercerización (*outsourcing*), aplanamiento y aligeramiento de estructuras (*downsizing*) y “zapatero a sus zapatos”, la defensa de las competencias clave u oficio de la empresa (*core competence*), lo que impulsó tremendamente la idea de crear una empresa de servicios para CUPET, permitiendo así a la industria concentrarse en su misión: extraer petróleo, refinarlo y distribuirlo dentro y fuera del país.

En un principio orientada a los servicios de *catering* a pozos de petróleo, incrementó su alcance hasta abarcar todos los servicios que no son la razón de ser de la industria: alimentación, transporte, jardinería, limpieza, hospedaje, recreación, lavandería, mantenimiento constructivo y cuidado automotriz, carpintería, alquiler de activos, servicios poligráficos, de climatización, entre otros.

Hoy resulta un conglomerado de servicios no relacionados, con niveles de eficiencia y volúmenes de venta dispares, representados en todo el país por medio de diez unidades empresariales de base y 2500 trabajadores.

En esencia la empresa terceriza la mayor parte de los servicios de apoyo de la industria petrolera en el país abarcando además varias centrales termoeléctricas. La diversificación ha sido una de las claves de su importante crecimiento (25.0 MMP de ventas en 2005, más de 60.0 MMP de 2010 en adelante)

Puede apreciarse que la empresa, luego de diez años de creada, arriba en su ciclo de vida a una etapa de madurez, sus ventas y eficiencias se han mantenido estables en los últimos cuatro años pero se avizoran retos inéditos. Coyuntura esta que la lleva a retomar el sentido original de creación de la organización: ofrecer estándares de calidad y eficiencia superiores a los que podrían alcanzar los clientes con sus propios recursos y, aún más que esto, ser capaz de mantener el lugar de privilegio que ha gozado dentro de la Unión CUPET como oferente exclusivo.

### **Nuevo escenario para una nueva organización.**

Es sabido que Cuba se encuentra, al momento de presentar este estudio, en pleno proceso de actualización de su modelo económico. Un conjunto importante de lineamientos deben conducir hacia este objetivo. Resulta interesante, con el fin de contextualizar, resumir algunos de los cuales impactan de manera directa sobre la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET.



✓ **Nace un sector dentro de la economía nacional.**

Puede apreciarse con mucha nitidez la intención de balancear la estructura productora de bienes y servicios de la economía nacional. De una concepción casi absolutamente estatal va ganando lugar una perspectiva donde la economía privada y la “economía social” (de preferencia) cuentan con un espacio legítimo.

Esta economía social o tercer sector designa a una parte de la realidad social diferenciada tanto del ámbito de la economía estatal del sector público como de la economía privada. Un ejemplo sobradamente representativo lo son las cooperativas, actuando como alternativa entre lo público y lo privado.

Lineamientos:

- Incremento de formas de propiedad y gestión no estatal (lineamientos 2, 168, 262, 291, 292, 308)
- Prioridad dentro de las nuevas formas de gestión a las cooperativas (lineamiento 25, 180)
- Perspectiva de asociación entre cooperativas (cooperativas de segundo grado) para elevar su competitividad (lineamiento 29)
- Liberar, desregular el comercio interior (lineamientos 311, 309, 308)
- Aseguramiento logístico mayorista a todos los actores del mercado competitivo (lineamientos 9, 304, 307)
- Política de abastecimiento enfocada en los productores nacionales (lineamiento 307)
- Aplicación de estímulos fiscales que promuevan el desarrollo de las formas de gestión no estatal (lineamiento 59)
- Facilidades de financiamiento al sector que opera bajo formas de gestión no estatal (lineamiento 53)

Es oportuno señalar que tanto las cooperativas como el “*cuentapropismo*” vienen a desarrollarse justamente dentro del sector donde opera la Empresa de Servicios Petroleros:

servicios de alimentación, jardinería, transporte, limpieza, hospedaje, etc. Un nuevo competidor, naturalmente ambicioso por venir arribando, comienza a insertarse dentro del mercado que ocupaba hasta hace poco en forma monopólica EMSERPET.

✓ **La empresa estatal con un rol más activo como sujeto del desarrollo social.**

Economistas en el país entienden que precisamente en la falta de claridad que hasta el presente ha imperado acerca del rol de la empresa estatal en tanto sujeto de desarrollo social se encuentra una de las causas más importantes del deterioro económico de la nación. Los lineamientos que siguen hacen justicia a esta percepción intentando aportar una aproximación a la solución del problema.

Lineamientos:

- Flexibilización de los objetos sociales (lineamiento 13)
- Autonomía financiera (lineamientos 14, 16, 19)
- Autonomía administrativa (lineamientos 23, 35)
- La contratación como el modo de relación económica (lineamiento 10)
- Controles centrados en la eficiencia (lineamiento 11)
- Erradicación de medidas proteccionistas a las empresas (lineamientos 18, 69)
- Incremento de las liquidaciones de empresas (lineamiento 17)
- Mayor responsabilidad local de las empresas, tributación (lineamiento 21)
- Se descentralizará el plan de inversiones y el financiamiento será con capital propio o créditos externos (lineamientos 116, 117, 118, 121, 123)

Esta serie de nuevos principios destinados a modificar la administración de empresas estatales en Cuba también incentivará casi automáticamente la rivalidad competitiva dentro del entorno inmediato a las organizaciones, la mayor fragmentación de mercados, disminuyendo la rentabilidad. Crecerá lógicamente la responsabilidad sobre las decisiones que se toman incidiendo fuertemente en el destino organizacional.

✓ **Crece la exigencia de calidad en los servicios.**

Lineamientos:

- Elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población (lineamientos 142, 313)

Los lineamientos referidos a la calidad no son más que un corolario de los anteriores, y es lo que interesa demostrar desde el inicio de este trabajo: *eleva la calidad comienza a ser necesidad para la empresa si espera sobrevivir*. Tanto los lineamientos como el conjunto de acciones que se vienen desplegando coherentemente para su implementación apuntan hacia la construcción de un escenario signado por la competencia empresarial y la satisfacción del cliente como única garantía para permanecer ofreciendo productos y servicios.

Múltiples investigaciones han demostrado fehacientemente el modo en que las políticas gubernamentales pueden alentar o desalentar la innovación, la calidad, en suma la competitividad empresarial (Hall, 1981. Ref. por Hall, p. 217)

Como referente interesante se ha comprobado (Holden, 1980. Ref. por Hall, p. 217) que las políticas gubernamentales japonesas – impuestos, comercio, tarifas y políticas regulatorias – estaban mejor coordinadas y conducían más a la innovación que las de Estados Unidos. Resultado: una más rápida e intensa innovación por las empresas japonesas.

Revisando la experiencia nacional podemos adelantar que participamos de un intento de conseguir una mejor coordinación entre las políticas gubernamentales conducentes a estimular el desenvolvimiento empresarial.

### **Una expectativa probable: nuevos entrantes que lideran.**

Ciertamente puede afirmarse que organizaciones como la Empresa de Servicios Petroleros, por la naturaleza de los servicios que brinda, mucho más propios de otras formas de propiedad (privados, cooperativas), se encuentran asistiendo a un profundo cambio de las reglas de juego en sus mercados y vale retomar las preguntas que hiciera G. Hammel (2001):

“... cómo ser real y profundamente empresario..., cómo dirigir y beneficiarse de la transición a una nueva economía que ya está en camino. Más claramente: en el camino hacia el futuro, ¿eres el parabrasis o el moquito?” (Hammel, p. 9)

Continúa este autor: “Hay docenas de cosas que compramos en la actualidad a vendedores que no existían hace tan sólo una década... El mundo nunca ha sido (...) un lugar más peligroso para las empresas que se conforman con su situación actual en el mercado. De hecho, la línea divisoria que separa el éxito del fracaso se mide hoy en términos de meses, no décadas” (Hammel, p. 10-11)

¿Quién triunfará? ¿Quién prosperará? T. Peters lo expresa con claridad meridiana: “*suficiente* es insuficiente y *bueno* es mediocre en el mundo de hoy” (Peters, p. 20)

“Hoy en día, todas las empresas están viviendo en un precipicio. No se trata de que el ciclo de vida de los productos sea cada vez más corto; los ciclos de vida *de la estrategia* se están acortando” (Hammel, p. 12)

Los nuevos competidores suelen llegar cambiando las reglas de juego y saben sacar mayor partido a los cambios que acontecen en el entorno. Innovan sobre el concepto mismo de los negocios tradicionales coaccionando al cambio de las estrategias tradicionales de empresa.

Por tanto, la Empresa de Servicios Petroleros, una organización grande y de trabajosa coordinación dada su diversidad de servicios y dispersión geográfica, comienza adentrarse en un nuevo entorno, caracterizado por su turbulencia y la creciente rivalidad competitiva.

### **Cambio de orientación hacia el mercado.**

Natural consecuencia del escenario que se describe es la modificación del enfoque que la gerencia adopta de cara al mercado. Se siente la necesidad de un nuevo marco de referencia o “atlas del cambio”, al decir de P. Senge (2000) Este autor afirma: “Si no repensamos nuestras empresas no tendremos alivio a nuestras actuales dificultades: creciente turbulencia que produce nuevas tensiones...” (Senge, p. 11)

Dada esta situación es importante para la empresa reflexionar acerca de su orientación al mercado. P. Kotler (2000), reconocido como una autoridad en el tema, menciona que existen varios enfoques compitiendo entre sí. De ellos interesa retomar los siguientes:

El *enfoque de producción*, uno de los más antiguos en el mundo empresarial. Los esfuerzos se concentran en alcanzar economías de escala, reducir costos y ampliar distribución. Fue el enfoque por excelencia de H. Ford a principios del siglo para incrementar el mercado del automóvil.

Con el *enfoque de producto* los directivos se encuentran *enamorado*s de sus productos, pero fracasan en reconocer los factores de calidad del mercado. Podrían responder a la dicotomía “hacemos los mejores televisores” y “no sabemos por qué el mercado no los aprecia” (Kotler, p. 19)

El *enfoque de ventas* es otra óptica muy común en el mundo comercial. “*Su objetivo es vender lo que se produce en lugar de producir lo que se puede vender*” (Kotler, p. 20)

Estas perspectivas puede asegurarse vienen a ser los acercamientos más socorridos por el empresario cubano pero existe un *enfoque de marketing*, una filosofía empresarial que se enfrenta a los modelos anteriores. Sostiene que “la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivo que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivo” (Kotler, p. 21)

El enfoque de marketing data de los años sesenta, aunque no se asumió en Cuba en esa fecha. El tema aparece por primera vez tratado junto al movimiento de Perfeccionamiento Empresarial, pero sin que constituyera una necesidad en términos de competitividad empresarial. Todavía incluso dentro de este sistema de dirección y gestión empresarial cubano es asumido más como técnica que como filosofía de gestión, y ciertamente es un sistema sin credibilidad para muchos directivos.

La actualización del modelo económico y social del país comienza a crear, al punto de parecer una novedad histórica, la necesidad de adoptar el marketing como filosofía de gestión empresarial y sistema coordinador del resto de los esfuerzos de la empresa.

### **Situación problemática y planteamiento de la investigación.**

En medio de este devenir en el que el empresariado y el mercado se reinventan es importante precisar la validez con que la Empresa de Servicios Petroleros evalúa la satisfacción de sus clientes. Esto es consustancial con la orientación al mercado que hoy necesita.

Sin embargo, la empresa registra un índice de satisfacción del cliente con valores superiores al 97 % sin dispersión durante el año 2012. Tanto lo elevado del índice como su falta de variabilidad ponen en duda la fiabilidad del mismo.

Estos valores se verifica no poseen credibilidad entre los clientes institucionales proponiendo aquellos un índice en torno al 67,2 %.

Existe además clara inconsistencia entre el índice de satisfacción actual (construido sobre la base del criterio de representantes) y el sentir de los clientes finales, en especial con el servicio de alimentación (97,9 vs. 77,4), servicio este que define de manera importante el objeto social de la empresa.

Se comprueba que el 55 % de los clientes finales encuestados se expresan insatisfechos de manera abierta o resignados sin expectativas favorables sobre la empresa, hecho este incongruente con la actual medición de la satisfacción del cliente.

La situación descrita conlleva a que el Índice de Satisfacción del Cliente calculado por el método vigente hasta noviembre de 2012 no sea confiable y por lo mismo no se emplee por la Alta Dirección de la empresa perdiendo esta la posibilidad de enrumbar sus acciones en un sentido verdaderamente estratégico en medio de un cambio de escenario donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente pasan a ocupar los primeros planos de interés al evaluar la competitividad empresarial.

Por todo esto se constituye en el **problema científico** de la presente investigación: ¿Cómo evaluar eficazmente la satisfacción de los clientes de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET?

En correspondencia el **objeto de la investigación** es el perfeccionamiento del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente por parte de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET, por ser la porción de la realidad objetiva sobre la que se actúa, tanto a nivel teórico como práctico.

El **objetivo general** es: Desarrollar un sistema eficaz de evaluación de la satisfacción de los clientes de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET.

Las **preguntas científicas** que guían el proceso de investigación son:

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos necesarios para la elaboración de un nuevo sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para la empresa?
2. ¿Cuál es el estado actual del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente?
3. ¿Cuál sería una propuesta alternativa de sistema de evaluación y cómo implementarla?

**Tareas científicas.**

1. Revisión de los referentes teóricos y metodológicos relacionados con la evaluación de la satisfacción del cliente.
2. Selección, confección, aplicación y procesamiento de las técnicas y herramientas necesarias.
3. Diagnosticar el estado actual del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en uso por la empresa, de manera que contribuya a la elaboración de una nueva tecnología.
4. Fundamentar el conjunto de mejoras necesarias para el logro de una medición eficaz de la satisfacción del cliente, así como la necesaria secuencia a seguir para su adecuada implementación y valorar su utilidad.

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema científico tratado en la presente investigación, se efectúa un estudio que contiene acciones predominantemente descriptivas,



con integración de lo cualitativo y lo cuantitativo empleándose métodos teóricos, empíricos y estadísticos.

Entre los métodos teóricos se emplea el histórico y lógico, análisis y síntesis, y el análisis documental. El método histórico se utiliza para analizar la evolución histórica y las tendencias actuales asociadas al concepto de calidad.

El método de análisis y síntesis se utiliza en la búsqueda de las relaciones entre los diferentes aspectos conceptuales referidos a la satisfacción del cliente, vinculación entre calidad y satisfacción, etc., así como la generalización en principios normativos a partir de la información obtenida de los diferentes instrumentos aplicados en función del objetivo propuesto.

El análisis documental abarca el estudio de la bibliografía más relevante sobre la temática de referencia: libros, revistas especializadas, artículos publicados en Internet y normas internacionales.

De los métodos empíricos se utilizan fundamentalmente, dado el alcance masivo del estudio y el tiempo disponible, las técnicas de encuestas, escalas valorativas y cuestionarios con mayor posibilidad de análisis cualitativo y opciones de respuesta, todos con el propósito de recopilar y facilitar el procesamiento de la información para el diagnóstico del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente utilizado por la empresa.

Los métodos estadísticos empleados son esencialmente descriptivos, medidas de tendencia central, dispersión, al no ser necesario realizar por el propio diseño de la investigación ninguna inferencia estadística más propia quizá de un segundo estudio dando seguimiento al presente.

El **resultado científico principal** de la investigación consiste en la elaboración y puesta en práctica de un nuevo sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que funciona como una eficaz alternativa para perfeccionar la apreciación que la empresa tienen de esta

importante variable, así como facilitar informaciones útiles para su correcta gestión. Igual valor posee, a juicio del autor, la propuesta de esquema de implementación en tanto *supera la idea del sistema sólo como tecnología*, implicando un imprescindible cambio de modelos mentales, enfoques, prioridades, en fin, una parte importante de la dimensión simbólica de la organización.

La investigación constituye una novedad científica dentro del área de evaluación de la satisfacción del cliente en la medida que no existen antecedentes de este tipo de estudio donde se proponga una aproximación integral al tema de la satisfacción del cliente, usualmente entendida desde el denominado paradigma disconfirmatorio y utilizando como estándar de comparación de modo casi dominante a las expectativas. En cuanto al diseño de un sistema y una posible metodología o “ruta crítica” de implementación, el autor no encontró referencias previas. El sistema en sí mismo representa un **aporte práctico** para la empresa y puede ser apropiable por otras organizaciones.

En correspondencia con los objetivos, preguntas y tareas científicas planteadas la investigación se estructura en tres capítulos; en el primero se abordan los fundamentos teóricos relacionados con la calidad, su devenir histórico y el concepto de satisfacción del cliente con sus modelos explicativos.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización del estado en que se encuentra la medición de la satisfacción del cliente al momento de iniciar la investigación, haciendo énfasis en la validez de esta evaluación.

El tercer capítulo contiene el conjunto de mejoras que incorporan los dos procedimientos o tecnologías que vienen a formar parte del nuevo sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, todo el detalle de funcionamiento, integración de ambos, responsabilidades y trazabilidad de estas actividades (ver Apéndice) y un esquema preciso para implementar en la empresa. Por último se realiza una revisión de la validez de la propuesta.

# **CAPÍTULO I: Calidad en los servicios y conceptualización de la satisfacción del cliente.**

*“Ya no basta con satisfacer al cliente. Ahora hay que deleitarle”  
Philip Kotler*

Este capítulo contiene la fundamentación teórica de la investigación. Se analiza la evolución del concepto de Calidad desde la edad media hasta finales de los ochenta en que se asume la misma en tanto variable de competitividad empresarial. Rasgo este distintivo del nuevo escenario que va gestándose en el país a raíz de la actualización de su modelo económico y social.

Especial interés para la investigación posee la revisión realizada al concepto de satisfacción del cliente, distinguiéndolo de lo que se entiende por calidad y brindando múltiples aproximaciones teóricas: la satisfacción como estado o proceso, el enfoque disconfirmatorio, el centrado en las necesidades, la naturaleza afectiva de la satisfacción, entre otras.

Enfatiza además en torno a la realidad de la insatisfacción, especialmente en empresas de servicios, su alto costo y la relevancia de una rápida y efectiva respuesta ante la queja.

Se muestra en suma como todos estos principios han sido incorporados tanto a las normas internacionales relativas a la calidad, como a la práctica viva de las empresas de éxito en ideas como “cercanía al cliente” o “momentos de la verdad”.

## **Desarrollo conceptual de la gestión de la calidad.**

“El marketing es la entrada y el éxito de la calidad”. Esta frase se atribuye K. Ishikawa, experto de reconocido prestigio y pionero de la calidad en Japón. Adoptar el enfoque de marketing posibilitará a la empresa responder al incremento de exigencia de calidad que se

plantea como natural necesidad del mercado cubano a medida que se implementen los cambios previstos.

En este sentido resulta vital entender la calidad y su connotación actual para la empresa.

Verificar calidad, administrar los errores, constituye en sí una práctica bastante antigua. El reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa, en este caso respecto a la calidad, fue claramente establecido a través del *Código de Hammurabi* (2150 A.C.) Allí puede leerse: “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado” (cit. por Rionda, 2006)

Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Desde entonces el concepto de calidad evolucionó incesantemente.

La Edad Media, aún cuando se constituye en muchos aspectos en un referente de estancamiento en nuestra forma de representarnos la historia de la humanidad, llama mucho la atención el concepto de calidad que se tenía entonces.

Los trabajos de manufactura durante este período preindustrial, al ser prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte. El artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo cubriera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecía entre artesano y usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, como podría ser una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente.

Al ser trabajos hechos a la medida, el productor sabía de inmediato si su producto o servicio dejaba satisfecho al cliente o no.

Esta experiencia ciertamente se perdería con el advenimiento de la Revolución Industrial, transitando la noción de calidad por varias etapas o momentos, de las cuales es menester resaltar cuatro:

✓ **Primera etapa: El control de calidad mediante la inspección.**

Esta etapa coincide con el período en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie. Ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción resultaba apto o no para el uso. Por ello en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó control de calidad. La tarea de control de calidad fue asumida por los supervisores.

✓ **Segunda etapa: El control estadístico de la calidad.**

A esta etapa se denominó también “control de calidad moderno”. Los trabajos de investigación llevados a cabo en la década del treinta por *Bell Telephone Laboratories* fueron el origen de lo que sería el control estadístico de la calidad.

A este grupo de investigadores perteneció W. A. Shewhart y más tarde, E. Deming y J. Juran, quienes con el tiempo iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

En 1931, W. A. Shewhart fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso. Esta variación debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística. Observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe, entre otras cosas, a las diferencias que se dan en

la materia prima, a las diferentes habilidades de los operadores y las condiciones en que se encuentra el equipo.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armas en grandes cantidades, fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad.

En diciembre de 1940, el departamento de Guerra de los Estados Unidos forma un comité para establecer estándares de calidad, dicho departamento se enfrentó con el problema de determinar los niveles aceptables de la calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por diferentes proveedores. En 1942 el Departamento de Guerra estableció la sección de control de calidad, organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadística de la *Bell Telephone Laboratories*.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento en asuntos referentes al control de calidad con la cooperación de importantes Universidades de Estados Unidos, fue la ocasión para que los conceptos y las técnicas de control estadístico se introdujeran en el ámbito universitario. Los estudiantes que habían tomado cursos comenzaron a integrar sociedades locales de control de calidad. Fue así como se originó la *American Society for Quality Control* y otras más.

A finales de la década del cuarenta, el control de calidad era parte ya de la enseñanza académica. Sin embargo se le consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía en la práctica al departamento de producción.

### ✓ Tercera etapa: El aseguramiento de calidad

Esta etapa está caracterizada por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la necesidad de participación total de los trabajadores.

Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que de esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos. Este trabajo se consideraba responsabilidad de los estadísticos.

Los resultados de la experiencia permitieron comprender que se había exagerado la importancia de los métodos estadísticos. Las personas temían el control de calidad o lo rechazaban por ser muy complejo. Al decir de K. Ishikawa “muchos opinaban que la normalización consistía en valerse de reglamentos para atar a la gente” (Ishikawa, p. 16)<sup>1</sup>

El control de calidad seguía siendo un movimiento de los ingenieros y obreros de plantas. La gerencia alta y media no mostraba interés. De hecho preocupaban los costos de esta actividad.

¿Estaría dispuesta la alta gerencia a un compromiso de este género? Implicaba una partida de presupuesto dedicada específicamente a tener programas de calidad. Ciertamente se era conciente de que el producto defectuoso incidía en los costos de producción, pero ¿hasta qué grado? La inversión hecha para asegurar la calidad ¿quedaría justificada por el ahorro que significaba evitar el producto defectuoso? Tales eran en el fondo, los problemas que se planteaban al inicio de esta nueva época del desarrollo del movimiento hacia la calidad.

Cuatro fueron los pensadores más importantes: E. Deming, J. Juran, A. Feigenbaum y P. B. Crosby.

E. Deming pone de relieve la responsabilidad de la alta gerencia; J. Juran investiga los costos de calidad y da una respuesta económica al cuestionamiento de hasta dónde conviene dar calidad a los productos.

A. Feigenbaum concibe el sistema administrativo como coordinador del compromiso de todos y se enfoca a la excelencia.

---

<sup>1</sup> A veces experimentamos la misma vivencia con los actuales sistemas de gestión de la calidad, denominados peyorativamente “calidad de papel”.

“La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla” (Feigenbaum. Ref. por Sánchez)

P. B. Crosby por su parte es el promotor del movimiento denominado “cero defectos”. Para este el único estándar de desempeño es “cero defectos”. Cero defectos es una norma de desempeño. Es el estándar del artesano, independientemente de su responsabilidad... El lema de cero defectos es hacerlo bien a la primera vez, lo que significa concentrarse en evitar defectos, mas que simplemente localizarlos y corregirlos.

Hasta la etapa previa del control estadístico el enfoque de calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura, no existía la idea de la calidad en servicios de soporte y menos la de calidad en el servicio al consumidor.

Podríamos afirmar que en esto consiste uno de los cambios de paradigmas más importantes de esta etapa. Podemos hablar ya y por primera vez (desde la edad media) de calidad de los servicios, y así también de participación total de los trabajadores, de compromiso de la dirección y costeabilidad del sistema. Fue un período de gran avance y que prepara las condiciones para la concepción de la nueva etapa.

#### ✓ **Cuarta etapa: La calidad como estrategia competitiva**

A partir de los años ochenta, tienen lugar un cambio relevante de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo al impacto que han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la empresa, ahora se volverá a la calidad como estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia.



La calidad no pasa a ser estrategia competitiva sólo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; como tampoco es por el hecho que todos se comprometan a elaborar productos sin defecto, pues esto de nada serviría si no hay mercado para ellos. La calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos y servicios de los competidores (enfoque de marketing)

Esto, sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de los organizadores y en las estructuras de las empresas.

Constatamos como el concepto de calidad, reflejo del devenir histórico, ha cambiado con los tiempos y exige un repensar profundo del trabajo administrativo, se constituye en variable de competitividad y establece un nexo indisoluble con el marketing.

En el presente continuamos entendiendo la calidad como lo hicieron los iniciadores de esta nueva ola de pensamiento, ciertamente con una fuerte orientación a aquella “calidad artesanal”.

“La Calidad nace de la creencia de que las cosas pueden perfeccionarse y de que la belleza está en todas partes: en las recogidas de basura, en la cría de pollos, en la elaboración de papas fritas o de pizzas, en la decoración de una tienda, en un ordenador o en la toma de aire de los motores de un avión. La calidad se alcanza viviendo todos los días, durante décadas, este mensaje: es posible mejorar y perfeccionarse hasta el infinito” (Peters y Waterman, 1984)

### **El costo de la no calidad y la insatisfacción del cliente.**

Para entender la calidad en tanto estrategia competitiva de la empresa, y asimismo asimilar su estrecho nexo con el enfoque de marketing, basta analizar el impacto que la insatisfacción de los clientes puede tener para la organización.

La insatisfacción del cliente es causa directa de pérdidas de cuotas de mercado. La pérdida de clientes es, además, uno de los mayores impedimentos para mantener las utilidades en las empresas.

Una estadística muy conocida nos indica que "sólo el 6 % de los clientes insatisfechos se queja, el otro 94 % se cambia" (Levitt, 1995)

P. Kotler (2000), por su parte, cita estudios con resultados parecidos. Menciona, y este es un dato sorprendente, que "los clientes se sienten insatisfechos con el servicio en el 25 % de los casos, aunque sólo un 5 por ciento de estos se queja. El 95 por ciento restante, o bien cree que no vale la pena tomarse la molestia de quejarse, o ni siquiera sabe cómo o a quién presentar sus quejas" (Kotler, p. 493)

Es decir que la insatisfacción es una vivencia silente, debemos entenderla y trabajar con ella con adecuadas tácticas de recuperación o el costo será elevado.

Unos de los indicadores más consistentes de insatisfacción de un cliente es el cambio en los patrones de pago (Levitt, 1995) Las facturas atrasadas deberían considerarse como una luz roja que indica que algo no está funcionando bien con un cliente determinado. Por lo general, cuando un cliente deja de pagar sus obligaciones totalmente y a tiempo, ello puede indicar que en alguna forma sus expectativas y necesidades no están siendo cubiertas.

La insatisfacción, por tanto, no sólo disminuye nuestras ventas, sino que también afecta nuestro ciclo de cobros y la disponibilidad de efectivo.

Otra estadística bastante difundida es la que refiere el hecho que un cliente insatisfecho se convertirá en un detractor intensivo de la empresa destruyendo nuestra imagen en el mercado mediante un proceso de comunicación negativa. Un cliente satisfecho en cambio, sólo será un discreto promotor de la empresa.

“Se estima que cada cliente satisfecho transmite su buena experiencia a una media de tres personas, mientras que la media de las personas a las que un cliente insatisfecho transmite su descontento se dispara hasta once. Si cada uno de estos todavía se lo cuenta a alguien más, el número de personas expuestas a un boca a boca negativo puede crecer indefinidamente” (Kotler, p. 493)

Todo indica que es vital para la empresa gestionar eficazmente la queja, o cualquier sombra de displacer u oportunidad de mejora. “..., aquellos clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente con frecuencia se vuelven más leales a la empresa que otros clientes que nunca se han sentido insatisfechos. Alrededor de un 34 por ciento de los clientes que han presentado una queja importante vuelven a trabajar con la empresa si el problema se resuelve correctamente, y esta cifra se eleva hasta un 52 por ciento en los casos de quejas leves. Es más, si las quejas se resuelven rápidamente, entre un 52 por ciento (quejas importantes) y un 95 por ciento (quejas leves) de los clientes repetirán la experiencia con la empresa en cuestión (Goodman, 1986; Albrecht y Zemke, 1992; Berry y Parasuraman, 1992; Rust, Subramanian y Wells, 1992; Tax, Brown y Chandrashekar, 1998. Ref. por Kotler, p. 493)

K. Murphy en su libro “La gestión que funciona” nos lo presenta de esta manera: “... las quejas y objeciones deben ser bienvenidas como una oportunidad para construir relaciones sólidas con el cliente. Es una buena idea utilizar las quejas como una forma de demostrar el compromiso de estructurar el negocio auténticamente concebido para dar servicio” (Murphy, p. 125)

En este sentido entendemos que tan importante es contar con una buena tecnología de evaluación de satisfacción como de gestión de no conformidades.

Tax y Brown (1998. Ref. por Kotler, p. 493) han descubierto que las empresas que animan a sus clientes decepcionados a quejarse (y que además exhortan a solucionar la situación en el momento) consiguen unos mayores ingresos y beneficios que otras empresas que no disponen de un procedimiento sistemático para abordar los fallos en el servicio.

Tax y Brown (1998) enumeran las siguientes características comunes a todas las empresas que resuelven eficazmente las quejas que reciben:

- Desarrollan líneas de actuación para la resolución de problemas, centradas en conseguir satisfacer y compensar al cliente.
- Eliminan las barreras que dificultan la presentación de quejas por parte de los clientes.
- Elaboran bases de datos que permitan a la empresa analizar los distintos tipos de quejas y las causas que las generan, para así desarrollar líneas de actuación que las eliminen.

### **Gestión de la calidad. Sus principios y requisitos normativos.**

La norma NC-ISO 9000:2005. *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*, se hace eco de todo el desarrollo conceptual que ha experimentado la gestión de la calidad en los últimos cien años e identifica principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño. Se mencionan a continuación los más interesantes de cara al presente trabajo:

*Enfoque al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

*Liderazgo:* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

*Participación del personal:* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Expresado de otra manera: una filosofía orientada al cliente, una forma de pensar y actuar traducida en genuina pasión por la excelencia, acompañando la adecuada preparación y empoderamiento de los trabajadores, actores de la calidad, puede significar la enorme diferencia entre un servicio excelente o mediocre.

Por su parte también en la norma ISO 9001:2008. *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* encontramos aquellos aspectos que nos parecen centrales si hablamos de evaluar la satisfacción del cliente. Vistos en un orden lógico:

*Enfoque al cliente (requisito 5.2)* La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

*Comunicación con el cliente (requisito 7.2.3)* La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

*Satisfacción del cliente (requisito 8.2.1)* La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

## **Gestión de la calidad en la práctica**

Los principios y requisitos expresados en las normas de referencia encuentran su sustento tanto en la teoría sobre satisfacción del cliente como en la práctica de las empresas de éxito.

## ✓ Cercanía al Cliente

Parecería una verdad de perogrullo pero es experiencia compartida por muchos: acostumbramos a mantenernos lejos de nuestros clientes, tratarlos impersonalmente, asumir como un hecho sus preferencias. Ilusoriamente suele interpretarse su silencio como satisfacción, nada más erróneo. Frente a todo esto se impone un esfuerzo conciente y activo por conocer al cliente y obtener de él una retroalimentación intensiva.

“Probablemente, el principio más importante de la administración que hoy se pasa por alto es el permanente acercamiento al cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos” (L. Young, director de Bussiness Week. Citado por Peters y Waterman, p. 154)

“El primer paso en el control de calidad es conocer los requisitos de los consumidores” (Ishikawa, p. 39)

“Saber qué desea el cliente, dónde lo desea y cómo, en qué cantidades, cómo compra, dónde compra y por qué compra, nos ofrece más oportunidades que cualquier forma de investigación” (Grimaldi , p. 9)

Este autor invita entusiastamente a que acojamos con renovado valor estratégico el concepto oriental *Okyakasuma*. Significa que el cliente es nuestro “convidado honorable”.

“Las compañías excelentes prestan más atención. Sacan un provecho de su proximidad al mercado, que, en verdad, no esperábamos... Así pues, las compañías excelentes no sólo son mejores en el campo de la calidad, el servicio, la confiabilidad, el saber ubicarse (en el mercado), sino también en el arte de escuchar. Esa es la otra mitad de la ecuación de la aproximación al cliente... El cliente es verdaderamente un socio de las compañías eficaces, y viceversa” (Peters y Waterman, p. 193-194)

Y en este señalamiento de Peters y Waterman hay una interesante sutileza: no basta con acercarnos al cliente, debemos ir con el afán de escucharle, ayudarlo a expresar e incluso descubrir sus más profundos deseos y necesidades.

De actuar así, la empresa es capaz de modelar a sus clientes, estableciendo una relación recíproca en que mutuamente asociados se transforman y crecen. P. Kotler (2000) lo plantea de la siguiente forma: “Sólo las empresas orientadas al consumidor son capaces de crear clientes, y no sólo productos. Son especialistas en el diseño del cliente, y no sólo en el diseño de productos” (Kotler, p. 38)

En esta misma línea de pensamiento T. Levitt (1995) confirma: “El propósito de los negocios es crear y mantener clientes encantados, no vender productos” (Levitt, 1995)

Es evidente que estamos ante la propuesta de una auténtica revolución mental. El modo de entender al cliente y nuestro papel respecto a él debe cambiar a fondo o tendremos que aceptar en el mejor de los casos la muerte lenta de la organización. Mucho más probable parece esperar que de no adoptar las nuevas pautas de comportamiento la credibilidad de la empresa, su legitimidad frente a las partes interesadas, se reducirá rápidamente a cero.

De ahí que el llamado a un nuevo tipo de marketing se hace viable en nuestro tiempo:

“No podemos continuar viéndonos como investigadores de mercado, personas de publicidad, especialistas en marketing directo, en estrategias..., tenemos que vernos como satisfactores de clientes: defensores del cliente centrados en el proceso total” (Beckman, 1992. Cit por Kotler, p. 64)

“El marketing debe ser el guardián del cliente. El departamento de marketing debe mantener constantemente el estándar de dar al cliente la mejor solución” (Kotler, p. 65)

### ✓ **Gestión de los “momentos de la verdad”.**

El análisis que se está realizando quedaría incompleto si desatendemos algunas de las características más distintivas de los servicios.

“Los servicios tienen cuatro características que afectan fundamentalmente al diseño de sus programas de marketing: intangibilidad, carácter inseparable, variabilidad y carácter perecedero” (Kotler, p. 479)

Estos atributos del servicio hacen que sean tan singulares los contactos con el cliente, así como inevitables las no conformidades e importante contar con estrategias de administración de estos contactos y gestión de las insatisfacciones.

Situados aquí, el principio de “participación del personal” enarbolado por casi todo sistema de gestión de la calidad adquiere una importancia singular que tendremos que tener en cuenta al diseñar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente e intentar su implementación.

El por qué nuestros trabajadores y su motivación por servir al cliente son decisivos para la satisfacción de estos últimos puede comprenderse desde un concepto relevante para empresas de servicios: “*momentos de la verdad*”.

Expresión utilizada por J. Carlson, director de la aerolínea S. A. S., para difundir entre el personal la necesidad de poner atención en cada episodio en que el cliente entra en contacto con la organización. Es importante mencionar que dicha empresa se encontraba en severos problemas a causa de la insatisfacción de sus clientes antes de aplicar el concepto de Carlson.

El momento de la verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como *momento crítico* de la verdad.



Se atribuye a P. B. Crosby la expresión “la calidad empieza en la gente no en las cosas”. Y es un hecho que “la calidad es ante todo una cuestión de atención a los demás, de personas, de pasión, de coherencia, de contacto humano y de reacciones viscerales” (Peters y Austin, 1986)

En empresas como EMSERPET conseguir la lealtad de los clientes es fundamental para mantenerse en el mercado. Sus servicios son fácilmente imitables, las ventajas no son sostenibles, lo único distintivo puede ser la relación que sea capaz de construir con el cliente, una experiencia de consumo inigualable.

“Para conseguir y mantener la lealtad de los clientes, los empleados tienen que estar dispuestos a salirse, de forma habitual, del diseño de sus puestos de trabajo para anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes..., los individuos tienen que estar dispuestos a ayudar a los demás que están tratando de responder a las peticiones de los clientes o que tienen que superar obstáculos que pueden interferir con la prestación efectiva de servicios” (Simons, p. 164)

“Cuando la capacidad de respuesta de los empleados es un ingrediente esencial de la estrategia, el compromiso de ayudar a los que están trabajando por el mismo objetivo compartido (la lealtad de los clientes) adquiere una importancia fundamental” (Simons, p. 165)

“Es definitivo que cada empleado tenga un sentido sólido de su responsabilidad personal... cada uno de nosotros *es* la compañía” (Peters y Waterman, p. 164)

“Cuando los empleados sienten que su integridad personal está en juego – semejante a la calidad del artesano del medioevo – la calidad mejora, prolifera el buen servicio... porque ha pasado a ser un asunto de satisfacción personal” (Murphy, p. 133)

Según investigaciones realizadas por la *Forum Corporation* (referido por Peters, p. 26-27) sobre los clientes que habían perdido catorce de las más importantes empresas industriales y de servicios en Estados Unidos:

- Un 15 por ciento se perdió por problemas de calidad.
- Un 15 por ciento se perdió debido al precio.
- Un 70 % se marchó porque el contacto y atención personal por parte del proveedor era insuficiente, o lo que es más, de ínfima calidad.

Tan importante el factor humano en las empresas de servicios que al enfoque tradicional de las cuatro “P” del marketing Booms y Bitner (1981. Ref. por Kotler, p. 485) proponen tres “P” adicionales en el marketing de servicios, una de las cuales y es la que se desea destacar son las “*Personas*”.

“Dado que la mayor parte de los servicios los suministran las *personas*, una correcta selección, formación y motivación de los empleados puede ser una importante fuente de satisfacción de los clientes” (Kotler, p. 485)

Podríamos entender que recuperamos, para bien, algunos aspectos del concepto medieval de la calidad, calidad “artesanal”, calidad como experiencia de compra, de relación personalizada, donde los momentos de producción y servicio se solapan, y el éxito de la empresa radica en su reputación como proveedor atento a las expectativas, deseos y necesidades de sus clientes.

Muy reconfortante, si se quiere, resulta encontrar en el pensamiento de Ernesto Che Guevara una consonancia de criterios respecto a esta comprensión de la calidad, incluso mucho más que una estrategia de competitividad empresarial, una actitud ante la vida, ante nosotros y el mundo. Calidad “como parte de la conciencia y la condición humana de un *hombre nuevo*” (citado por Martínez y Sabadí, p. 10)

Para el Che la falta de calidad no era sólo un problema económico, sino que es también un problema ideológico, social y cultural y no se podía ni debía analizar separadamente (Tablada, 1988. Referido por Martínez y Sabadí, p. 16)

En su función de dirigente empresarial, también sintió e impulsó la pasión por la excelencia. “Todos los días hay que luchar porque ese amor a la humanidad viviente se transforme en hechos concretos, en actos que sirvan de ejemplo, de movilización” (citado por Borrego, p. 431)

### **Una distinción necesaria: calidad del servicio vs. satisfacción del cliente.**

Se ha hablado de calidad y satisfacción indistintamente hasta este momento pero la finalidad del trabajo es desarrollar un sistema de evaluación de la satisfacción. ¿Existen diferencias entre ambos constructos?

Desde siempre, en el área de los servicios ha habido una considerable confusión respecto a la definición y aplicación de los conceptos calidad y satisfacción; cuestionándose incluso si ambos términos son coincidentes.

Autores muy relevantes, como Rust y Zahorik (1993) indican en unos de sus artículos que usan ambos términos en forma intercambiable (Rust y Zahorik, p. 146)

En este mismo sentido, Rosen y Surprenant (1998) afirman: “desde el momento en que es razonable asumir un alto nivel de correlación entre los constructos calidad y satisfacción, muchos estudios adoptan una de las dos medidas, a menudo, sin ninguna discusión previa de la justificación de la elección” (Rosen y Surprenant, p. 106)

Setó Pamies (2004) por su parte toma partido por la distinción entre los conceptos de calidad del servicio y satisfacción del cliente. Para esta autora “la calidad del servicio es un concepto más amplio que la satisfacción” (p. 156) y cita como principal razón de confusión el hecho de que ambos se apoyan en el paradigma disconfirmatorio.

En este sentido, comparte los criterios de autores como Oliver (1981); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) al afirmar que “la principal diferencia entre la calidad y la satisfacción, sería que la primera representa un juicio global, o actitud relativa a la

superioridad del servicio, mientras que la segunda se asocia a una transacción específica” (Setó Pamies, p. 156)

Esta última afirmación no es estrictamente consecuente con la definición que antes ofrece la propia autora acerca de la satisfacción atendiendo a su carácter de transacción acumulativa o cualidad de proceso<sup>2</sup>. El planteamiento, lejos de esclarecer refuerza la idea del solapamiento conceptual de ambas variables.

Dentro de los criterios para expresar su posición respecto a la distinción entre calidad y satisfacción en los servicios Setó Pamies (2004) cita que “la satisfacción requiere experiencia, la calidad no” (Oliver, 1993. Cit. por Setó Palies, p. 156)

Es decir, y ahora sí se gana claridad, que podemos hacer valoraciones de la calidad de un servicio, sin necesidad de experimentarlo directamente. La calidad percibida por el cliente es, entonces, “la valoración que este hace de la excelencia o superioridad de un servicio” (Zeithaml, 1988. Cit. por Setó Pamies, p. 17)

Por tanto el concepto de calidad queda más como un constructo valorativo, a diferencia del de satisfacción, que si bien puede explicarse empleando el paradigma disconfirmatorio cuya salida es un juicio valorativo, también admite y necesita una comprensión desde su naturaleza afectiva.

Como apoyo a esta idea cabe mencionar que la satisfacción y la calidad mantienen dependencias diferentes, incluso contradictorias con el precio (Setó Palies, p. 156) De inmediato se comprende que en la satisfacción está implicada la persona, sus necesidades y deseos.

---

<sup>2</sup> En el próximo apartado el lector encontrará una explicación detallada de diferentes concepciones de la satisfacción del cliente, entre ellas la satisfacción como proceso y como transacción acumulativa.

## **Análisis conceptual de la satisfacción del cliente.**

El diseño de un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes va a requerir todo el bagaje de principios y prácticas que se han venido estudiando pero será fundamental manejar el cuerpo conceptual o constructos asociados al campo de la satisfacción.

### **✓ Satisfacción resultado vs. proceso.**

De la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipo de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como *un resultado* y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción como *proceso*.

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En estas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante,... (Wesbrook y Reilly, 1983; Oliver, 1981. Ref. por Setó Pamies, p. 53-54)

Las definiciones orientadas al proceso por su parte parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Bearden y Teel, 1983; Oliver, 1980. Ref. por Setó Pamies, p. 54)

Expresado en pocas palabras, la satisfacción-estado se queda recogida en la emoción inmediata a la experiencia, en tanto que la satisfacción-proceso adquiere un carácter más actitudinal y por lo mismo es mucho más estable, resistente al cambio y mejor predictora de comportamientos.

### **✓ Transacción específica vs. acumulativa**

Desde otro punto de vista, bastante similar al anterior, es posible distinguir dos tipos de conceptualizaciones: la satisfacción efecto de una *transacción específica* y la satisfacción *acumulativa* (Boulding et al., 1993)

Desde la perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evaluativo post-elección de un acontecimiento de compra específico. La

satisfacción del cliente acumulativa es una evaluación global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante un tiempo (Oliver, 1980; Fornell, 1992. Ref por Setó Pamies, p. 54)

Llama la atención como Anderson y Fornell (1994) señalan que prácticamente todas las investigaciones realizadas sobre satisfacción han adoptado el punto de vista de una transacción específica siendo la satisfacción acumulativa el indicador más importante del resultado pasado, presente y futuro de la empresa.

Por esta razón entendemos que un sistema evaluativo de la satisfacción del cliente no debe carecer de valoración del estado “acumulativo” de la misma. Con frecuencia pueden encontrarse oferentes de servicios que no entienden la insatisfacción de sus clientes y los juzgan, sólo por no tener en cuenta que la satisfacción en tanto vivencia estable y criterio valorativo se construye en el tiempo y es esta justamente la que interesa al empresario por estar muy ligada a lo que entendemos por fidelidad del cliente.

### **Modelos de satisfacción basados en el paradigma disconfirmatorio**

#### **✓ Modelo de satisfacción basado en las expectativas**

Este es el modelo más empleado en investigaciones del tema y supone que la satisfacción es el resultado de un proceso de comparación, en este caso de los resultados del servicio respecto a sus expectativas.

La confirmación resulta cuando el resultado percibido iguala a los estándares, mientras que la disconformidad resulta de una falta de igualación.

Tal es la popularidad de este enfoque que el propio P. Kotler (2000) lo emplea al dar su definición de satisfacción:

“El nivel de satisfacción de una persona es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del

mismo” Y continúa “así pues, el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el *valor percibido* y las *expectativas*” (Kotler, p. 40)

La satisfacción – insatisfacción – de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra como resultado de la conformidad o disconformidad entre sus expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia (Oliver, 1981. Ref por Setó Pamies, p. 55)

### ✓ **Teoría de la disparidad del valor percibido**

Wesbrook y Reilly (1983) sugieren como estándares de comparación la utilización de los *deseos*, los cuales están fundados en las características y los beneficios que se consideran ideales en el producto o servicio (Ref. por Setó Pamies, p. 56)

Según estos autores, el enfoque centrado en las expectativas no diferencia correctamente las nociones cognitivas de las evaluativas; es decir, lo que se espera de un producto podría no corresponder exactamente con lo que se desea o valora del mismo.

Que un producto se rompa o funcione de manera inadecuada, por ejemplo, produce insatisfacción a pesar de que ello sea esperado.

Por otra parte, los clientes parecen mostrar satisfacción o insatisfacción por aspectos que no han sido recogidos en sus expectativas.

Puede apreciarse que esta teoría o modelo de satisfacción utiliza un estándar de comparación de orden superior: los valores, estando estos relacionados con las necesidades y deseos de los clientes.

Queda establecido entonces que tan importante es, al momento de evaluar la satisfacción del cliente, conocer sus expectativas como sus deseos, más allá de la estrecha relación que suele establecerse entre ambos puesto que las personas “piensan como viven”, desean usualmente lo que parece factible, procuran protegerse de la frustración.

### ✓ Teoría de la equidad

Otros modelos han utilizado como estándar de comparación las *expectativas equitativas* basadas en lo que el consumidor cree que debería ocurrir de forma razonable dado el precio del producto o servicio (Oliver y Swan, 1989)

El concepto de equidad implica que la satisfacción no sólo viene determinada por la comparación entre lo que es recibido y lo que es esperado, sino también por las comparaciones entre lo que es merecido y lo que es recibido.

En este sentido es muy importante tener en cuenta el estado de las relaciones con el cliente, esto puede mover esa suerte de contrato psicológico que regula el vínculo y los juicios emergentes.

Contrato Psicológico se define por los clásicos del tema como “... la creencia individual acerca de los términos y condiciones de un intercambio recíproco acordado entre una persona y otra parte” (Rousseau, 1989. Cit. por Topa Cantisano, 2005)

Aún cuando el enfoque de la Teoría de la Equidad involucra como estándar de comparación también a las expectativas, enfatiza en estas el matiz de justicia, y se ha demostrado que dentro de situaciones de error de servicios e intentos de recuperación por parte del oferente, son estas expectativas las preponderantes (Oliver y Swan, 1989)

De lo expuesto hasta el momento se deduce que para determinar la satisfacción del cliente podrían ser utilizados múltiples estándares de comparación, los cuales vienen a reflejar los principales modelos o teorías de la satisfacción articulados dentro del paradigma disconfirmatorio.

En este trabajo se asumen como referentes importantes para un posible diseño de sistema de evaluación de la satisfacción del cliente sus “expectativas” y “deseos”.



## **Modelos de satisfacción basados en su naturaleza afectiva**

Muy pocos autores han ido más allá de la formulación de modelos de tono cognitivo. Y es algo casi insólito si comprendemos que la satisfacción es sobre todo un proceso afectivo.

Por esto una de las aportaciones más sugerentes, dentro de la consideración de la naturaleza afectiva de la satisfacción, es la formulada por Stauss y Neuhaus (1997), donde proponen un modelo cualitativo de satisfacción en el que intentan combinar componentes emocionales, cognitivos e intencionales que conducen a diferentes tipos de satisfacción.

Stauss y Neuhaus (1997) sugieren que es posible que la respuesta que un cliente da al valorar su nivel de satisfacción puede expresarse en un continuo de distintos tipos de satisfacción / insatisfacción (Ref. por Setó Pamies, p. 59-60), a saber:

*Satisfacción exigente:* se trata de un tipo de satisfacción activa. La relación del cliente con el proveedor es determinada por emociones positivas, especialmente el optimismo y la confianza. Debido a que las experiencias anteriores fueron positivas, los clientes creen que el proveedor será capaz de satisfacer sus crecientes expectativas en el futuro. Además, están dispuestos a continuar esta relación satisfactoria.

*Satisfacción estable:* puede ser descrita como un nivel de aspiración y de exigencia pasivo por parte del cliente. Las emociones positivas del cliente hacia el proveedor se caracterizan por la estabilidad y la confianza en la relación. Los clientes quieren que todo continúe como está. Además, ya que las experiencias vividas han sido positivas, estarán dispuestos a continuar la relación.

*Satisfacción resignada:* este tipo de satisfacción no es inducida por el cumplimiento de las expectativas del cliente, sino por el hecho que este tiene la impresión de que es poco realista esperar más de lo que se está dando. El comportamiento del cliente es pasivo, no está dispuesto a esforzarse por pedir que la situación mejore.

*Insatisfacción estable:* los clientes que experimentan este tipo de insatisfacción apenas reaccionan de manera activa. Su relación con el proveedor es determinada por emociones negativas y la creencia que sus expectativas tampoco se verán cumplidas en el futuro.

*Insatisfacción exigente*: puede ser representada como un nivel de aspiración y exigencia activa por parte del cliente. A nivel emocional, su insatisfacción resulta en protestas y oposiciones, implicando la exigencia de mejoras de una forma activa. Los clientes no sienten la obligación de permanecer fieles al proveedor ya que sus experiencias han sido negativas.

Las ideas mostradas por este nuevo modelo hacen pensar seriamente que las investigaciones dentro del paradigma de la disconformidad han subvalorado los aspectos emocionales de la satisfacción. Evaluar la satisfacción dentro de este posible continuo sin dudas enriquecerá sobremanera todos los análisis que del tema se hagan, podrá superarse el sesgo cognitivista tradicional orientado además a la valoración en el corto plazo (más propio del enfoque de ventas) Aceptar la satisfacción del cliente en toda su complejidad, sin reduccionismos, es lo que necesita el empresario que aspira a crear un sistema de gestión eficaz.

	Tipos de satisfacción				
	Satisfacción exigente	Satisfacción estable	Satisfacción resignada	Insatisfacción estable	Insatisfacción exigente
<b>Emoción</b>	Optimismo confidencia	Estabilidad confianza	Indiferencia resignación	Decepción indecisión	Protesta oposición
<b>Expectativa</b>	... tengo que estar bien conmigo en el futuro	... cada cosa estará como está	... no puedo esperar más de lo que me dan	... yo espero más pero, ¿qué es lo que debería esperar?	... tienen que mejorar de forma notable en algunas áreas
<b>Intención de comportamiento</b>  ¿Elegiré al mismo proveedor de nuevo?	Sí, han cumplido mis expectativas cada vez más elevadas	Sí, han cumplido mis expectativas	Sí, los demás tampoco son mejores	No, pero no podría mencionar una razón específica	No, a pesar de los esfuerzos, no respondieron a mis necesidades

Tabla: Modelo cualitativo de satisfacción (Fuente: Stauss y Neuhaus, 1997)

## **Modelo de satisfacción basado en las necesidades**

Como último acercamiento a los intentos de investigación de la satisfacción se recoge la relevante aportación de Schneider y Bowen (1999) Los autores plantean una nueva perspectiva de la satisfacción del cliente dirigida con mayor detalle a las emociones de “deleite” y “ultraje”. Esta conceptualización de la satisfacción se basa en las *necesidades* de las personas más que en las expectativas de los clientes.

Esto no significa que se rechacen los modelos más convencionales basados en las expectativas, sino que se pretende realizar aportaciones adicionales a las reacciones emocionales de los clientes en sus experiencias de servicio.

Según Schneider y Bowen (1999) las empresas no pueden comprender o gestionar las reacciones emocionales de los clientes simplemente igualando o excediendo las expectativas específicas del servicio, por lo que es necesaria otra perspectiva. El “deleite” o “ultraje” del cliente en las empresas de servicios se origina con la gestión de las necesidades básicas de los clientes. El cliente es pensado no sólo como un consumidor portador de determinadas expectativas, sino que se asume como persona, y el énfasis se traslada hacia las necesidades sociales básicas. Si se violan estas necesidades el resultado es el “ultraje”, si se gratifican el resultado será el “deleite” del cliente.

En esencia, fallar en el cumplimiento de las expectativas podría llevar a la decepción, pero las necesidades están tan centradas en el núcleo del bienestar que fallos en estas pueden llevar al “ultraje”.

Aunque pudiera parecer que expectativas y necesidades son psicológicamente distintas, no lo son. Las necesidades y las expectativas están en un continuo que valora desde lo específico (expectativas) hasta lo fundamental (necesidades). Hablamos en todo momento de expectativas, lo que con niveles jerárquicos diferentes, y por lo mismo con una progresiva y mayor imbricación cognitivo-afectiva.

De cualquier modo, las necesidades se centran en el cliente y su estado interno, mientras que las expectativas se focalizan en el servicio, los atributos entregados.

De acuerdo con Schneider y Bowen (1999) los clientes tienen tres tipos de necesidades consideradas básicas (Schneider y Bowen, 1999. Cit. por Setó Pamies, p. 62-63)

*Seguridad:* se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por daños físicos o económicos. La mayoría de las personas no se dan cuenta, de manera conciente, de si sus necesidades de seguridad han sido gratificadas, este tipo de necesidad es ignorado en un primer momento. Es cuando alguien o algo violan nuestra necesidad de seguridad cuando típicamente entran en juego, y entonces provocan el ultraje.

*Justicia:* tiene que ver con la necesidad de ser tratado de manera justa. La psicología social sugiere que la justicia es fundamental en las relaciones dentro de la sociedad y entre individuos. Es como si se estableciera entre las personas un contrato implícito, entre ellas y con la sociedad, para ser tratados con justicia. Esta necesidad gana relevancia si tenemos en cuenta el nivel de reciprocidad existente en la relación entre las empresas y sus clientes. Usualmente reconocemos la inversión que hacemos para prestar el servicio, pero pocas veces pensamos en la inversión que el cliente hace (tiempo, dinero, etc.)

*Auto-estima:* apunta a la necesidad de mantener y mejorar la imagen de uno mismo. Proteger o realzar la auto-estima es la clave para deleitar al cliente (seguridad y justicia suelen ligarse más a la vivencia de ultraje que del placer o deleite)

Las empresas líderes en servicio no tratan a sus clientes como un miembro más de un determinado grupo o segmento de mercado, sino que los tratan como personas importantes. “Cuando los proveedores de servicios ven a sus clientes como personas únicas con unos problemas particulares y una historia personal, entonces los clientes son deleitados” (Setó Pamies, p. 63)

Deleite en suma es ese “profundo estado emocional positivo, generalmente resultante de haber excedido las expectativas en un grado sorpresa” (Oliver, Rust y Varki, 1997. Cit. por Setó Pamies, p. 64)

## Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo se concluye que:

- Se analizaron las principales definiciones sobre satisfacción del cliente evidenciándose la naturaleza complementaria de las mismas y la conveniencia de su empleo conjunto.
- En el trabajo se da prioridad al modelo de satisfacción basado en las necesidades, por ser la base para deleitar al cliente, una necesidad actual en el mercado y quizás la vía más segura para establecer una ventaja competitiva sostenible (deleitar al cliente es el primer paso para fidelizarle)
- Igual significación recibe el enfoque de la satisfacción como un continuo de naturaleza afectiva. Este modelo permite captar la dinámica y matices de la satisfacción, los estados de ambivalencia emocional y la rica complejidad de este fenómeno en general.
- Dentro del paradigma de la disconformidad, el más investigado entre todos, se opta por resaltar dos estándares de comparación, las expectativas y los deseos, distinguiendo estos últimos como un estándar de comparación de orden superior al estar más ligados a las necesidades del cliente que a las características existentes en el producto o servicio.
- Un último aspecto que se rescata de la revisión teórica es ese doble carácter de satisfacción estado más inmediata y emotiva, y satisfacción acumulativa, más actitudinal o valorativa. Esta distinción resulta importante al momento de saber qué satisfacción se está evaluando. Múltiples confusiones surgen de ignorar tal distinción.

## **CAPÍTULO II: Situación actual del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en la empresa.**

*"Conocer un problema es ya más de la mitad de su resolución."  
José Martí*

El propósito de este capítulo es analizar los resultados del diagnóstico sobre el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente empleado por la empresa hasta el momento del estudio.

Los diferentes métodos, herramientas y técnicas utilizadas servirán para dar respuesta a la segunda pregunta científica de la investigación: ¿Cuál es el estado actual del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente?

### **Descripción de las fases del trabajo.**

A continuación se describen los principales momentos de la labor de diagnóstico realizada. Cada uno permitió crear las condiciones para el paso siguiente.

1. Revisión de los principales referentes teóricos relacionados con la evaluación de la satisfacción del cliente contrastando con la metodología en uso por la empresa y sus principales *handicaps*.
2. Selección y diseño de las técnicas y herramientas necesarias.

Como ya fue referido en la introducción se emplean dado el carácter masivo del estudio y el tiempo disponible, técnicas de encuesta, escalas valorativas y cuestionarios con mayor

posibilidad de análisis cualitativo y opciones de respuesta. Los métodos estadísticos empleados son esencialmente descriptivos, al no plantearse realizar inferencia estadística.

3. Elección de los participantes del proceso y aplicación de instrumentos de recogida de información.

Antes fue realizado un bosquejo del origen y razón social de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET. Para una mejor comprensión del trabajo de diagnóstico que se desarrolla en este capítulo se describe más detalladamente la estructura de la empresa.

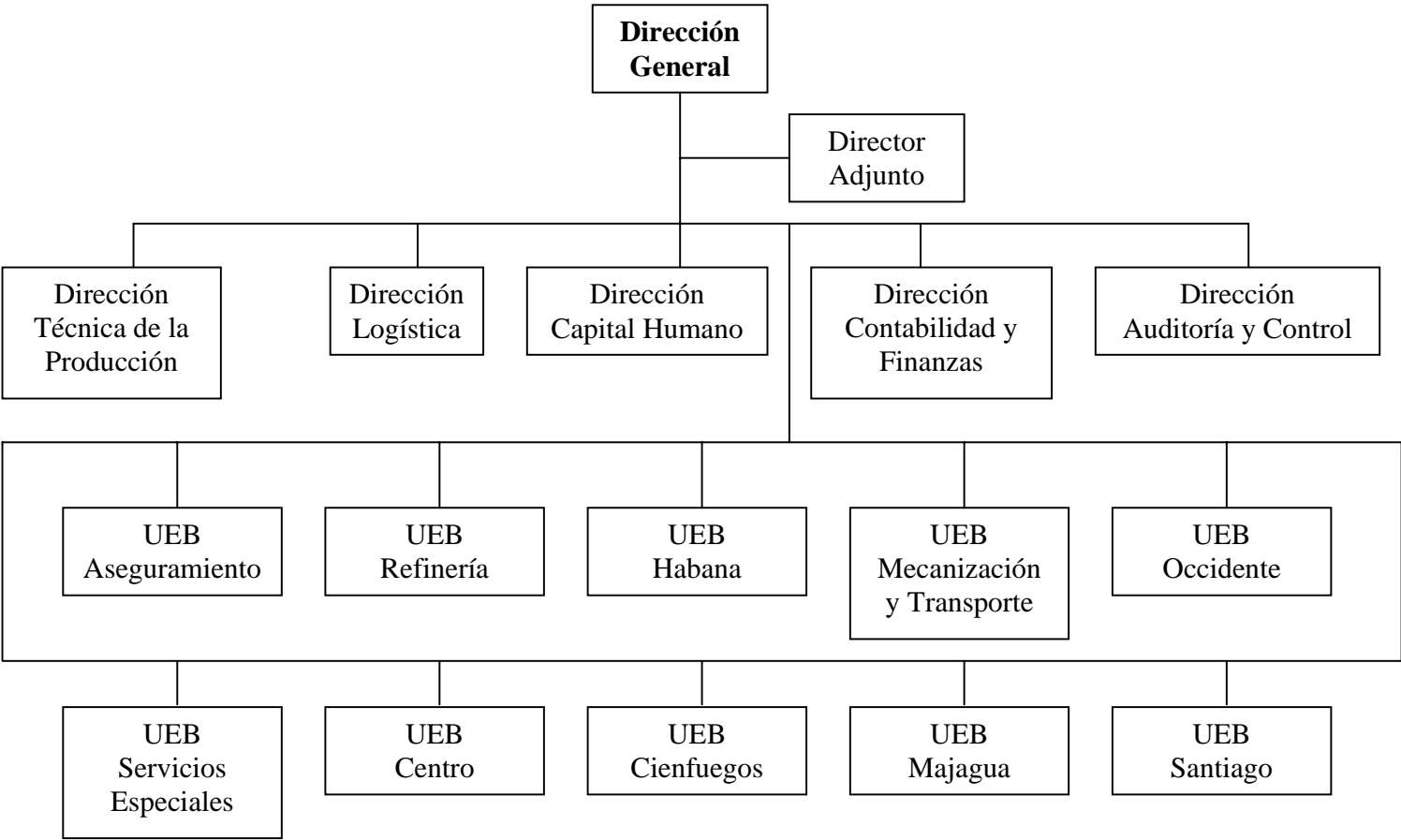


Figura: Organigrama global de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET.

Puede notarse que existen en la organización dos unidades especializadas, una en servicios de recepción de mercancías, almacenaje y distribución, otra orientada a los servicios de cuidado automotriz y transporte fundamentalmente. El resto de las unidades empresariales asimilan dentro de su cartera de servicio en mayor o menor medida toda la gama de prestaciones de la empresa, denominándose UEB de Servicios Generales indicando luego su denominación la ubicación geográfica o cliente principal al que ofrecen servicios.

La Dirección Técnica de la Producción tiene a su cargo el Sistema de Gestión de la Calidad, además del Sistema de Mercadotecnia (empleando los términos de Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano. Decreto 281, agosto 2007) Ambos sistemas se han integrado armónicamente favoreciendo el presente estudio.

El mismo fue realizado abarcando todas las unidades empresariales de la empresa y sus clientes. La magnitud del trabajo, que llegó a cubrir más de dos mil aplicaciones y un sinnúmero de conciliaciones semanales con representantes de las empresas clientes, fue posible gracias al esfuerzo de los Grupos Técnicos de la Producción en la Base, y al trabajo intenso y sistemático de procesamiento de datos por parte de los especialistas de la Dirección Técnica.

#### 4. Procesamiento de datos y diagnóstico de la situación.

La lógica de pensamiento que viene a articular todo el análisis es sencilla y asimismo fácilmente comunicable a la Alta Dirección:

- ✓ Si el índice medido es excesivamente alto o no muestra variabilidad.
- ✓ Si este valor carece de credibilidad entre los representantes de las empresas clientes existiendo una brecha de criterios significativa.
- ✓ Si existe inconsistencia entre el índice medido y la satisfacción del cliente final.
- ✓ Entonces, el sistema de evaluación actual no es válido (no mide lo que dice medir) y se constituye en un obstáculo a la eficaz gestión de la satisfacción del cliente en la empresa.



### Valores del Índice de Satisfacción del Cliente y su dispersión durante 2012.

Al analizar el Índice de Satisfacción del Cliente, calculado por el método vigente al comenzar este estudio, durante los meses de enero a noviembre de 2012 (se seleccionaron los valores alcanzados por los servicios que explican el 80 % de las Ventas de la empresa (anexo 1) encontramos que además de apuntar a valores significativamente altos, su dispersión es casi inexistente: **Desviación Estándar = 0,5** (anexo 2)

#### Índice de Satisfacción del Cliente

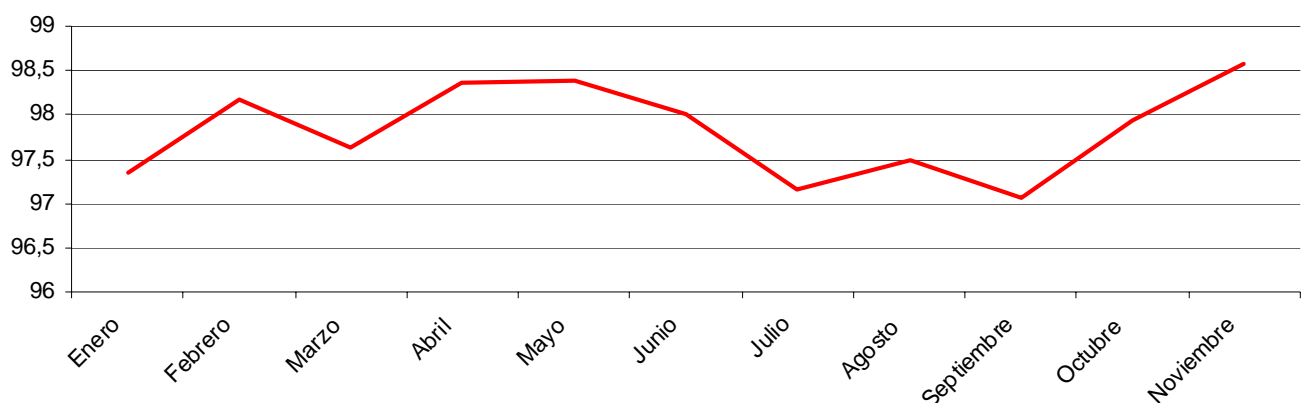


Gráfico: Índice de satisfacción del Cliente. Global empresa.

La tesis de K. Ishikawa conserva su vigencia: “En todo trabajo hay dispersión. Los datos sin dispersión son *datos falsos*” (Ishikawa, p. 191)

Datos estos rara vez útiles que la Alta Dirección de la empresa no emplea en sus procesos de toma de decisión.

### Credibilidad del Índice de Satisfacción del Cliente.

¿De qué grado de credibilidad goza este resultado entre las administraciones clientes de los servicios de la empresa? Si estos valores no fueran compartidos por quienes firman

contratos (o influyen en su firma) la vulnerabilidad del sistema de evaluación actual sería cualitativamente mayor.

Para verificar este aspecto fueron encuestados vía e-mail todos los Directores de Capital Humano de las empresas clientes de EMSERPET en la Unión CUBAPETRÓLEO. En total 25 directivos de los cuales respondió el 40 %.

Respecto a la Credibilidad del Índice de Satisfacción del Cliente (anexo 3) en una escala de 0 a 10, el promedio de respuesta fue de 5, con una dispersión de 1,5.

Significa esto que el Índice de Satisfacción que se ha estado calculando por la empresa (analizado anteriormente) no es percibido como un dato real por los Clientes Institucionales.

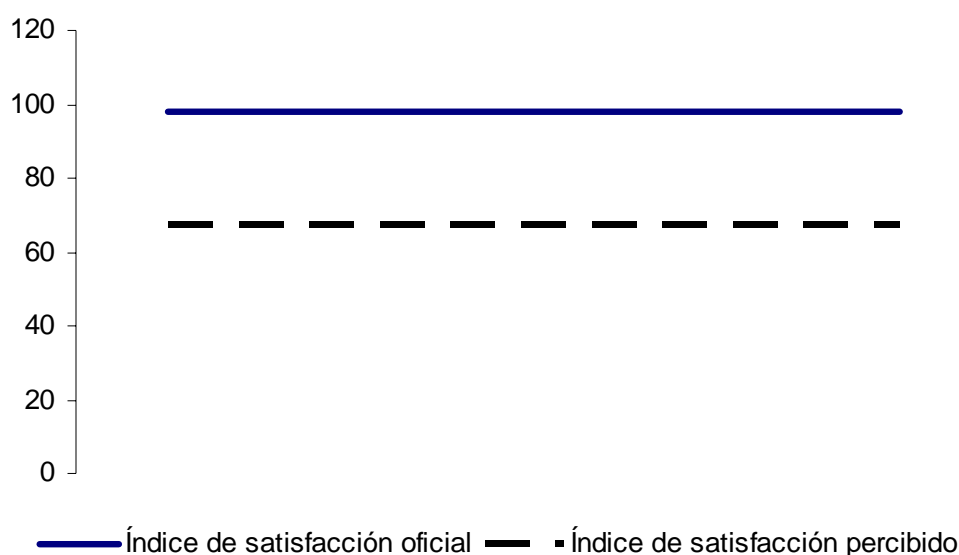


Gráfico: Inconsistencia entre el índice oficial y el índice percibido.

El Índice de Satisfacción percibido por los encuestados (representantes de las empresas cliente) promedia 67,2; muy inferior al ISC de 98 que como media se ha calculado en la empresa durante el 2012 a través de sus Representantes.

### **Consistencia entre las valoraciones de los Representantes del Cliente Institucional (método actual de cálculo del ISC) y los Clientes Finales.**

Un criterio importante para el diagnóstico del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente está en la necesaria consistencia entre el índice de satisfacción calculado por la empresa partiendo de la valoración de los Representantes del Cliente Institucional y el índice resultado de encuestar a los consumidores finales (anexos 4, 5 y 6)

La muestra conformada abarcó al 5 % de los clientes finales por servicios donde existe contacto directo, relación con el consumidor. Se trata de una muestra no representativa por cuanto no cumple criterios de aleatoriedad o una rigurosa construcción por rangos o proporciones. En total se realizaron 2500 aplicaciones.

<b>Índice de Satisfacción por Servicios seleccionados</b>	<b>Representantes del Cliente Institucional</b>	<b>Cliente Final</b>	<b>Diferencia</b>
Alimentación	97,94	77,4	<b>-20,54</b>
Transporte Obrero	95,56	87,2	<b>-8,36</b>
Alojamiento	98,8	94,8	<b>-4</b>
Limpieza	98	95,5	<b>-2,5</b>
Recreación	99,7	99,4	<b>-0,3</b>

Tabla: Índice de satisfacción del Cliente Institucional vs. Final.

La no representatividad de la muestra no permite una generalización de los resultados. En cambio la tabla posibilita apreciar un nuevo elemento en la comprensión del problema que se viene tratando: los clientes finales experimentan una vivencia de satisfacción con los servicios de la empresa inferior a los cálculos realizados con el sistema actual. Presentan una brecha significativa en este sentido servicios líderes en la cartera de negocios de la empresa, resaltando aquel que constituye un sello identitario de EMSERPET: la Alimentación (no es casual que sea uno de los servicios más complejos en cuanto al nivel y variedad de expectativas y deseos que involucra)

**Consistencia entre las valoraciones de los Representantes del Cliente Institucional (método actual de cálculo del ISC) y valoraciones de los Clientes Finales desde una perspectiva más compleja de la Satisfacción.**

La Satisfacción del Cliente es susceptible de ser entendida de un modo más complejo que el tradicional paradigma disconfirmatorio enfocado en las expectativas y deseos como estándares de comparación.

Se decidió aplicar al 5 % de los clientes finales de la empresa (1200 clientes) un cuestionario (anexo 7) que en su elaboración asume la naturaleza afectiva de la satisfacción, así como aborda la percepciones de los clientes en cuanto a la efectividad de la empresa para recuperarse de las fallas y atender a las necesidades más personales del cliente ligadas a la vivencia del Deleite.

De este trabajo de campo se obtuvieron como mínimo 942 respuestas aptas para ser procesadas. El resultado de este análisis puede resultar concluyente al momento de constatar la no efectividad del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en uso hoy por la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET (los datos primarios de estas encuestas se encuentran tabulados en el anexo 8)

**Vivencia de Satisfacción / Insatisfacción expresada por los clientes encuestados.**

El ítem 1 del cuestionario mide la satisfacción / insatisfacción del cliente a partir de entender la naturaleza afectiva de la propia satisfacción (Stauss y Neuhaus, 1997. Ref. por Setó Pamies, p. 59-60)

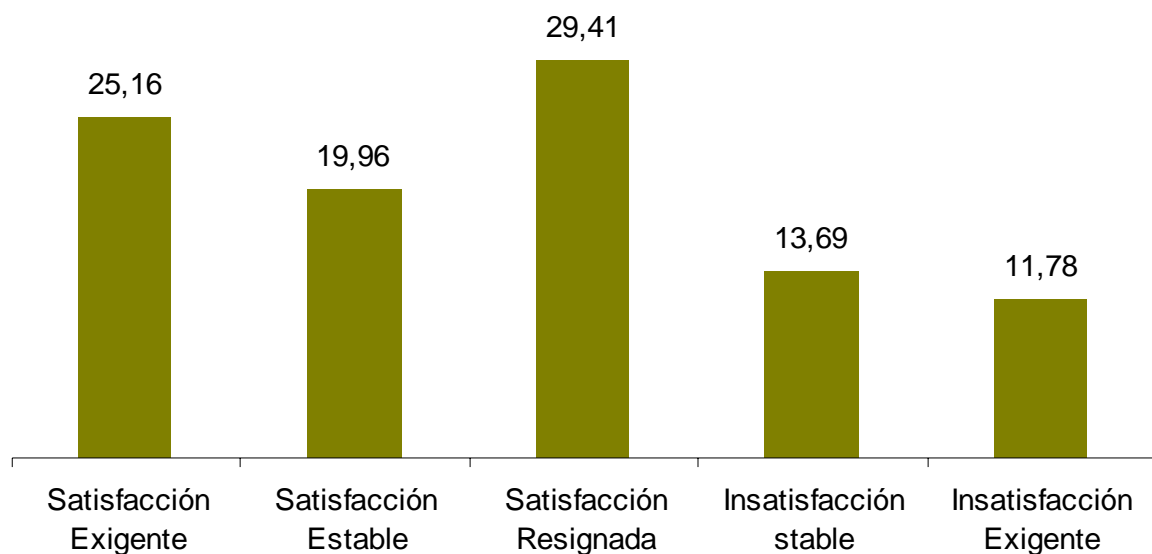


Gráfico: Satisfacción / Insatisfacción de Clientes Finales.

Constatamos que abiertamente insatisfechos existe un 25,5 % de los clientes encuestados. Es digno destacar la consistencia de este dato con las cifras referidas por P. Kotler en su Edición del Milenio (Goodman, 1986; Albrecht y Zemke, 1992; Berry y Parasuraman, 1992; Rust, Subramanian y Wells, 1992; Tax, Brown y Chandraschekaran, 1998. Ref. por Kotler, p. 493)

Sin embargo es necesario profundizar más y analizar con detenimiento el alto número de clientes que califican en la categoría de satisfechos resignados (277 clientes para un 29,4 %)

Este tipo de satisfacción “no es inducida por el cumplimiento de las expectativas del cliente”, sino por el hecho que este tiene la impresión de que es poco realista esperar más de lo que se está dando. El comportamiento del cliente es pasivo, no está dispuesto a esforzarse por pedir que la situación mejore.

El cliente no experimenta que la empresa esté cumpliendo sus exigencias, y considera improbable que pueda lograrlo, por lo que se resigna a no esperar más. Este estado ciertamente es *ambivalente* y donde no sería sensato hablar de autentica satisfacción y menos de fidelización. Todo depende de la llegada de un competidor.

De conjunto entre clientes resignados y abiertamente insatisfechos la investigación ha abarcado un 55 % de la muestra. Este hallazgo es muy preocupante e incongruente en el Índice de Satisfacción del Cliente oficial registrado por la empresa y que emplea para formar las compensaciones a sus trabajadores y orientar la empresa. EMSERPET tendrá que trabajar por mejorar este resultado si quiere ser una empresa ganadora.

### **Efectividad en la gestión de las quejas del cliente.**

Este aspecto conocido en la literatura como tácticas de recuperación de servicios, y al que conferimos una importancia cardinal en el caso de empresas de servicios, es asumido como un potente factor de satisfacción de los clientes.

Las respuestas de los clientes encuestados arrojan los siguientes resultados (anexo 8):

Puede apreciarse que más del 53,5 % de los clientes finales participa de la vivencia que la empresa no es efectiva en su gestión de quejas, el 55,3 % percibe que las políticas y tácticas de la empresa son poco claras o definidas al respecto, este mismo por ciento de encuestados no se mostró satisfecho con las soluciones dadas, el 59,5 % manifiesta que el modo en que se gestionan las quejas le hace perder afinidad por la empresa. Por último, el 71,1 % observa que “los fallos en el servicio se repiten sin que los problemas reciban una resolución satisfactoria”.

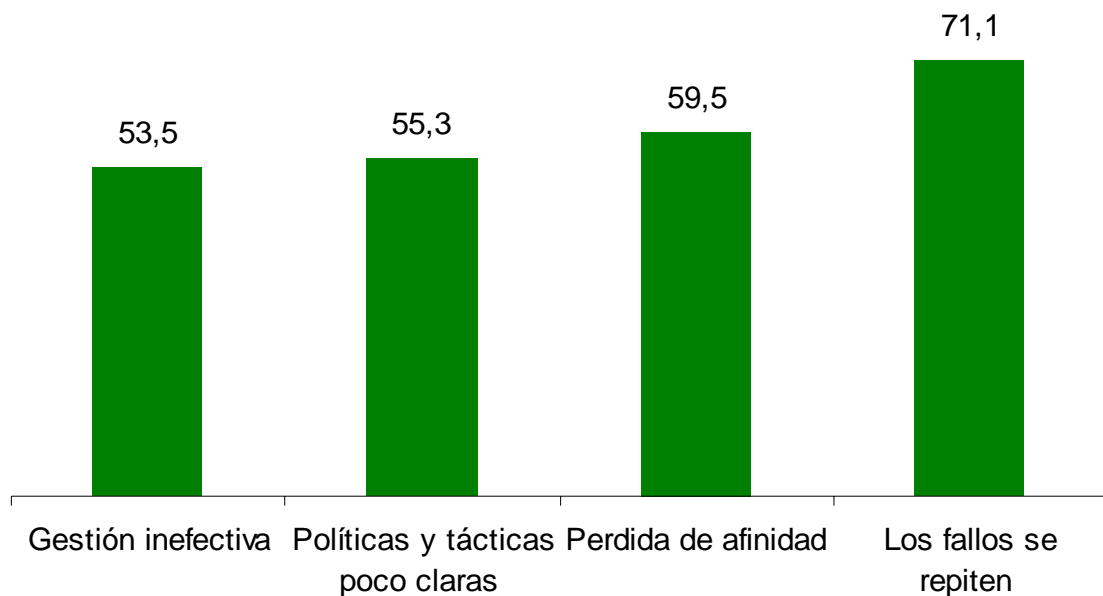


Gráfico: Porcentajes de insatisfacción con la gestión de quejas.

Esta situación puede explicar el estado de insatisfacción constatado en el ítem anterior, invalidando el Índice de Satisfacción que se ha obtenido hasta el momento al mismo tiempo que nos llama la atención acerca de la necesidad de un poderoso sistema de gestión de no conformidades como complemento vital a la tecnología de evaluación de la satisfacción del cliente.

Es oportuno recordar esta interesante estadística: “..., aquellos clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente con frecuencia se vuelven más leales a la empresa que otros clientes que nunca se han sentido insatisfechos (Goodman, 1986; Albrecht y Zemke, 1992; Berry y Parasuraman, 1992; Rust, Subramanian y Wells, 1992; Tax, Brown y Chandrashekaran, 1998. Ref. por Kotler, p. 493)

### **Satisfacción basada en las necesidades de los clientes.**

La perspectiva de Schneider y Bowen (1999) conceptualiza la satisfacción en base a las *necesidades* de las personas más que en las expectativas de los clientes, y dentro de estas necesidades es el respeto o autoestima una de las fundamentales.

¿Sienten los clientes de la empresa que son tratados como personas únicas, valiosas, experimentando una clara vivencia de respeto? Esta pregunta exige una respuesta afirmativa o sería impensable hablar de satisfacción del cliente.

Las respuestas de los clientes encuestados arrojan los siguientes resultados (anexo 8):

El 47,3 % considera que la empresa ha sido poco justa o respetuosa en alguna de sus relaciones con el cliente. En esta misma línea sólo el 40,1 % pudo afirmar que nunca ha experimentado que los servicios o el trato que le ofrece la empresa han afectado de algún modo sus necesidades de auto-estima o dignidad, el 39,2 % expresó en cambio que ha experimentado esta vivencia con diversos grados de frecuencia, desde sólo a veces hasta casi siempre o siempre.

Estamos ante una percepción o vivencia acerca de la empresa extremadamente preocupante si entendemos que se trata de necesidades que no admiten términos medios, es todo o nada, y cuyo impacto sobre el sentir del cliente es significativo y muy duradero.

En resumen, la idea de que el Índice de Satisfacción del Cliente que ha estado registrando la empresa es, al decir de K. Ishikawa, un “dato falso”, tiene cada vez mayor sostén.



### **Enunciado de la situación problemática.**

La empresa registra un Índice de satisfacción del cliente con valores superiores al 97 % sin dispersión durante el año 2012 (desviación estándar de 0,5)

Estos valores no poseen credibilidad entre los clientes institucionales proponiendo aquellos un índice en torno al 67,2 %.

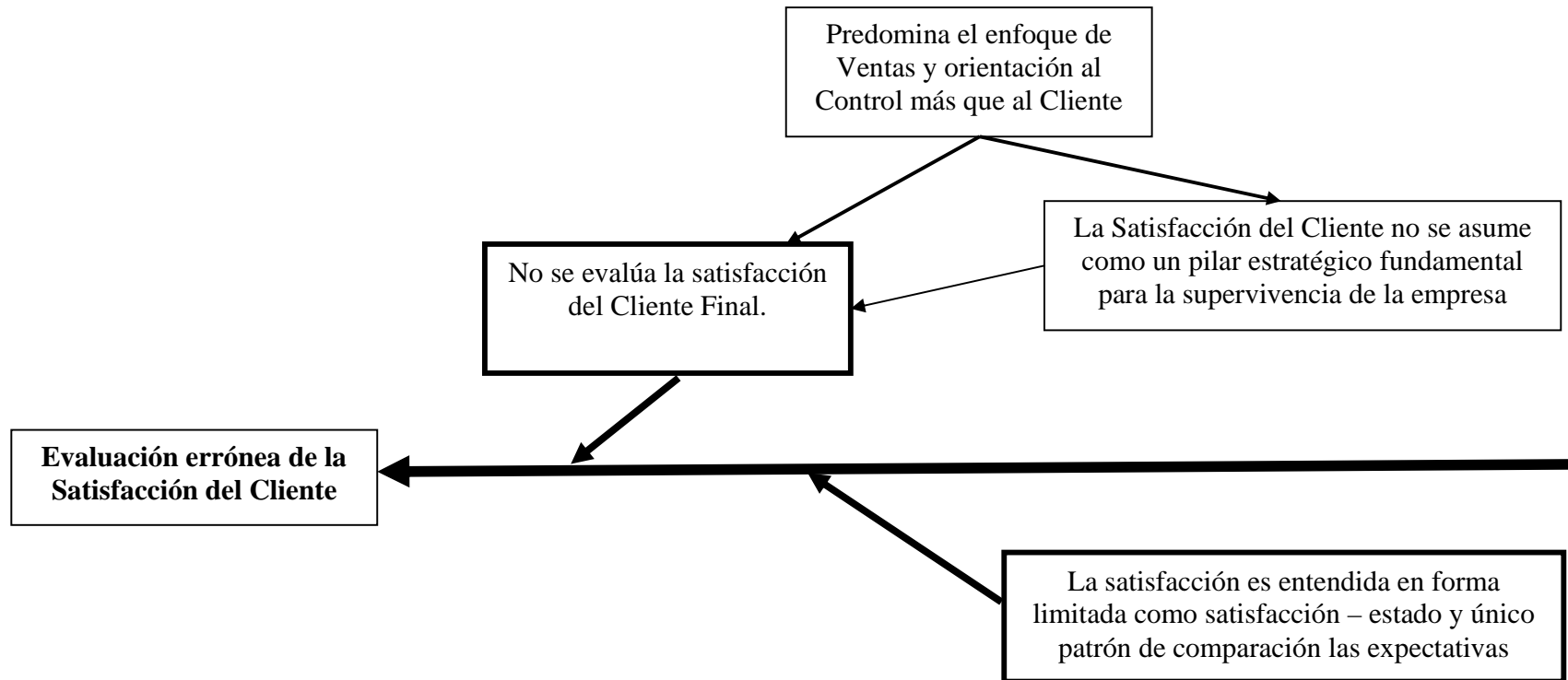
Existe además clara inconsistencia entre el índice de satisfacción actual y el sentir de los clientes finales, en especial con el servicio de alimentación (97,9 vs. 77,4), servicio este que define de manera importante el objeto social de la empresa.

Se comprueba que el 55 % de los clientes finales encuestados se encuentran insatisfechos de manera abierta o resignados sin expectativas favorables sobre la empresa.

En conclusión: el Índice de Satisfacción del Cliente calculado por el método vigente hasta noviembre de 2012 constituye un dato erróneo y por lo mismo no es empleado por la Alta Dirección de la empresa.

### **Análisis de la situación problemática.**

### **Análisis Causa – Efecto.**



El “como es” de la situación problemática identificada es fácil de enunciar: la evaluación de la satisfacción del cliente es errónea, un dato equivocado. El diagrama causa – efecto que se muestra intenta resumir las principales causas de por qué se da esta situación.

En primer lugar identifica como principal cuestión el hecho de no evaluar la satisfacción del cliente final, el consumidor. Esto introduce un serio sesgo a la tecnología en uso.

¿Cómo define esta tecnología al “cliente”? Textualmente: “... se refiere a entidades a las cuales EMSERPET les brinda los servicios. Ejemplo: REFINERÍA, CUBALUB, EPEP, EMPET, etc.” (ver anexo: Informe mensual de las áreas de atención al cliente)

Resulta absolutamente inaudito un error de concepto como este. Al hablar en las primeras fases de esta investigación con mandos intermedios de la empresa e indagar al respecto se comprueba que no saben quién es su verdadero cliente, y por lo mismo no trabajan concientemente por su satisfacción.

El procedimiento en cuestión establece que cada empresa con la que se ha firmado un contrato de servicios define sus Representantes. Representantes que ante todo expresan los intereses de la administración cliente y quizás del cliente final. Representantes que, axiomáticamente, no son capaces de reflejar todos los estados de satisfacción posibles entre la clientela, y mucho menos sus matices. No existe tal representatividad.

El cliente final queda reducido en este procedimiento a una cifra estadística, el número de “beneficiados”, nótese que al mismo nivel que los metros cuadrados en el caso del servicio de la jardinería o la limpieza.

El propio título del procedimiento en cuestión es rico aportando ideas sobre lo que estamos analizando. No es una tecnología para explorar y gestionar la satisfacción del cliente, es una metodología de informe.

El análisis de la documentación que venía siendo utilizada esclarece bien la primera gran causa de la situación problemática pero puede intentarse una secuencia de “por qué”. En esencia el cliente final es ignorado porque haría falta una filosofía de gestión orientada a la satisfacción de las necesidades, expectativas y deseos del cliente, y esta filosofía no era necesaria en nuestro entorno.

La prioridad, evidente en cualquier acta de Consejo de Dirección, está en cumplir el plan de ventas, obtener índices de eficiencia planificados y asegurar el control interno. En estas coordenadas, más acordes al enfoque al producto o a ventas que al marketing, es que tiene que moverse el empresario cubano y dentro de ellas está la supervivencia de la organización.

Las auditorías y los modos de evaluar la “competitividad” empresarial envían una clara señal al respecto. Por demás la misma organización de la economía propició que durante diez años EMSERPET tuviera el monopolio de los servicios que ofrece dentro de la unión CUPET. Eso nos hace recordar aquella frase de H. Ford respecto al color de los autos que fabricaba, parafraseándolo: “de cualquier color siempre que sean negros”, y en esta tónica de subordinar todo, hasta al cliente real, a la conveniencia de la empresa, él y su satisfacción quedan olvidados.

Casi todo el mundo empresarial conoce en Cuba del informe COSO, de sistemas de control interno, de indicadores directivos o límites, pero la satisfacción del cliente no es directiva. Las empresas, incluida EMSERPEP antes de este estudio, suelen enunciar su misión enumerando sus productos y servicios; ninguna formula la satisfacción del cliente como el centro de su gestión. Esta es una importante causa para errar al evaluar su satisfacción.

Consecuencia lógica de lo anterior e influyendo también en el hecho de no asumir al cliente final como centro está el hecho de no entender la satisfacción del cliente, y la calidad, como pilar estratégico de la empresa. Esto por supuesto sólo es necesario cuando es imperativo competir, cuando el poder negociador de los clientes aumenta en la misma medida que arriban al mercado nuevos entrantes y se incentiva la rivalidad.

Justamente eso fue lo que sucedió en los ochenta cuando obras como “En búsqueda de la excelencia” de J. T. Peters y R. H. Waterman (1984) inauguraron otra manera de ver la calidad frente a la creciente competencia japonesa.

Ahora el gobierno cubano comienza a articular medidas que deben hacer que suceda lo mismo en el país, pero sólo los pioneros lo alcanzan a ver hoy, para mucho la satisfacción del cliente y la calidad no son el centro de la estrategia competitiva, de hecho no compiten.

Otra consideración, quizás más técnica una vez que entendemos la complejidad del fenómeno de la satisfacción, es que la propia aprehensión de la satisfacción que la tecnología en uso realiza es bastante pobre. No se definen bien los criterios de comparación, para el caso del paradigma disconfirmatorio. Ya quedó expresado que las expectativas y deseos que se toman en cuenta no son las del consumidor final pero el método repite lo que ha sido tendencia: subvalorar la dimensión afectiva de la satisfacción, evaluar más en el corto plazo una posible satisfacción estado o transacción específica, e ignorar totalmente las necesidades como dimensión fundamental.

Por tanto, la evaluación que se logra, además de ser parcial y poco representativa, es extremadamente superficial y alejada de fenómenos tales como la fidelización. La satisfacción que mide la empresa, en resumen, no es un buen predictor de comportamiento, comprobamos que se aleja del sentir real del cliente y, sabiamente, la Alta Dirección desecha el dato.

## **Conclusiones del capítulo.**

Como conclusión del diagnóstico efectuado se confirma que:

- El Índice de Satisfacción del Cliente, calculado por el método vigente hasta noviembre de 2012, constituye un dato erróneo y por lo mismo no es empleado por la Alta Dirección de la empresa dentro del proceso administrativo.
- Estos valores no poseen credibilidad entre los clientes institucionales existiendo una significativa brecha entre la percepción de estos y las evaluaciones más autocomplacientes de la empresa.
- Se comprueba que más de la mitad de los clientes finales encuestados se encuentran insatisfechos de manera abierta o resignados sin expectativas favorables sobre la empresa.
- Se vislumbra como causa principal del problema el hecho que el cliente final es ignorado, esto motivado por que haría falta una filosofía de gestión orientada a la satisfacción de las necesidades, expectativas y deseos del cliente, enfoque este poco estimulado hasta el presente en el país.

## **CAPÍTULO III: Fundamentación de un sistema alternativo de evaluación de la satisfacción del cliente, implementación y validez.**

*“El primer 99,9 % de lo que se necesita para lograr algo es la determinación de hacerlo”*

*“La excelencia es un minuto... En pocas palabras: uno se decide y ya está.*

*Luego tiene que esforzarse el resto de sus días por mantenerla”*

*Thomas J. Peters*

Este capítulo tratará del diseño al detalle de dos tecnologías estrechamente interconectadas, así como de un posible esquema de implementación resultado de la experiencia acumulada en el trabajo.

Las tecnologías en cuestión son los procedimientos de “evaluación de la satisfacción del cliente” y “gestión de no conformidades”. Ambos documentos deben permitir a los usuarios del sistema eliminar las causas que parecen explicar la situación problemática descrita en el capítulo anterior.

Se incluye además una evaluación de los resultados obtenidos durante los primeros meses de implantación del sistema propuesto, de forma que pueda valorarse la validez del sistema propuesto, su utilidad y factibilidad.

## **La resistencia al cambio.**

Considerar los procedimientos mencionados como tecnologías nos puede llevar a una actitud de solución rápida y la tecnología no funciona de esta forma. “Las reparaciones tecnológicas sencillas, suelen terminar por no ser una reparación ni ser sencillas” (Johansen, p. 102)

“El problema – insiste R. Johansen – es que nos dejamos llevar por nuestras nuevas tecnologías y con frecuencia terminamos colocando el carro de la tecnología antes que el caballo de la organización” (Johansen, p. 102)

Con este planteamiento se desea resaltar ese “lado humano” de la organización dando tanta importancia a los aspectos procedimentales o de contenido, como a los de forma o maneras en que se articulará el proceso de implementación.

Cuando se está a punto de comenzar una iniciativa de cambio es oportuno, realista y casi terapéutico realizar una alerta a los interesados: la mayor parte de estas iniciativas fracasa.

En dos estudios independientes publicados en 1990, uno por A. D. Little y otro por McKinsey & Company, se encontró que “cerca de dos terceras partes de los centenares de programas de Gestión de la Calidad Total (TQM) estudiados se fueron parando poco a poco porque no produjeron los resultados que se esperaban” (Senge, p. 13)

Para evitar que esto pase se requiere entender los procesos limitativos, y uno de ellos, de los más estudiados y complejo, es la resistencia al cambio.

“A menudo somos renuentes a empujar hasta el límite de nuestras capacidades, a probar o experimentar cosas nuevas. Por el contrario, resistimos, evitamos, racionalizamos y apuntalamos nuestra auto-decepción de que las cosas están bien como están (...) nos volvemos auto-protectores, acusadores y recelosos y preferimos retirarnos con nuestras falsas ideas intactas que escalar «la cruz del momento» y dejar que mueran nuestras ilusiones consoladoras (...) Resistimos la pérdida de lo que es familiar, la incertidumbre



que rodea a cualquier cosa nueva, la inseguridad sobre quiénes somos cuando las cosas con las que nos hemos identificado ya no nos definen” (Goldsmith y Cloke, p. 23-24)

Esta vívida descripción de J. Goldsmith y K. Cloke (2002) no por ser una regularidad deja de parecer un retrato fiel del momento actual. Hace mucho se reconoce que el cambio “siempre se verá confrontado por fuerzas poderosas que lo tendrán vigilado y que limitarán de forma drástica la capacidad de las organizaciones para reaccionar a nuevas condiciones – a veces con resultados graves” (Kaufman, 1971. Citado por Hall, p. 202)

H. Kaufman describe entre los factores que resisten el cambio los “beneficios colectivos de la estabilidad” o familiaridad con los patrones existentes, la “oposición calculada al cambio” por grupos que existen dentro de la organización y pueden tener motivaciones altruistas o egoístas, y una simple “incapacidad de cambio” (ídem)

Katz y Kahn (1978) por su parte sugieren varios factores que contribuyen a la resistencia al cambio y merecen ser tenidos en cuenta por su vigencia (citado por Hall, p. 202)

1. Las organizaciones están “sobredeterminadas”. Esto significa que hay múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad... y los sistemas de recompensas están diseñados para llevar a la estabilidad.
2. Hay inercia individual y de grupo. Es muy difícil sobreponerse a la fuerza de los hábitos.
3. El cambio organizacional puede amenazar a grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Consideremos que existirá mucha más información acerca del desempeño de cada área.
4. El cambio organizacional puede amenazar el sistema de poder establecido. Por ejemplo, los jefes de línea podrían anticipar que algo de su poder pasará a otros grupos o especialistas (Grupos Técnicos, técnicos de producción, etc.)

El punto básico es que las organizaciones son conservadoras por su naturaleza misma. Incluso las organizaciones que tratan de tener un impacto radical sobre la sociedad demuestran ese conservadurismo (recordar las inquisiciones y las “cacerías de brujas” a lo largo de la historia)

La implementación de los procedimientos referidos planteará una franca transición de tecnologías de trabajo, una importante innovación en términos de prácticas administrativas.

En un estudio de prácticas administrativas e innovaciones tecnológicas, Damanpour y Evan (1984) encontraron que las innovaciones tecnológicas se adaptaban a una velocidad mayor que las innovaciones que involucraban prácticas administrativas (ref. por Hall, p. 213)

Es interesante notar que Zaltman, Duncan y Holbek (1973. Ref. por Hall, p. 213-215) observan que las siguientes características de una innovación las vuelven más o menos atractivas y, por tanto, más o menos probables de ser utilizadas por una organización:

1. Costo. Involucra tanto los costos económicos iniciales de adoptar una innovación más los costos continuos de operación, como los costos sociales producto de los arreglos de status dentro de la organización, a medida que los individuos y grupos ganan o pierden poder a causa de las innovaciones.
2. Riesgo e incertidumbre. Mientras menor sea el riesgo y la incertidumbre mayor será la probabilidad de adoptar una innovación.
3. Comunicabilidad. La claridad de los resultados está asociada con la probabilidad favorable de una innovación.
4. Compatibilidad. Mientras más compatible sea la innovación con el sistema existente, mayor es la probabilidad de que sea adoptada. Desde luego, lo que es compatible es poco probable que sea radical.

5. Complejidad. Es menos probable que se adopten innovaciones más complejas. Esto por supuesto es una tendencia hacia el conservadurismo.
6. Status científico. Si se percibe que la innovación posee un status científico sólido es más probable que la innovación sea aceptada.
7. Punto de origen. Es más probable que las innovaciones sean adoptadas si se originan en la organización. Esto se basa por lo menos parcialmente en la credibilidad percibida de la fuente de la innovación.
8. Terminalidad. Esto involucra el momento oportuno para la adopción de la innovación. En algunos casos, una innovación es sólo válida si se le adopta en un momento específico o en una secuencia específica en las operaciones de la organización.
9. Reversibilidad o susceptibilidad a modificaciones sucesivas. Este factor se refiere a la cuestión de si la decisión para innovar es reversible o no.
10. Publicidad versus privacidad. Si es probable que una innovación afecte a gran parte del público, por lo general involucrará un cuerpo más grande de toma de decisiones que una innovación limitada a una parte privada de la organización.

En sentido general al balancear estas características con las propias del cambio que se gesta en EMSERPET puede afirmarse que no es difícil hacer destacar el atractivo de la innovación. Está en su momento justo si damos crédito al cambio de entorno y a la situación problemática definida, es reversible, se origina en la empresa, posee un sólido status científico, etc. Sí le afecta negativamente el tratarse de una mejora con alcance a toda la empresa, un cuerpo mayor de tomadores de decisiones tenderá a impedir la adopción.

Ahora bien, las características de la innovación van a interactuar con las características de la empresa (Damanpour, 1991. Ref. por Hall, p. 215) Hagen y Aiken (1970. Ref. por Hall,

p. 215) han encontrado que las siguientes características organizacionales están relacionadas con altos niveles de innovación:

1. Gran complejidad de la capacitación profesional de los miembros de la organización.
2. Gran descentralización de poder.
3. Poca formalización.
4. Poco énfasis en el volumen de producción (más centrados en la calidad)
5. Poco énfasis en la eficiencia en el costo de producción o servicio.
6. Un alto nivel de satisfacción con el trabajo por parte de los miembros de la organización.

Debe decirse que EMSERPET no posee estas características. Su personal directo es de baja calificación. Estamos en presencia de una organización altamente formalizada, y la formalización significa sobre todo centralización del poder, pero descentralizando en las operaciones para aportar mayor grado de flexibilidad en la línea. El tamaño grande de la empresa y su dispersión geográfica exige delegar más, pero dentro de un marco central de reglas bien centralizadas (rutinas de trabajo, instrucciones, procedimientos, reglamentos, manuales, indicadores directivos, etc.)

En conclusión, es preciso ser extremadamente cuidadosos a la hora de implementar estas nuevas prácticas administrativas y no es ocioso, antes de entrar a analizar los aspectos si se quiere más *hard* de estas tecnologías, insistir sobre el factor humano.

### **Fases para el diseño del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente.**

Es preciso acotar que no radica en la arquitectura del sistema su principal complejidad, recordando cierta frase leída hace años: “mientras más humano es un tema, menos importa lo técnico”.

El sistema de evaluación propuesto entraña sobre todo un desafío a las prácticas administrativas de costumbre y se complica por la multiplicidad de actores que involucra y la interacción entre áreas o procesos. Por lo demás, es esencial para el éxito de esta propuesta la claridad de principios o ideas rectoras y el respeto casi sagrado a los mismos.

### **Descripción de las fases del trabajo.**

#### **1. Definición de los objetivos a cumplir**

Este es el primer momento. Se persigue obtener una medición válida, que mida lo que dice medir, y en este sentido se asume el fenómeno de la satisfacción en toda su complejidad como proceso racional emotivo.

#### **2. Elección de los participantes del proceso.**

Participan en la evaluación de las propuestas y aporte a su vez de nuevas ideas todos los miembros del Consejo de Dirección de la empresa, así como los Jefes responsables de la actividad en las unidades empresariales de base (Jefes de Grupos Técnicos) y especialistas que atienden el Sistema de Gestión de Calidad.

#### **3. Elaboración y aprobación**

Las propuestas de partida de este nuevo sistema de evaluación son realizadas por el autor, se fertilizan en el intercambio con las personas involucradas y se aprueban por el Consejo de Dirección de la empresa.

### **Estructura típica de la documentación del sistema.**

Para su mejor comprensión se relacionan las secciones características de la documentación que se elabora dentro del sistema de gestión, así como el papel que juega cada una.

- **Objetivo:** Define claramente el propósito fundamental, solución o beneficio del instrumento.
- **Alcance:** Establece el campo de aplicación especificando si se trata de un documento de uso general o específico de algún área en particular de la empresa.
- **Referencias:** Identifica todas las referencias que sirvieron de base a la tecnología en cuestión, permitiendo una evaluación al respecto y la posibilidad de profundizar si se quiere.
- **Términos y definiciones:** En esta sección se recoge toda la terminología técnica o definiciones conceptuales imprescindibles para la correcta aplicación del documento.
- **Responsabilidades:** Un listado muy preciso de las responsabilidades de los actores del sistema, contribuyendo así a una nítida asignación de responsabilidad y autoridad.
- **Desarrollo:** Es este el segmento más amplio del documento. Recoge de manera pormenorizada todo el desenvolvimiento de la actividad: qué se hace, quién lo hace, cómo, cuándo, dónde y, como valor añadido, incluye en muchos casos también una explicación del por qué.

El desarrollo se monta lo más próximo posible al conocido “Ciclo de Deming”, es decir que abarca acciones de planificación, dirección, control y ajuste.

- **Relación de Registros:** Un sistema de registro que asegure la adecuada trazabilidad y aporte de evidencias de gestión es el objeto de esta sección.

### **Esquema básico de implementación.**

Los procedimientos desarrollados tendrán que ponerse en práctica, y es uno de los objetivos proponer una secuencia de pasos básicos para lograr la adecuada implementación de este sistema de evaluación.

A modo de filosofía de gestión se recomienda respetar dos principios que han mostrado buenos resultados:

- *No presionar demasiado para crecer*, “deténgase con regularidad a hablar sobre los límites que se le presentan” (Senge, p. 56)
- *Pensar sobre el futuro hoy*, pensar hacia adelante “para identificar los retos más significativos que se nos presentan, el origen y naturaleza de esa resistencia y su impacto potencial” (Senge, p. 57)

### **Etapas.**

Este trabajo se inició en septiembre de 2012 y al cierre del primer cuatrimestre de 2013 ha transitado por una serie de etapas que por los favorables resultados alcanzados se proponen como esquema de implementación que cubra, además, algunas de las causas de la situación problemática que no son estrictamente deficiencias tecnológicas sino temas de enfoques y toma de conciencia.

1. Diagnosticar la situación y hacer evidente el problema. Demostrar la parcialidad, superficialidad e inconsistencia de la forma actual de evaluar la satisfacción del cliente (esto se logró con el propio diagnóstico realizado).
2. Constatar el cambio de escenario a partir de analizar el entorno, demostrando como viene cambiando su estructura en cuanto a nuevos entrantes, rivalidad competitiva y fuerza negociadora de los clientes. La familiar parábola de la “rana hervida” e

historias como “¿Quién se ha llevado mi queso?” fueron muy útiles. Este es un momento adecuado además para intentar realizar alguna aproximación al estudio de la competencia, que ponga de relieve que “no estamos solos”, otros pueden hacerlo igual o mejor.

Para esto es conveniente elaborar un listado de preguntas que guíe este incipiente intento de inteligencia competitiva (ver anexo: Qué necesitamos saber de la competencia actual o potencial)

3. Realizar un balance de fuerzas interno a partir de identificar muy claramente, logrando consenso y convicción, las principales debilidades y fortalezas de la empresa. Relacionar entonces este balance con los cambios del entorno para propiciar el “darse cuenta”, un *insight* que descubra que estamos llamados a realizar un cambio a fondo y merece la pena (ver anexos correspondientes)

Este ejercicio permitió descubrir al equipo de dirección de EMSERPET que la formulación previa de fortalezas y debilidades estaba caracterizada especialmente por su formalismo y poco alcance de la realidad de la empresa.

Un rasgo distintivo en el proceso fue la participación exclusiva de todos los directores de la empresa. El documento anterior había sido el resultado de un supuesto “comité de expertos”, sin ejecutivos de la empresa, y con un protagonismo casi absoluto de un consultor externo desconocedor necesariamente de las interioridades de la organización.

La versión anterior no sólo fue poco profunda, sino que transmitía la idea complaciente de un predominio de las fortalezas, algo no corroborado durante el trabajo (13 debilidades vs. 2; 7 fortalezas vs. 3)



4. Replantearse las declaraciones de Misión y Visión de la empresa, buscando nuevas formulaciones inspiradas en el cliente y con capacidad movilizadora a todos los niveles. Comunicar intensivamente estos documentos estratégicos.

“La filosofía del líder debe ser: hemos visto lo que esta organización puede ser, comprendemos las consecuencias de esa visión, y ahora debemos actuar para hacerla realidad” (Bennis y nanus, p. 91)

Análogo al planteamiento de fortalezas y debilidades, en el caso de la misión y visión se toma contacto con el hecho que la misión es la reproducción del objeto social al modo en que estos han sido redactados hasta el presente en Cuba. No se parte del beneficio al cliente, la solución ofrecida.

Tampoco en la declaración anterior de la visión puede apreciarse el enfoque al cliente, además de carecer de esa necesaria dimensión simbólica de toda visión, esta debe invitar al sueño, a la acción.

Ambas cuestiones pudieron ser resueltas en esta etapa experimentando por primera vez la sensación de contar con una misión fácil de recordar, referente básico para la toma de decisiones, un código común dentro de la empresa y que el cliente gusta escuchar. EMSERPET existe para ofrecer bienestar, tan fundamental como eso.

5. Dar participación a las unidades en el acabado de las tecnologías que se van a implantar. De esta forma se apropian de ellas y hacen suyo el cambio.
6. Obtener la aprobación de la Alta Dirección de la empresa y ofrecerle capacitación efectiva de los procedimientos. Con este fin se preparó un resumen ejecutivo y una presentación con los aspectos más esenciales de los nuevos procedimientos, “lo que necesita saber un gerente”. Plantear una comprobación final de conocimientos incrementó considerablemente la efectividad de la acción.

7. Capacitar a todos los mandos intermedios, demás responsables y actores de la actividad en las unidades.

“La calidad empieza con educación y termina con educación... educación continuada a todos desde el presidente hasta los obreros... la calidad aprovecha lo mejor de cada persona” (Ishikawa, p. 11)

8. Puesta en marcha. Cada Unidad Empresarial de Base se definirá como un grupo piloto donde la nueva idea pueda incubarse convirtiendo el concepto en capacidad demostrada.
9. Establecer el monitoreo permanente de la satisfacción del cliente, la dinámica de las no conformidades y capacidad de respuesta de la empresa (por ciento de cierre de no conformidades y tiempo de cierre). Hacer de este un punto en el plan temático del Consejo de Dirección de la empresa y sus unidades.
10. Implementar balances trimestrales con todas las unidades, con la participación de la máxima dirección de la empresa y directores de áreas de regulación y control (Calidad - Marketing, Contabilidad y Finanzas, Capital Humano) donde el primer criterio a evaluar sea la satisfacción del cliente final y la gestión de quejas. Hacer de estos parámetros unos de los principales indicadores emulativos entre unidades.
11. Certificar una plantilla representativa por unidades de auditores internos de sistemas de gestión (fueron certificados por RCB para la empresa sesenta auditores internos) e implementar un programa de auditorías de calidad, incluyendo el cruce entre unidades para facilitar aprendizajes cruzados. Establecer como aspectos directivos en las listas de verificación el chequeo de todos los requisitos fijados por los procedimientos de evaluación de la satisfacción del cliente y gestión de no conformidades.

12. Entrenar al cuerpo de Representantes de la Dirección para la calidad, haciendo énfasis en la atención al cliente, la gestión de conflictos, gestión del cambio, la detección de no conformidades, los análisis causales y el planteamiento de acciones correctivas.

Estos serán los gestores de la calidad a todos los niveles, servirán de intermediarios entre clientes y áreas generadoras de servicios constituyéndose en facilitadores.

Este ciclo o algunas de sus fases es conveniente repetirlo en la misma medida que las condiciones están cambiando, cada una de las etapas es perfectible en sí misma y uno de los principios de gestión de la calidad es, precisamente, la mejora continua.

### **Procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente.**

El documento puede ser revisado en detalle en el Apéndice. En esta sesión se destacarán los principales cambios o atributos de la nueva tecnología.

### **Relación de mejoras:**

1. Define al cliente final y lo diferencia claramente del cliente institucional. Otorga mayor prioridad a la satisfacción del primero.

**Cliente Final:** Persona que recibe un producto o servicio y disfruta de sus beneficios. “Un Cliente es el individuo más importante que haya entrado nunca a nuestra empresa... en persona o por carta. De él dependemos, es el motivo de nuestro trabajo, nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirlo” (Peters y Waterman, 1984)

2. Realiza una nítida asignación de responsabilidad y autoridad. Esta se perdía antes en el procedimiento previo al hacerse alusión a Áreas de Atención al Cliente que no existían en la estructura.
3. Plantea en el mismo inicio una reconceptualización de la calidad entendida sobre todo como atención a las personas y pasión por la mejora continua. Esta definición es más apropiada para una empresa de servicios y menos sesgada por las concepciones de empresas productoras.
4. Indica como primer paso crítico la identificación de las expectativas de valor del cliente. No conocer los requisitos de Calidad del Cliente resulta invalidante para cualquier Sistema de Gestión de la Calidad. Esto es evidente en el propio mapa de proceso de la Norma ISO 9001:2008 donde los requisitos del cliente son el INPUT del sistema.
5. Establece que las expectativas de valor del cliente, deseos y preferencias deben ser negociadas y adecuadas antes de adoptar un compromiso de servicio. La empresa no debe sobrevivir ni favorecer la existencia de estándares de calidad que no pueda satisfacer. La satisfacción empieza por ajustar las expectativas y definir qué “calidad” ofrece EMSERPET.
6. Lo que se pacta con el cliente queda definido como objetivos de calidad por servicios. De esta manera surge toda una lista de mejoras periódicas concretas y la organización podrá responder afirmativamente a la pregunta: ¿haz hecho mejoras recientes a tus ofertas de servicios? Se introduce además la tensión típica y saludable de la Dirección por Objetivos.
7. Los requisitos de calidad del cliente también permitirán establecer cuáles son los parámetros de calidad relevantes, los que el cliente valora y por los que está dispuesto a pagar (ejemplo: elaboración de los platos, confort del salón, etc.)

8. El procedimiento especifica una evaluación de la satisfacción a corto plazo, cercana a la experiencia de consumo e incluso inmediatamente después. De esta manera pretender registrar la satisfacción como estado o efecto de una transacción específica.
9. Para el caso de la evaluación en el corto plazo enmarca la valoración de los clientes finales sólo si existe contacto directo con el cliente atendiendo al hecho que “si el cliente tiene que estar presente en el servicio, quien lo proporcione tiene que ser considerado con sus necesidades” (Kotler, p. 479), es decir que estamos ante un “momento de la verdad” donde el trato es crucial (servicios como el transporte de agua, cargas, o jardinería no tienen en cuenta al cliente final en la evaluación a corto plazo)
10. Mejora la coordinación y trazabilidad de la Reunión de Conciliación con los Representantes de Clientes (Institucionales) estableciendo el levantamiento de actas, la toma y chequeo de acuerdos, y la valoración explícita de la satisfacción de los clientes en el período. Hace directiva la asistencia de los jefes de áreas que generan servicios y quienes regulan y controlan la gestión de calidad y el marketing. Optimiza también la designación y registro de los Representantes del Cliente. De esta manera la relación gana en transparencia, se ofrece mejor atención y se protege la empresa frente a los sesgos evaluativos (efectos de anclaje en malas experiencias, etc.)
11. Incorpora el análisis del comportamiento de las quejas y no conformidades en general. Este es un indicador indirecto que puede sugerir interpretaciones interesantes y complementa en análisis. Se ha encontrado ya en la experiencia que la satisfacción del cliente final e institucional crece en la medida que se cierran no conformidades reconocidas y comunicadas por el cliente.
12. El procedimiento también incluye una evaluación de la satisfacción a mediano o largo plazo, utilizando un método más cualitativo cuya validez se ratificó en el

diagnóstico. Esta evaluación posibilita captar la satisfacción del cliente entendida como proceso o efecto acumulativo, además de explorar la naturaleza afectiva de la satisfacción, la satisfacción respecto a la gestión de quejas de la empresa y la atención eficaz a la necesidad de respeto, dignidad, autoestima o consideración.

13. Por último, se instrumenta la práctica de realizar mensualmente un balance de la satisfacción del cliente por servicios. Este emplea todos los datos que aporta el presente procedimiento y el relacionado con la gestión de no conformidades. Se celebra en los Consejos de Dirección de las diez unidades de la empresa, más un balance corporativo. La utilidad de hacer este alto en el camino, detenerse a revisar los datos, pensar y tomar decisiones, ha sido inestimable.

### **Procedimiento de gestión de no conformidades.**

El documento se encuentra también recogido integralmente en el Apéndice. En esta sesión se destacarán los principales cambios o atributos de la nueva tecnología.

### **Relación de mejoras:**

1. Delimita claramente los conceptos de corrección, acción correctiva y acción preventiva. Así queda desde el principio establecida la importancia del análisis causal cuando se trata de gestionar una no conformidad.

**Corrección:** “Acción tomada para eliminar la manifestación de una no conformidad detectada”.

**Acción correctiva:** “Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación actual no deseable”.

**Acción preventiva:** “Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable”.

2. Realiza una nítida asignación de responsabilidad y autoridad. Destaca en este sentido la figura del Representante de la Dirección para la calidad (a todos los niveles de la organización), la responsabilidad de los jefes de área que generan no conformidades con el análisis de sus causas y su resolución definitiva, y el principio de participación de todos los trabajadores para el adecuado funcionamiento del sistema.

**Representante de la Dirección para la Calidad a nivel de Taller, UEB y Oficina**

**Central:** “Gestionar las No Conformidades asegurando el acercamiento progresivo a los principios de Enfoque al Cliente, Mejora Continua y Decisiones basadas en hechos. Prestará especial atención al análisis de causas, a la prevención y a la oportunidad a la hora de tomar acciones correctivas o preventivas”.

Más adelante expresa el documento en forma más precisa: “Para una buena gestión de No Conformidades es crucial la participación del Representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad a cada nivel (UEB, Taller y Oficina Central) Este funciona como coordinador y agente de cambio. Le evita al cliente (externo o interno) tratar directamente con el proveedor del servicio o producto, es un mediador al servicio del cliente”.

**Trabajadores de EMSERPET (con énfasis en los Responsables de Procesos y**

**Jefes de Áreas):** “Notificar todas las No Conformidades actuales o potenciales que detecten como parte de su interacción con otros procesos internos o en relación con el Cliente. Estas constituyen en sí las principales oportunidades de mejora del Sistema”.

3. Plantea desde el comienzo como enfoques dominantes de la actividad en enfoque al cliente, la mejora continua y la toma de decisiones basadas en hechos o evidencias.

**Enfoque al cliente:** “La empresa depende de sus clientes y por lo tanto debería comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”.

**Mejora continua:** “La mejora continua del desempeño global de la empresa debería ser un objetivo permanente de ésta”.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.

4. Otorga la mayor prioridad a la detección proactiva de las no conformidades partiendo del hecho que “sólo un 5 por ciento de los clientes insatisfechos se queja” (Kotler, 2000)

Por esta razón el procedimiento establece que “las No Conformidades se reportan, se comunican a alguien responsable con el fin de ser resueltas (no se trata de anotar en un libro estadístico) y en este proceso necesitamos participar todos. Debemos ser especialmente hábiles para recepcionar las que provienen del Cliente en forma de quejas, insatisfacciones, recomendaciones, etc.”

“Tan importante es identificar la No Conformidad actual como la potencial, y el éxito está en que nuestro sistema detecte las No Conformidades antes que ocurran y prevenirlas eliminando sus causas”.

5. Crea un sistema de información que posibilita consolidar los datos a nivel de taller, unidad y empresa, y realizar entonces interpretaciones útiles para una correcta evaluación de la satisfacción del cliente.
6. Establece la multiplicidad de canales para la recepción o detección de no conformidades, incrementando así la accesibilidad de la empresa al cliente y las probabilidades de acceder a la mayor cantidad de oportunidades de mejora.



### **Integrando ambos procedimientos.**

Las dos tecnologías descritas se logran integrar entre sí, no sólo por el hecho que la evaluación de la satisfacción del cliente incluye el análisis de la dinámica de las quejas sino porque los datos provenientes de la gestión de no conformidades aportan una nueva dimensión más comprensiva del fenómeno de la satisfacción al investigar sobre el importante fenómeno de las quejas, las causas profundas de los disconformidades y el nivel de respuesta de la empresa. Muchas veces se podrá explicar la insatisfacción a partir de aquí, e incluso también la satisfacción cuando esta refleja una efectiva táctica de recuperación de servicio fallido.

Para integrar ambas se propone tanto un análisis vertical como horizontal y la siguiente rutina:

#### **Análisis vertical.**

- Evaluamos satisfacción del cliente por servicios.
- Unidades y Clientes con el índice de satisfacción más bajo.
- Parámetros afectados.
- Principales no conformidades asociadas.
- Causas.
- Nivel de solución o cierre.

#### **Análisis horizontal.**

- Comportamiento periódico del índice de satisfacción (período anterior, mes, trimestre, semestre, año)
- Recurrencia de no conformidades.
- Capacidad de solución o cierre (por ciento de cierre)

## **Validación de la propuesta.**

El presente trabajo se inició en septiembre de 2012. La tecnología entró en vigor con carácter más de pilotaje a partir de noviembre, observando su afianzamiento desde enero de 2013.

En esta sección, la última en el desarrollo de la investigación, el propósito es mostrar la validez de la solución seleccionada.

Cuando se compartía la propuesta de un esquema básico de implementación se adelantó el profundo impacto organizacional que ha tenido no sólo la implementación de los procedimientos que fueron diseñados sino el trabajo previo de sensibilización, imprescindible para la aplicación productiva de estos procedimientos pero cuyos beneficios mayores estriban en el inicio de un cambio de actitud, de enfoque hacia el cliente y el cambio mismo.

Ahora, en los balances trimestrales mencionados, la calidad y la satisfacción del cliente ocupan el centro del debate, y como cuando acabamos de conocer algo nuevo, sucede que sorprende reconocerla en todas partes, en cada evento, noticia o decisión empresarial.

¿Qué ha sucedido con las mediciones del índice de satisfacción del cliente final e institucional? ¿Se logra medir eficazmente la satisfacción del cliente? ¿Cambió en algo la situación respecto al diagnóstico?

A estas preguntas se intentará responder, aunque precisando que el objetivo del trabajo es obtener una evaluación certera de la satisfacción del cliente, sobre todo el cliente final. Si esta satisfacción se ve además mejorada como un efecto del sistema creado, será un grato valor agregado.

## Resultados 1er cuatrimestre 2013.

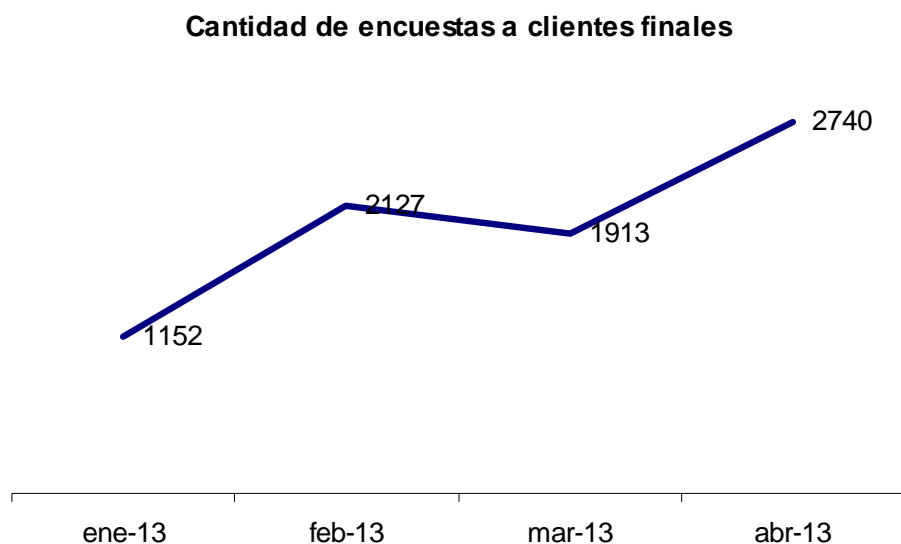


Gráfico: Cantidad de encuestas a clientes finales durante el 1er cuatrimestre 2013.

El primer dato elocuente en sí mismo es el hecho de haber podido concretar y mantener la evaluación de la satisfacción a clientes finales. Antes de la implementación de la nueva tecnología simplemente no se buscaba ni conocía de manera sistemática el sentir de los consumidores. Al cierre del 1er cuatrimestre del 2013 se han realizado más de 7900 encuestas. Esto sin dudarle envía una señal clara a los propios clientes y partes interesadas acerca de la voluntad de la empresa por conocer lo que experimentan quienes se benefician con sus servicios. Aporta además a la empresa la confianza en un dato seguro, validado con el criterio de miles de trabajadores de CUPET.

Otro aspecto importante que permite apreciar el cambio acontecido en la empresa a partir de implantar este nuevo sistema de gestión es la dinámica que ha seguido la detección de No Conformidades. Si bien se ha intentado redefinir las mismas como oportunidades de mejora, en un inicio la no conformidad era percibida y sentida como (testimonio literal de un jefe de producción a nivel de taller) “*soga para tu pescuezo*”. Esta expresión, muy común en nuestro entorno, traduce la actitud negativa que existía al respecto.

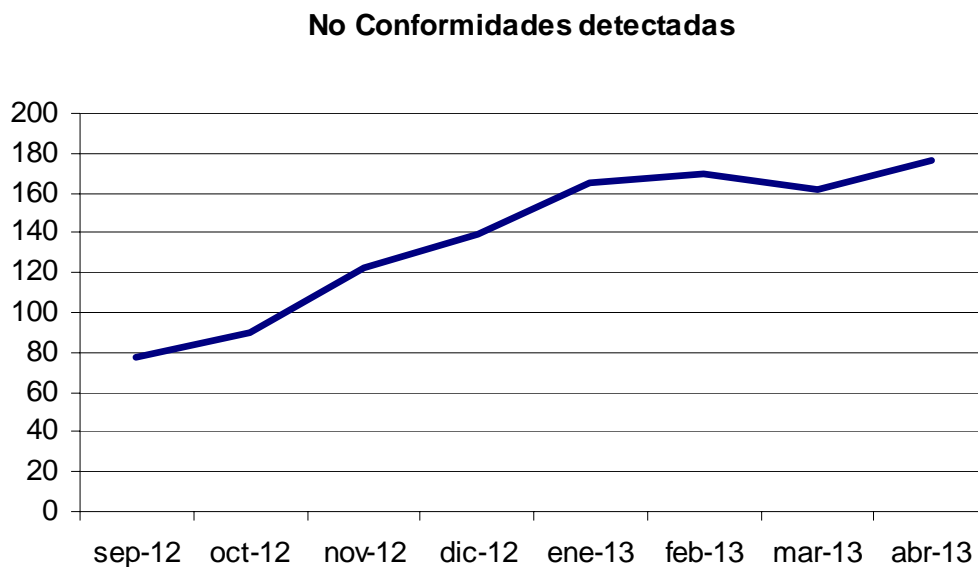


Gráfico: Número de No Conformidades detectadas desde el inicio de la implementación.

En este gráfico puede apreciarse el modo en que ha venido cambiando la situación. La detección de no conformidades se ha duplicado y con esto las posibilidades de realizar mejoras, responder efectivamente a las quejas, articular eficaces tácticas de recuperación de servicio, focalizar las prioridades y fidelizar al cliente<sup>3</sup>.

Una pregunta siempre surge: ¿más no conformidades equivale a mayor insatisfacción? No necesariamente, indica más bien la capacidad creciente de la empresa (a partir de un cambio de enfoque), la sensibilidad del sistema para captar todo lo que debe ser cambiado en beneficio del cliente, quizás también señale la confianza creciente del cliente que se acerca y expresa sus demandas. Sin la tecnología puesta en vigor estos resultados no hubieran sido posibles.

Pero a medida que aumenta la detección o recepción de no conformidades también crece la capacidad de darles respuesta, porque se gana en experiencia, se van tipificando y además

<sup>3</sup> Es llamativo que en el 2011 sólo se detectaron **246** no conformidades, en 2012 este número ascendió a **777** no conformidades. Para 2013, a partir de los resultados del 1er cuatrimestre, se estima detectar un entorno de **2019** no conformidades.

se detectan muchas no conformidades cuyas causas pasan por el detalle, el trato, la capacitación o mejor supervisión del servicio prestado, razones todas estas que no dependen de grandes cantidades de recursos materiales para su solución.

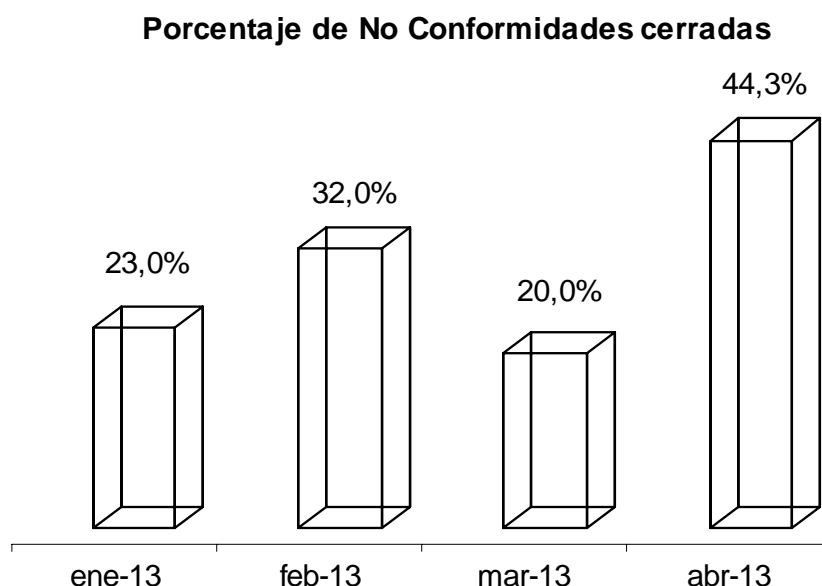


Gráfico: Porcentaje de No Conformidades cerradas durante el 1er cuatrimestre 2013.

Respecto al índice de satisfacción del cliente, la consistencia entre los criterios de los clientes institucionales y finales, también el procedimiento ha permitido convertir una debilidad de empresa en una fortaleza. Cada mes pueden comprobarse ambas mediciones, complementar el análisis con el procedimiento de gestión de no conformidades y, verificar para satisfacción de los trabajadores de EMSERPET como la satisfacción del cliente final viene mejorando de manera estable.

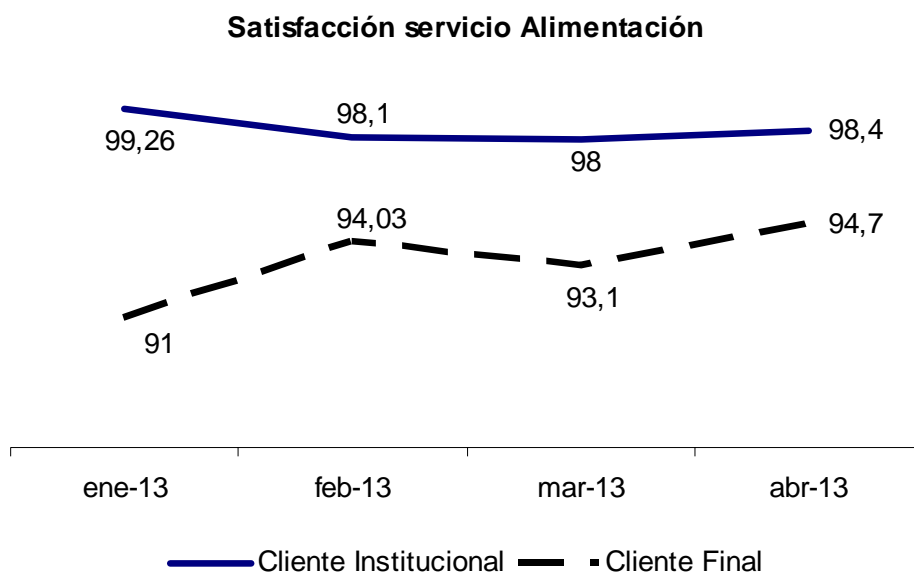


Gráfico: Satisfacción Cliente Final - Institucional. Servicio Alimentación.

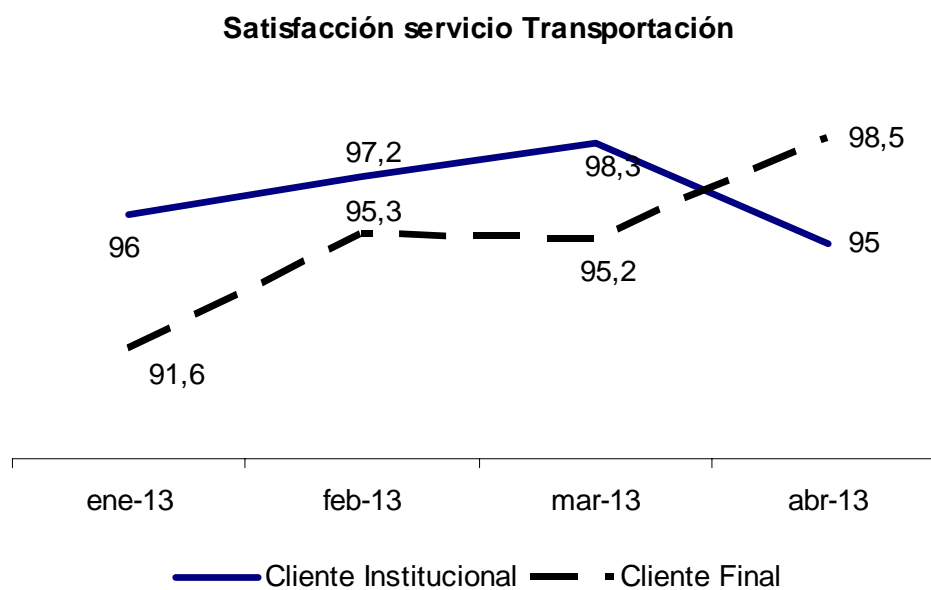


Gráfico: Satisfacción Cliente Final - Institucional. Servicio Transportación.

En el caso del servicio de transportación de pasajeros, se da por primera vez la singular situación que la satisfacción del cliente final supera la valoración dada por los

Representantes del clientes institucional. Esto de alguna forma es comprensible en tanto los motivos de compra son diferentes pero si apunta de forma contundente a una mejor atención a las expectativas, necesidades y deseos del pasajero, que es la razón de ser del negocio.

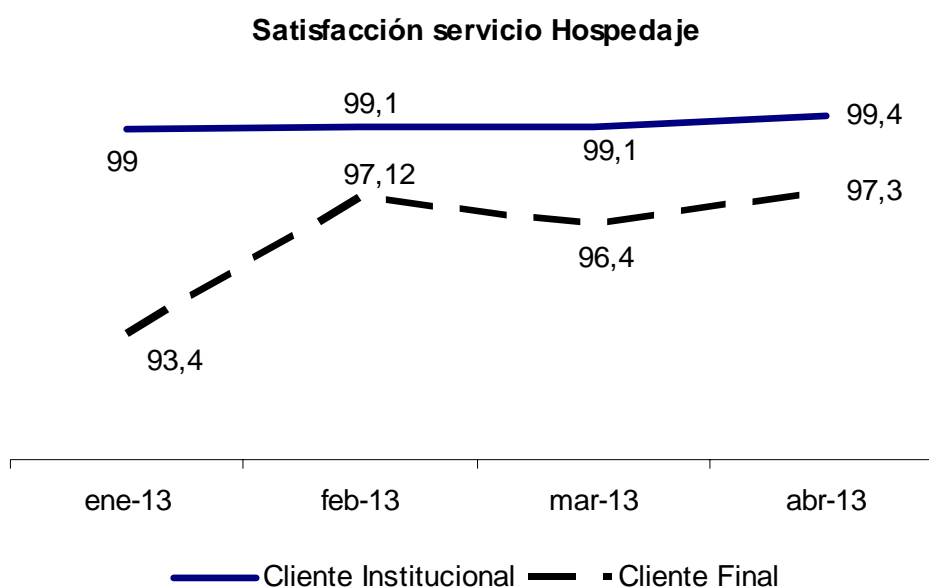


Gráfico: Satisfacción Cliente Final - Institucional. Servicio Hospedaje.

Los servicios de hospedaje, limpieza y recreación se comportan de manera similar. En el gráfico notamos cómo el índice ha venido aproximándose al 100 %, algo que por supuesto llevará a la empresa a plantear estándares más altos para intentar continuar sorprendiendo al cliente.

## **Principales insatisfacciones con el trabajo.**

Toda obra humana es perfectible, somos conscientes de ello y durante el proceso de implementación del sistema pudo comprobarse la necesidad de realizar algunas mejoras a la propuesta original que, es probable, incrementen la eficacia de las tecnologías desarrolladas. En este sentido merecen destacarse las siguientes:

1. Incorporar al sistema de evaluación la variable “fidelidad” al ser esta un mejor predictor de comportamiento de compra.
2. Reemplazar el concepto de “No Conformidad” por “Oportunidad de Mejora”. Toda no conformidad es una oportunidad de mejora, no viceversa, además de despertar menor resistencia durante la implementación.
3. Adicionar a los mecanismos de retroalimentación propuestos una línea directa de atención al consumidor (“*consumer hot line*”) en cada UEB y a nivel de empresa.
4. Establecer junto a las encuestas mensuales de satisfacción y el cuestionario semestral:
  - Encuesta de gustos y preferencias para mejorar el servicio. Una vez que se logre dar respuesta a estas oportunidades de mejora, repetir el ejercicio.
  - Búsqueda de problemas que hayan tenido los clientes con los ofrecimientos de la empresa (técnica de análisis de incidentes críticos)
  - Preguntar con respecto al grado de importancia que se le asigna a los elementos de la oferta (jerarquizar las prioridades del cliente)
7. Instrumentar el uso de “consumidores fantasmas” y la práctica de que los propios administradores salgan e intervengan en actividades de venta, experimenten de



primera mano el trato que reciben como “clientes”, probar el servicio. Así descubrirán muchos de los principales satisfactores e insatisfactores existentes.

### **Conclusiones del capítulo.**

Como conclusión del capítulo se destaca que:

- El sistema diseñado es funcional y perfectamente apropiable por parte de la organización.
- Es posible llegar al cliente final, es necesario y a su vez un reto en tanto representa un compromiso una vez que se le solicita su criterio.
- El sistema no sólo permite evaluar la satisfacción del cliente sino que, por una suerte de “efecto observador” y la mejora continua que entraña la gestión de no conformidades, también ejerce su impacto positivo en la propia gestión de la satisfacción mejorando este índice.
- Para la adecuada implementación de los procedimientos en cuestión es de vital importancia promover un cambio de enfoque o actitud hacia el cliente.

# CONCLUSIONES

1. Se cumple el objetivo general del trabajo, a saber: Desarrollar un sistema eficaz de evaluación de la satisfacción de los clientes de la Empresa de Servicios Petroleros.
2. Se demuestra que la efectividad del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente depende en gran medida de:
  - Evaluar la satisfacción del cliente final.
  - Evaluar la satisfacción del cliente utilizando como estándares de comparación las expectativas, deseos y necesidades del cliente.
  - Evaluar la satisfacción del cliente como un continuo de naturaleza afectiva.
  - Evaluar la satisfacción del cliente como un resultado inmediato de experiencias de consumo y como experiencia de un proceso acumulativo de relación cliente – proveedor.
  - Evaluar la efectividad en la atención a las quejas como factor determinante de satisfacción en empresas de servicios.
  - Articular a la tecnología de evaluación de la satisfacción una tecnología de gestión de no conformidades cuya dinámica complementa la valoración de la satisfacción y la promueva.
  - Proponer una secuencia de pasos básicos para lograr la adecuada implementación de este sistema de evaluación.
3. Se comprueba que una aproximación a la satisfacción del cliente asumida en toda su complejidad como manifestación socio-psicológica aumenta considerablemente la validez de las mediciones y asimismo la utilidad de los datos para la toma de decisiones empresariales.
4. Se verifica la estrecha unidad y relaciones de colaboración existente entre las tecnologías de evaluación de la satisfacción del cliente y la gestión de no

conformidades validando en definitiva algo reconocido por la Norma ISO 9001:2008, que ambas actividades forman parte de un proceso único de medición, análisis y mejora.

5. Se demuestra por último que para la correcta implementación de una mejora tecnológica, más si esta está ligada a la satisfacción del cliente, es de vital importancia promover un cambio de enfoque o actitud que pase por replantearse el sentido de misión de la empresa y su orientación al mercado.

# RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones intentan orientar los esfuerzos de la empresa hacia aquellas acciones que podrían incidir positivamente en el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente. Estas son:

1. Dar seguimiento a la aplicación del sistema de evaluación para realizar las mejoras que el mismo requiera de manera continua.
2. Medir el impacto del funcionamiento del nuevo sistema con el propósito de conocer el efecto de la evaluación de la satisfacción del cliente sobre la satisfacción misma.
3. Establecer como herramienta auxiliar un Sistema de Costos de Calidad que evalúe el efecto económico de las fallas externas e internas, relacionándolo con el costo de prevenir y evaluar (razón conocida como Índice de Intensidad de la Calidad). De esta manera podrá validarse la costeabilidad del sistema de gestión de la calidad, del cual la evaluación de satisfacción es parte inherente.
4. Implementar una nueva declaración de Política de Calidad de la empresa que constituya una línea de conducta clara y sirva de soporte a todas las decisiones, evaluación de hechos y resultados de la empresa.
5. Actualizar los indicadores de eficacia de aquellos procesos de apoyo que resultan en “cuellos de botella” para el sistema condicionando la satisfacción final del cliente, como son en el caso específico de EMSERPET, los procesos de Logística y Gestión del Capital Humano.
6. Continuar asumiendo la *necesidad urgente* de un enfoque de marketing y un cambio cultural en pro del cliente como condición indispensable si de calidad y satisfacción se trata.

# BIBLIOGRAFÍA

Anderson, E. y C. Fornell: “A customer satisfaction research prospectus” en Service quality: new directions in theory and practice. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 241 – 268. 1994.

Bennis W., y B. Nanus: Líderes, el arte de mandar. Merlín Libros S. A., México, 1985.

Borrego, O.: Che – El camino del fuego. Editorial Imagen Contemporánea, La Habana, 2001.

Boulding, W., A. Kalra, R. Staelin y V. Zeithaml: “A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions”, en Journal of marketing research, Vol. 24 (agosto), pp. 7 – 27. 1993.

Goldsmith, J. y K. Cloke: El Arte de Despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2002.

Grimaldi, R.: Identificando Oportunidades de Negocio. Edición SEBRAE. Brasilia, 2001.

Hall, R. H.: Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México, 1996.

Hamel, G.: “Un nuevo reto: cambiar las reglas de juego” en Fórmulas de estrategia empresarial. Ediciones Deusto, Barcelona 2001.

Ishikawa, K.: ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1977.

ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y Vocabulario.

ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos.

Johansen R. y cols.: El impacto de la tecnología en los grupos de trabajo. Cómo pueden los equipos utilizar la tecnología y las herramientas de proceso grupal para perfeccionar el desempeño. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., Delaware, 1993.

Kotler, P. y cols.: Dirección de marketing. Edición del milenio. Pearson Educación S. A., Madrid, 2000.

Levitt, T.: “¿Quiere mejorar sus utilidades? ¡Cuide a sus clientes!”. Harvard Business School, American Society of Quality, 1995 (compilación de R. Carrillo Pensó, Caracas, Venezuela)

Lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Aprobado el 18 de abril de 2011.

Martínez Llebrez V. R. y L. A. Sabadí Castillo: Concepción de la calidad en el pensamiento del Che. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2006.

Murphy, K. J.: La gestión que funciona: enfoques basados en el sentido común que conforman una compañía orgullosa y diligente. Sin fecha.

Oliver, R. L. y J. Swan: “Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach”, en Journal of marketing, Vol. 53 (abril), pp. 21 – 35. 1989.

Peters, T.: “En busca del boom” en Técnicas de gestión empresarial. Ediciones Deusto, Barcelona 2001.

Peters J., T. y R. H. Waterman Jr.: En busca de la excelencia. Experiencia de las empresas mejor gerenciales de los Estados Unidos. Editorial Norma S.A., Colombia, 1984.

Rionda Ramírez, J. I.: (2006) Cien conceptos básicos previos y propios de la administración científica Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/214/](http://www.eumed.net/libros/2006c/214/)

Rosen, D. y C. Surprenant: “Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?” en: International Journal of service industry management, Vol. 9, No. 2, pp. 103 – 125. 1998.

Rust, R. y A. Zahorik: “Customer satisfaction, customer retention, and make share” en Journal of Retailing, Vol. 69, No. 2, pp. 145 – 156. 1993

Schneider, B. y D. Bowen: “Understanding Customer Delight and Outrage”, Sloan Management Review (otoño), pp. 35 – 45. 1999.

Senge, P. y cols.: La danza del cambio. El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden. Ediciones 2000 S. A., Barcelona, 2000.

Setó Pamies D.: De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente. ESIC EDITORIAL, Madrid, 2004.

Simons, R.: Las claves de las organizaciones de alto rendimiento. Diseño organizativo y sistemas de control para mejorar la eficiencia y el compromiso de las personas. Ediciones Deusto, Barcelona, 2006.

Stauss, B. y P. Neuhaus: “The Qualitative Satisfaction Model”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 3, pp. 236 – 249. 1997.

Topa Cantisano, G.: “Cuando la confianza se ha perdido... Valoración del modelo de violación de contrato psicológico de Morrison y Robinson”, en Revista Iberoamericana Electrónica de Psicología Social. Vol. 3, No.1. Diciembre 2005. Disponible en: <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n1/art6.html>

## **APÉNDICE**



# SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMSERPET

## **1.0 Objetivo.**

Establecer un Sistema de Evaluación de la Satisfacción de nuestros Clientes capaz de medir esta importante variable de forma fidedigna y oportuna.

## **2.0 Alcance.**

Aplicable a todas las Unidades Empresariales de Base y Oficina Central de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET.

## **3.0 Referencias.**

Norma Internacional ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario.

Procedimiento general para la Gestión de No Conformidades en EMSERPET (DT-GC/P0401. Revisión 01)

Setó Pamies D.: De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente. ESIC EDITORIAL, Madrid, 2004.

Peters T. J. y R. H. Waterman Jr.: En busca de la Excelencia. Editorial NORMA S.A., Colombia 1984.

Ishikawa K.: ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Edición Revolucionaria, La Habana, 1977.

Kotler P.: Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Prentice Hall. Madrid, 2000.

Grimaldi, R.: Identificando Oportunidades de Negocio. Edición SEBRAE. Brasilia, 2001.

#### **4.0 Términos y definiciones.**

**Satisfacción del Cliente:** "... es el resultado de comparar nuestra percepción de los beneficios de un producto (o servicio) en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo" (Kotler, 2000)

**Cliente institucional:** Organización que recibe un producto o servicio y disfruta de sus beneficios. Sus motivos de compra y comportamiento son claramente diferentes al consumidor o cliente final. La relación se establece a través de un Representante.

**Cliente Final:** Persona que recibe un producto o servicio y disfruta de sus beneficios. "Un Cliente es el individuo más importante que haya entrado nunca a nuestra empresa... en persona o por carta. De él dependemos, es el motivo de nuestro trabajo, nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirlo" (Peters y Waterman, 1984)

**Requisitos de Calidad:** Necesidad, deseo o expectativa establecida en la mente del cliente, generalmente implícita y que determina toda su relación con el proveedor de productos y servicios.

**Parámetros de calidad:** Aspectos generales a tener en cuenta cuando evaluamos la calidad y satisfacción con un servicio o producto. Dentro de un parámetro de calidad pueden recogerse varios requisitos para la satisfacción del cliente (Ejemplo: Parámetro =

Elaboración de los alimentos; Requisitos = Bien cocidos, bajos de sal, uso de grasas vegetales, etc.)

## **5.0 Anexos.**

**Anexo 1:** Mapa del Proceso de Gestión de la Calidad (tomado de la Norma ISO 9001:2008)

**Anexo 2:** Parámetros de Calidad definidos por la empresa para la evaluación de sus servicios.

**Anexo 3:** Conciliación semanal del Estado de Satisfacción del Cliente Institucional.

**Anexo 4:** Estado de Satisfacción del Cliente Final.

**Anexo 5:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en el Taller (Total de Clientes Finales ó 1 Cliente Institucional)

**Anexo 6:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en el Taller – Total de Clientes Institucionales.

**Anexo 7:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la UEB – Total de Clientes Finales.

**Anexo 7-A:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la UEB – Total de Clientes Institucionales.

**Anexo 8:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la Empresa – Total de Clientes Finales.

**Anexo 8-A:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la Empresa – Total de Clientes Institucionales.

**Anexo 9:** Cuestionario de Satisfacción del Cliente.

## **6.0 Responsabilidades.**

**6.1 Director General:** Aprobar y exigir la correcta aplicación del presente procedimiento.

**6.2 Director Técnico de la Producción:** Controlar y crear las condiciones necesarias para la implantación y despliegue del presente procedimiento. Evaluar sistemáticamente los resultados de las mediciones de Satisfacción del Cliente. Garantizar la mejora continua de esta tecnología.

**6.3 Directores de UEB:** Evaluar y exigir la correcta aplicación del presente procedimiento a su nivel.

**6.4 Jefes de Grupo Técnico de la Producción UEB:** Controlar y crear las condiciones necesarias para la implantación y cumplimiento del presente procedimiento a su nivel. Evaluar sistemáticamente los resultados de las mediciones de Satisfacción del Cliente.

**6.5 Jefes de Áreas que ofertan servicios:** Efectuar las Reuniones de Conciliación con los Representantes del Cliente Institucional (cuando procede) así como aplicar los instrumentos de recogida de información diseñados para evaluar la Satisfacción del Cliente.

**6.6 Técnicos y Especialistas relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad:** Garantizar la oportuna y correcta aplicación de los instrumentos de recogida de información diseñados para evaluar la Satisfacción del Cliente. Procesar las mediciones realizadas.

## **7.0 Desarrollo.**

### **7.1. Punto de partida: Tres planteamientos esenciales.**

1. “La Gestión de la Calidad implica una auténtica revolución en el pensamiento de la gerencia” (Ishikawa, 1977)
2. “La calidad es ante todo una cuestión de atención a los demás, de personas, de pasión, de coherencia, de contacto humano y de reacciones viscerales” (Peters y Austin, 1986)
3. “La Calidad nace de la creencia que las cosas pueden perfeccionarse y que la belleza está en todas partes: en las recogidas de basura, en la cría de pollos, en la elaboración de papas fritas o de pizzas, en la decoración de una tienda, en un ordenador o en la toma de aire de los motores de un avión. La calidad se alcanza viviendo todos los días, durante décadas, este mensaje: es posible mejorar y perfeccionarse hasta el infinito” (Peters y Waterman, 1984)

### **7.2. Bases de nuestro Sistema de Evaluación de la Satisfacción del Cliente.**

#### **7.2.1. El primer paso: Identificar las Expectativas de Valor del Cliente.**

Por lo general se dan por sentados los requisitos de calidad del cliente, sus expectativas, necesidades y deseos. Es común que definamos nuestros negocios y ofertas atendiendo a la propia conveniencia, comodidad o posibilidades actuales, ignorando los BENEFICIOS ESPERADOS por parte del cliente, aquellos que explican su comportamiento de compra.

No conocer los requisitos de Calidad del Cliente resulta Invalidante para cualquier Sistema de Gestión de la Calidad.

“Saber qué desea el cliente, dónde los desea y cómo, en qué cantidades, cómo compra, dónde compra y por qué compra, nos ofrece más oportunidades que cualquier forma de investigación” (Grimaldi, 2001)

La idea anterior queda muy clara cuando vemos un mapa de proceso para la gestión de la calidad (ver anexo 1) Es notable que los Requisitos del Cliente constituyen un elemento informativo para la Dirección y el punto de partida, el INPUT del proceso productivo o de prestación de servicios.

La Calidad, por tanto, comienza por hacer visibles los requisitos de satisfacción de nuestros clientes.

Con este fin podrán emplearse libremente en cada UEB encuestas, entrevistas individuales o grupales, análisis de planteamientos en reuniones y asambleas, revisión de quejas, reclamaciones y recomendaciones, etc.

Durante el último trimestre del año cada UEB acometerá esta relevante tarea identificando por Clientes y Servicios sus expectativas de valor y preferencias.

Este estudio (que sin dudas nutrirá el Sistema de Mercadotecnia de la empresa) no precisa un elevado rigor metodológico, por el contrario, se trata de contactar con los Clientes (Institucionales y Finales), dialogar con ellos y confirmar que hemos entendido bien cuáles son sus expectativas y deseos. Este sencillo paso es trascendente y no puede pasar por alto.

En este proceso se tomarán en consideración con carácter determinante los criterios de los Clientes Finales (ver términos y definiciones)

Como resultado de este trabajo se editará un documento único en cada UEB, con título **“Requisitos de Calidad del Cliente”**, estableciéndose como los requisitos de calidad por servicios para el año que comienza.

Este documento se elabora a nivel de UEB para respetar la singularidad de los requisitos de calidad de cada cliente, que pueden variar entre entidades, territorios, etc.

Siempre que los requisitos planteados por diferentes clientes no sean antagónicos entre sí, podemos y debemos aceptarlos como un modo de personalizar nuestra atención y relación con cada cliente. De ser contradictorios se negocia adecuando las demandas del cliente a partir de explicarle que por principio no nos comprometemos con algo que no podamos cumplir.

El documento “Requisitos de Calidad del Cliente” no exige un registro predeterminado pero sí debe dejar claro:

- Unidad Empresarial de Base
- Año que abarca
- Cartera de Servicios y Clientes de la Unidad
- Requisitos por Servicios

Si existen clientes con requisitos específicos expresarlo claramente.

#### **7.2.2. Negociar y adecuar las Expectativas de Valor del Cliente.**

Reconocemos que la percepción de la Calidad es un asunto personal, por tanto es necesario conciliar con los clientes sus requisitos de calidad y lo que realmente podemos ofrecer (sin sobrevalorarnos)

Si no adecuamos las exigencias del cliente eventualmente van a estar insatisfechos por mucho que nos esforcemos.

Con este fin el documento “Requisitos de Calidad del Cliente” será conciliado con los Representante de los Clientes Institucionales (firmas de ambas partes) y es muy recomendable que forme parte anexa al Contrato de Servicios.

En documento final (una vez conciliado) se discutirá y aprobará en la primera quincena del mes de enero por el Consejo de Dirección de la UEB constando en acta. Una copia impresa o digital de los “Requisitos de Calidad del Cliente” se enviará de inmediato a la Dirección Técnica de la Producción.

Asimismo estos requisitos posibilitarán definir correctamente los **Objetivos de Calidad por Servicios** para el año entrante.

Los Objetivos de Calidad por Servicios (medibles, retadores, realistas) serán enunciados en un documento formal y ratificados con acuerdo del Consejo de Dirección de cada UEB durante el mes de enero conservándose como instrumento de trabajo en el Grupo Técnico de la Producción.

La Dirección Técnica de la Producción, una vez recibidos los Requisitos de Calidad por Servicios de las UEB, y teniendo en cuenta otras consideraciones de tipo legal, normativo o reglamentario, establecerá qué parámetros de calidad deben ser evaluados sistemáticamente por el Cliente (todos los Requisitos de los clientes tienen que quedar abarcados en los Parámetros definidos) emitiendo los **Parámetros de Calidad definidos por la empresa para la evaluación de sus servicios** (ver Anexo 2) Estos serán presentados en la última semana del mes de enero al Consejo de Dirección para su aprobación.

Hasta tanto este documento sea aprobado los parámetros del año anterior permanecerán vigentes.

### **7.3. Organización del Sistema de Evaluación de la Satisfacción del Cliente.**

#### **7.3.1. Evaluaciones en el corto plazo.**

Para el Sistema de Gestión de la Calidad la Satisfacción del Cliente con un servicio constituye un documento tan importante y primario como la propia factura del servicio, su orden de trabajo, o cualquier otro documento.

Nuestro sistema de evaluación se sirve de dos entradas: los Representantes del Cliente Institucional (Anexo 3) y los Clientes Finales (Anexo 4)



Puntualizamos que: siempre que esté identificado un Representante del Cliente, éste podrá emitir sus evaluaciones como se explica más adelante en el punto correspondiente a las Reuniones de Conciliación.

Normalmente todo Cliente Final pudiera tener un Representante, en tanto se trata de una relación contractual (con una persona jurídica), no obstante reconocemos que no parece necesario en aquellos servicios donde, aún existiendo contratos firmados, no existen transacciones habituales con la entidad o su nivel es muy pequeño en términos de cantidad de clientes finales beneficiados.

Asimismo esclarecemos que: cuando en un servicio no existe relación directa con el Cliente Final este se excluye de la evaluación en el corto plazo.

En los casos donde nuestras evaluaciones se sirven de las dos fuentes: Clientes Finales y Representantes de Clientes Institucionales, se calculará por separado cada Índice de Satisfacción del Cliente y se analizará la consistencia de estas evaluaciones (grado de coincidencia entre ambas)

Por principio las evaluaciones de Clientes Finales poseen mayor validez.

Los criterios que manejamos para decidir cuándo la evaluación incluye al Cliente Final (el Representante siempre que existe participa), y con qué frecuencia y manera debemos proceder, son los siguientes:

1. Relación Directa con el Cliente Final.
2. Frecuencia del Servicio (en el orden individual, desde la perspectiva del beneficiado)
3. Masividad del Servicio.

**. Servicios individuales, eventuales y relación directa con el Consumidor.**

- Hospedaje eventual de tránsito (huéspedes aislados)
- Mecanización.
- Mantenimiento constructivo.

- Clima.
- Servicios poligráficos.

**Evalúa el Cliente Final cuando concluye la prestación del servicio.**

**. Servicios individuales, frecuentes y relación directa con el Consumidor.**

- Hospedaje permanente.

**Evalúa el Cliente Final en periodos mensuales.**

De tratarse de clientes con familia se toma a un representante por habitación.

**. Servicios Masivos, eventuales y relación directa con el Consumidor.**

- Recreación.
- Hospedaje eventual de tránsito (grupo de huéspedes)

**Evalúa el Cliente Final cuando concluye la prestación del servicio.**

Por su carácter masivo conviene tomar muestras de los Clientes Finales pues es poco práctico abordar a la totalidad.

**. Servicios masivos, frecuentes y relación directa con el Consumidor.**

- Alimentación.
- Transporte obrero.
- Limpieza.
- Hospedaje periódico por razones de trabajo o descanso (Villas de Descanso, campamentos, hospedaje producto a paradas de planta)

**Evalúa el Cliente Final en periodos ajustados a la duración del servicio (mensual, decenal, semanal)**

Por su carácter masivo conviene tomar muestras de los Clientes Finales pues es poco práctico abordar a la totalidad.

**. Servicios frecuentes sin relación directa con el Consumidor.**

- Jardinería.
- Lavandería.
- Transporte de Agua.
- Transporte de Carga.
- Transporte de Alimentos.
- Panadería – Dulcería.
- Almacenamiento y Despacho.

**Evalúa el Representante en períodos semanales.**

El modo en que arribamos al **cálculo de la Satisfacción de los Clientes** (tanto Finales como Institucionales) se explica detalladamente en el sistema de registros recogidos en los **anexos del 3 al 8-A**.

**7.3.1.1. Reuniones de Conciliación con los Representantes del Cliente.**

Considerando la amplia cartera de servicios de EMSERPET, su heterogeneidad, así como la dispersión geográfica de nuestras instalaciones, se confirma la **Reunión de Conciliación con los Representantes de Clientes** (Institucionales) como un medio vital para la comunicación y atención a nuestra clientela

En estas reuniones debidamente coordinadas y aseguradas por la UEB el Representante certificará (con su firma) una valoración de cada parámetro de calidad (los requisitos del cliente están recogidos en el parámetro) atendiendo a la semana que se analiza (con este fin recordamos se utilizará el registro contenido en el Anexo 3) Puede darse el caso y se acepta que las conciliaciones se realicen decenalmente. Este sería el período máximo permisible y respondería a las características del cliente y la propia organización del servicio.

Se levantará acta del encuentro, y el orden del día debe incluir como aspectos directivos: Chequeo de acuerdos y Evaluación de la Satisfacción del Cliente semana vencida.

Es fundamental que participen al menos:

- Representante del Cliente.
- Jefe del área que ofrece el servicio.
- Jefe del Grupo Técnico de la Producción (eventualmente puede delegar en alguno de los especialistas de su grupo debidamente calificado)

El Grupo Técnico de la Producción de la UEB conservará en formato digital o impreso, ordenadas en forma consecutiva y por servicios, todas las Actas de Reunión de Conciliación con los Representantes del Cliente.

Para mayor organización cada UEB confeccionará un registro actualizado de todos los Representantes del Cliente por Servicios, que contemplará los siguientes datos:

Empresa Cliente	Representante	Servicios que atiende	Cargo	Datos de contacto
--------------------	---------------	--------------------------	-------	----------------------

Una empresa cliente puede tener más de un Representante hasta cubrir con personal idóneo toda la gama de servicios que recibe de nosotros.

Los Representantes serán designados formalmente (copia del documento de designación en la UEB) por la Dirección de la Empresa Cliente.

#### **7.3.1.2. Análisis del comportamiento de las Quejas y No Conformidades en general.**

Este análisis es un medio auxiliar completamente válido para evaluar la satisfacción del cliente, para esto evaluamos mensualmente la dinámica que siguen las quejas de los clientes. El procedimiento de gestión de No Conformidades nos permite detectarlas a través de los Reportes de No Conformidades y los Libros de Quejas propiamente.

Si las quejas se incrementan o disminuyen, esto será un indicador claro de que están ocurriendo cambios con el estado de satisfacción del cliente. La interpretación de este dato debe ser cuidadosa y tendremos que profundizar.

**Nota:** La disminución de quejas, por ejemplo, no necesariamente implica mayor satisfacción (puede ser una señal de resignación).

### **7.3.2. Evaluaciones a mediano plazo.**

Nuestras evaluaciones de la satisfacción del cliente comprenderán también períodos semestrales (en el 3er trimestre evaluamos 1er semestre – en el 1er trimestre evaluamos 2do semestre año anterior).

Estas evaluaciones comprenden la Satisfacción del Cliente como un proceso, como un efecto acumulativo, más asociado a la calidad de la relación del cliente con nosotros, que a la respuesta emocional inmediata ante un servicio (satisfacción como estado)

Mediremos más profundamente las actitudes y percepciones de nuestros Clientes Finales (no participan los Representantes) El **Cuestionario** que utilizamos (**Anexo 9**) fue elaborado en nuestra empresa para observar el lado más afectivo de la satisfacción y la eficacia en nuestra gestión de las quejas.

### **7.4. Balance de la Satisfacción del Cliente.**

Todos los meses debe elaborarse a nivel de UEB un informe de **Balance de la Satisfacción del Cliente por servicios**, considerando las conciliaciones semanales con los Representantes de Clientes Institucionales, las valoraciones de los Clientes Finales (evaluaciones periódicas o tras la prestación del servicio) y el comportamiento e interpretación de la dinámica de las quejas.

Los análisis deben estar soportados con el ordenamiento e interpretación de sus cifras estadísticas (requisito: Análisis de Datos, Norma ISO 9001) así como los análisis cualitativos que requieran.

En los meses de septiembre y marzo este documento incluirá las evaluaciones de satisfacción a mediano plazo.

En este informe siempre quedará expresada la cantidad de mediciones realizadas y su criterio de representatividad.

El Balance de Satisfacción del Cliente se entregará a la Dirección Técnica de la Producción en los primeros siete días naturales de cada mes y serán utilizados para conformar el Reporte Técnico de la Dirección.

## **8.0 Relación de Registros.**

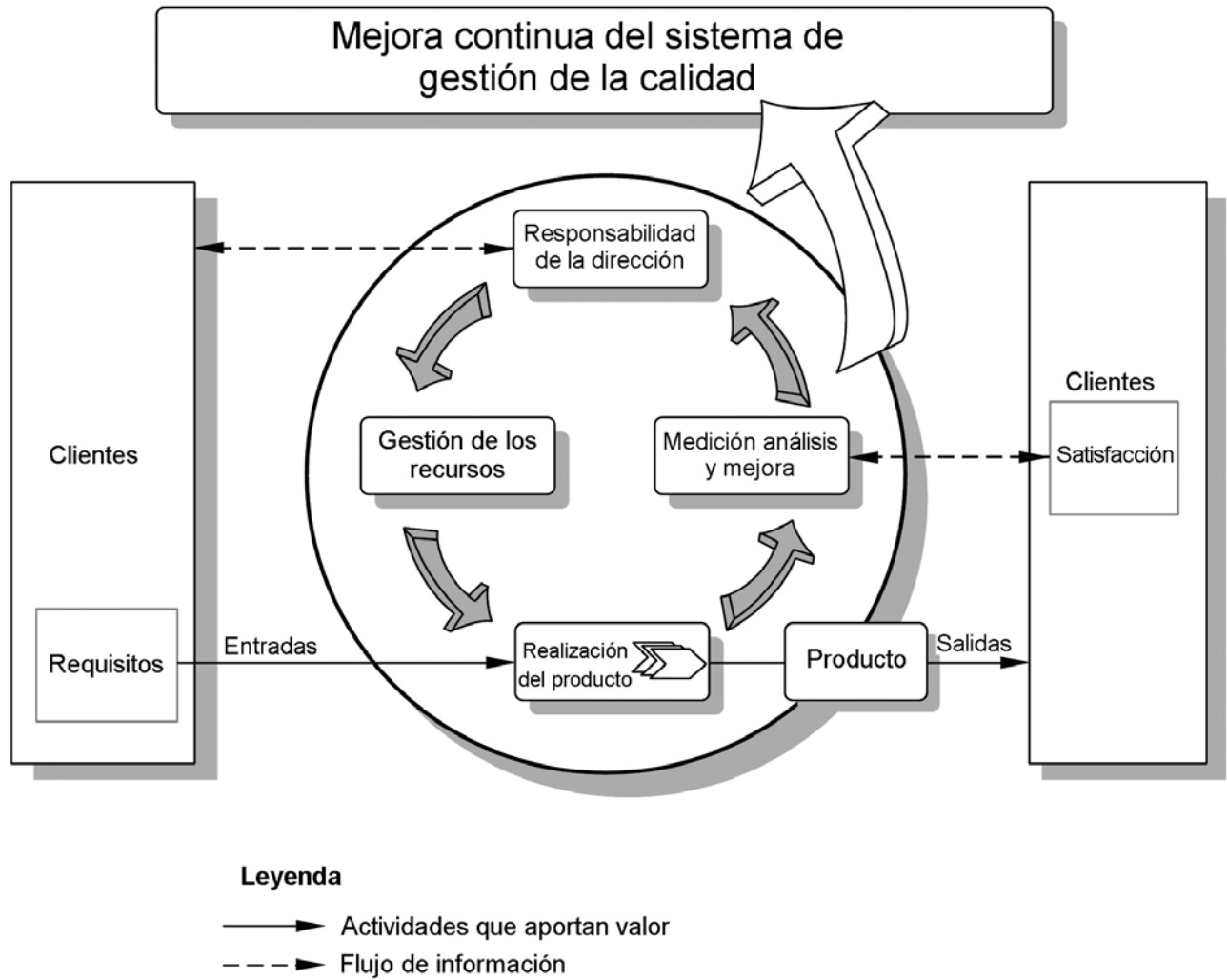
- Conciliación del Estado de Satisfacción del Cliente Institucional.
- Estado de Satisfacción del Cliente Final.
- Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en el Taller (Total de Clientes Finales ó 1 Cliente Institucional)
- Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en el Taller – Total de Clientes Institucionales.
- Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la UEB – Total de Clientes Finales.
- Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la UEB – Total de Clientes Institucionales.

— Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la Empresa – Total de Clientes Finales.

— Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la Empresa – Total de Clientes Institucionales.

— Balance de Satisfacción del Cliente por Servicios.

**Anexo 1:** Mapa del Proceso de Gestión de la Calidad (tomado de ISO 9001:2008)





**Anexo 2:** Parámetros de Calidad definidos por la empresa para la evaluación de sus servicios.

Servicios	Parámetros de Calidad
Hospedaje	Limpieza y confort de las habitaciones y otras áreas
	Calidad del servicio de alimentación (considerar los parámetros del servicio. Se aplica sólo si la elaboración corre a cargo de la instalación de hospedaje)
	Avituallamiento
	Atención a roturas
	Buen trato a los huéspedes
	Seguridad de la instalación
	Quejas resueltas
Recreación	Opciones de esparcimiento (este parámetro se tiene en cuenta también para el servicio de hospedaje recreativo)
	Calidad del servicio de alimentación (considerar los parámetros del servicio)
	Limpieza y confort de las instalaciones
	Buen trato a los clientes
	Quejas resueltas
Limpieza	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del trabajo realizado
	Mantenimiento de la limpieza en las áreas
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Lavandería	Calidad del servicio recibido
	Puntualidad en la entrega
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Mecanización	Calidad del servicio recibido (equipo en buen estado, servicio sin rechazo)
	Tiempo de respuesta
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Transporte de Carga	Cumplimiento de los viajes pactados
	Puntualidad en la entrega de la carga
	Garantía y conservación de la carga transportada
	Quejas resueltas

Servicios	Parámetros de Calidad
Alimentación	Cumplimiento del menú pactado y creatividad de las propuestas.
	Calidad en la elaboración y presentación de los platos
	Cumplimiento de las normas de higiene
	Puntualidad y agilidad en el servicio
	Buen trato a los comensales
	Limpieza y confort del comedor
	Quejas resueltas
Transportación de alimentos (servicio interno)	Higiene de los vehículos transportadores
	Puntualidad en la entrega
	Garantía y conservación de la carga transportada
	Buen trato al cliente (interno y externo)
	Quejas resueltas
Panadería – Dulcería (servicio interno)	Cumplimiento de la producción pactada
	Calidad en la elaboración
	Puntualidad en la entrega
	Cumplimiento de las normas de higiene
	Buen trato al cliente (interno y externo)
	Quejas resueltas
Jardinería	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del trabajo realizado
	Limpieza y embellecimiento de jardines y áreas verdes
	Quejas resueltas
Transporte Obrero	Cumplimiento de los viajes pactados
	Puntualidad de entradas y salidas
	Limpieza del ómnibus
	Buen trato a los pasajeros
	Quejas resueltas

Servicios	Parámetros de Calidad
Transporte de Agua	Cumplimiento o respuesta a las solicitudes del Cliente.
	Puntualidad en la entrega de la carga
	Garantía y conservación de la carga transportada (muy importante los requisitos higiénicos)
	Quejas resueltas
Mantenimiento Constructivo	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del servicio recibido
	Tiempo de respuesta
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Clima	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del servicio recibido
	Tiempo de respuesta
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Servicios Poligráficos	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del producto
	Calidad del empaquetado
	Tiempo de respuesta
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Almacenamiento y Despacho (Servicio Interno: UEB Aseguramiento)	Divulgación del Plan de Distribución
	Facilidad en la solicitud del servicio
	Rapidez del despacho
	Calidad del producto
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas

**Anexo 3:** Conciliación del Estado de Satisfacción del Cliente Institucional.

<b>EMSERPET</b>	<b>Conciliación Estado de Satisfacción del Cliente Institucional</b>				
	<b>Servicio:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____		<b>UEB:</b> _____ <b>Taller:</b> _____		
<b>Parámetros a evaluar:</b>		<b>Cliente Institucional:</b> _____			
		<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>	<b>Período 4</b>
(1)					
<b>Firma del Representante:</b>					
<b>Observación:</b>	Le solicitamos otorgue una evaluación a cada parámetro acorde a los criterios de los Clientes que usted representa. Evalúe de 1 a 10 teniendo en cuenta que <b>1 = Deficiente y 10 = Excelente</b> . Su criterio nos ayudará a mejorar. Gracias.				

(1) Se consignan los parámetros a evaluar en el servicio, previstos en el Anexo 2.

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 4:** Estado de Satisfacción del Cliente Final.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente Final</b>		<b>UEB:</b> _____
	<b>Servicio:</b> _____		<b>Taller:</b> _____
	<b>Fecha:</b> _____		
<b>Parámetros a evaluar:</b>			<b>Valoración</b>
(1)			
<b>Observación:</b>	Le solicitamos otorgue la evaluación que mejor exprese como se siente con nuestros servicios. Evalúe de 1 a 10 cada aspecto teniendo en cuenta que <b>1 = Deficiente</b> y <b>10 = Excelente</b> . Su criterio nos ayudará a mejorar. Gracias.		

(1) Se consignan los parámetros a evaluar en el servicio, previstos en el Anexo 2.

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 5:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en el Taller (Total de Clientes Finales ó Cliente Institucional)

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente</b> Servicio: _____ Mes: _____ Año: _____	UEB: _____ Taller: _____
Clientes Finales: <input type="checkbox"/> Cliente Institucional: <input type="checkbox"/> (1) Si Cliente Institucional identifíquelo: _____		
Parámetros a evaluar:	Valoración Promedio Mensual	% Satisfacción
(2)	(3)	(4)
<b>% Satisfacción Total del Servicio:</b>		(5)
<b>Confeccionado por:</b>  Nombre, apellidos y firma del Técnico a cargo	<b>Aprobado por:</b>  Nombre, apellidos y firma del Jefe de Taller	

(1) Se indica con una cruz si el registro responde al total de Clientes Finales o a un Cliente Institucional.

(2) Se consignan los parámetros a evaluar en el servicio, previstos en el Anexo 2.

(3) Se coloca para cada parámetro el promedio mensual de todas las mediciones realizadas en una escala de 1 a 10 (ver anexos 3 y 4). Puede tratarse del número total de clientes finales del período o de las mediciones efectuadas a un cliente institucional.

(4) Se calcula el por ciento de satisfacción para cada parámetro siguiendo una Regla de Tres.  $\% \text{ Satisfacción} = ((\text{Valoración Promedio Mensual} \times 10)/100) \times 100$

(5) Se calcula el por ciento de satisfacción siguiendo una Regla de Tres.

$$\% \text{ Satisfacción Total} = ((\text{Promedio de Valoración Promedio Mensual} \times 10)/100) \times 100$$

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 6:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en el Taller – Total de Clientes Institucionales.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente</b>		UEB: _____
	Servicio: _____		Taller: _____
	Mes: _____	Año: _____	
<b>Cliente Institucional</b>		<b>Alcance del servicio</b>	<b>% Satisfacción</b>
(1)		(2)	(3)
<b>% Satisfacción Total con el Servicio en el Taller – Clientes Institucionales:</b>			(4)
<b>Confeccionado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
Nombre, apellidos y firma del Técnico a cargo		Nombre, apellidos y firma del Jefe de Taller	

(1) Se consigna el nombre oficial del Cliente Institucional.

(2) Se identifica el alcance del servicio ofertado de manera que ponderamos las evaluaciones de los clientes atendiendo a la importancia de las operaciones con estos. Para ello utilizamos las siguientes unidades de medida (acumulado del mes):

— Alimentación = Comensales (sumatoria de servicios de Almuerzos y Comidas).



- Panadería – Dulcería = Unidades Físicas.
- Transportación de Alimentos = Viajes realizados.
- Transporte Obrero o de carga = Viajes realizados.
- Transporte de Agua = Metros cúbicos.
- Jardinería, Limpieza = Metros cuadrados.
- Hospedaje (Alojamiento y Descanso) = Huésped / Día
- Recreación = Beneficiados (participantes en las opciones ofertadas)
- Lavandería = Kilogramos.
- Mantenimiento Constructivo, Clima = Órdenes de Trabajo.
- Mecanización = Órdenes de Trabajo.
- Servicios Poligráficos = Órdenes de Trabajo.
- Almacenamiento y Despachos = Despachos realizados.

(3) Se consigna el % de Satisfacción obtenido con el Cliente (ver Anexo 5)

(4) Este valor se obtiene de la sumatoria de los productos (% de satisfacción X Alcance del Servicio de cada Cliente) dividido entre el Alcance del Servicio Total (suma de todos los alcances)

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 7:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la UEB – Total de Clientes Finales.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente</b>		<b>UEB:</b> _____
	<b>Servicio:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____		
<b>Talleres</b>			<b>% Satisfacción</b>
(1)			(2)
<b>% Satisfacción Total con el Servicio en la UEB – Clientes Finales:</b>			(3)
<b>Confeccionado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
Nombre, apellidos y firma del Técnico a cargo		Nombre, apellidos y firma del Director de UEB	

- (1) Se identifican cada uno de los talleres o unidades organizativas de la UEB que prestan el servicio.  
 (2) Se consigna el por ciento de satisfacción correspondiente (ver Anexo 5)  
 (3) Se obtiene de promediar todos los por cientos de satisfacción alcanzados.

Tiempo de conservación: 1 año.  
 Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 7-A:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la UEB – Total de Clientes Institucionales.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente</b>		<b>UEB:</b> _____
	<b>Servicio:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____		
<b>Talleres</b>		<b>Alcance del servicio</b>	<b>% Satisfacción</b>
(1)		(2)	(3)
<b>% Satisfacción Total con el Servicio en la UEB – Clientes Institucionales:</b>			(4)
<b>Confeccionado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
Nombre, apellidos y firma del Técnico a cargo		Nombre, apellidos y firma del Director de UEB	

(1) Se identifican cada uno de los talleres o unidades organizativas de la UEB que prestan el servicio.

(2) Se identifica el alcance del servicio ofertado de manera que ponderamos las evaluaciones de los clientes atendiendo a la importancia de las operaciones con estos (ver unidades de medida para cada servicio: Anexo 6)

(3) Se consigna el por ciento de satisfacción correspondiente (ver Anexo 6)

(4) Se obtiene de promediar todos los por cientos de satisfacción alcanzados.

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 8:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la Empresa – Total de Clientes Finales.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente</b>	
	<b>Servicio:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____	
<b>Unidades Empresariales de Base</b>		<b>% Satisfacción</b>
(1)		(2)
<b>% Satisfacción Total con el Servicio en la Empresa – Clientes Finales:</b>		(3)
<b>Confeccionado por:</b>  Nombre, apellidos y firma del Técnico a cargo	<b>Aprobado por:</b>  Nombre, apellidos y firma del Director Técnico de la Producción	

- (1) Se identifican cada una de las UEB que prestan el servicio.  
 (2) Se consigna el por ciento de satisfacción correspondiente (ver Anexo 7)  
 (3) Se obtiene de promediar todos los por cientos de satisfacción alcanzados.

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

**Anexo 8-A:** Por Ciento de Satisfacción con el Servicio en la Empresa – Total de Clientes Institucionales.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente</b>		
	<b>Servicio:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____		
<b>Unidad Empresarial de Base</b>	<b>Total de Beneficiados</b>	<b>% Satisfacción</b>	
(1)	(2)	(3)	
<b>% Satisfacción Total con el Servicio en la Empresa – Clientes Institucionales:</b>		(4)	
<b>Confeccionado por:</b>  Nombre, apellidos y firma del Técnico a cargo		<b>Aprobado por:</b>  Nombre, apellidos y firma del Director Técnico de la Producción	

(1) Se identifican cada una de las UEB que prestan el servicio.

(2) Se identifica el alcance del servicio ofertado de manera que ponderamos las evaluaciones de los clientes atendiendo a la importancia de las operaciones con estos (ver unidades de medida para cada servicio: Anexo 6)

(3) Se consigna el por ciento de satisfacción correspondiente (ver Anexo 7-A)

(4) Se obtiene de promediar todos los por cientos de satisfacción alcanzados.

Tiempo de conservación: 1 año.

Lugar de conservación: Grupo Técnico de la Producción UEB.

## **Anexo 9. Cuestionario de Satisfacción y Fidelidad del Cliente.**

Dirección Técnica de la Producción EMSERPET

Este cuestionario es completamente anónimo y su objetivo es conocer cómo se siente y piensa acerca de nuestra empresa. No existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos ante todo su criterio como punto de partida hacia la mejora.

### **1. Seleccione entre las opciones siguientes aquella (sólo una) que mejor describe cómo se siente respecto a la empresa.**

<input type="radio"/>	Experimento una relación basada en emociones positivas, optimismo y confianza. Creo en la capacidad de EMSERPET para atender las crecientes exigencias de sus clientes y espero que supere mis expectativas.
<input type="radio"/>	Mis emociones son positivas basadas en la confianza y la estabilidad. Quiero que todo continúe como está. No espero que EMSERPET eleve mucho más la calidad de sus servicios.
<input type="radio"/>	Estoy relativamente satisfecho pero creo que es poco realista esperar más de lo que se está dando. No estoy dispuesto a esforzarme por pedir que la situación mejore.
<input type="radio"/>	Me encuentro insatisfecho con el resultado del servicio pero apenas lo expreso. Mi relación con EMSERPET está determinada por emociones negativas y creo que mis expectativas no se verán cumplidas en el futuro. No veo ninguna posibilidad que mejore.
<input type="radio"/>	Me siento insatisfecho y lo expreso en protestas y oposiciones. Le exijo mejorar a EMSERPET. No estoy conforme y lo comunico en forma activa.

### **2. Cuando existen errores o fallos en los servicios de EMSERPET:**

a. Siente usted que sus quejas son escuchadas y atendidas con esmero.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

b. Aprecia en la empresa políticas o tácticas claras para gestionar este tipo de situaciones de un modo satisfactorio.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

c. Las soluciones dadas por la empresa le parecen justas y le satisfacen.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- d. El modo en que se resuelve sus quejas lo invita a sentirse satisfecho y con mayor afinidad por la empresa.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- e. Observa usted que los fallos en el servicio se repiten sin que los problemas reciban una resolución satisfactoria.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

**3. Responda a cada situación expresando su percepción al respecto:**

- a. ¿Ha experimentado que nuestros servicios o el trato que le ofrecemos han afectado de algún modo sus necesidades de auto-estima o dignidad?

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- b. ¿Ha sentido que lo hemos tenido a usted verdaderamente en cuenta como persona con nuestros servicios, que usted importa y es más que un consumidor para nosotros?

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- c. ¿Considera que hemos sido poco justos o respetuosos en alguna de nuestras relaciones con usted?

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

# PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA GESTIÓN DE NO CONFORMIDADES EN EMSERPET

## **1.0 Objetivos.**

Este procedimiento define cómo revisar las No Conformidades una vez ocurridas o detectada su posibilidad de ocurrencia, determinar las causas que las originan e implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para asegurarse que estas no sucedan.

Abarca tanto productos como servicios no conformes, así como el incumplimiento de requisitos legales o normativos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.

## **2.0 Alcance.**

Aplicable a todas las Unidades Empresariales de Base y Oficina Central de la Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET.

## **3.0 Referencia.**

Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos.

Norma Internacional ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario.

Procedimiento para el control de la documentación del Sistema en EMSERPET (DT-GC/P0101 Rev. 00)



Procedimiento General de Calidad. Acciones Preventivas y Correctivas. (PG-01-04. Rev. 02. Sistema de Gestión de la Calidad CUBALUB)

#### **4.0 Términos y definiciones.**

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Requisito:** Necesidad, deseo o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Control de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Mejora de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

**Corrección:** Acción tomada para eliminar la manifestación de una no conformidad detectada.

## **5.0 Anexos.**

**Anexo 1:** Instrucción a los técnicos de EMSERPET para la atención a las quejas o reclamaciones que pudieran originarse por parte de los clientes.

**Anexo 2:** Reporte y Gestión de No Conformidad.

**Anexo 3:** Resumen de No Conformidades.

## **6.0 Responsabilidades.**

**6.1 Director General:** Aprobar, evaluar y exigir la correcta aplicación del presente procedimiento.

**6.2 Director Técnico de la Producción:** Controlar y crear las condiciones necesarias para la implantación y despliegue del presente procedimiento, así como garantizar la mejora continua de la actividad.

**6.3 Directores de UEB:** Evaluar y exigir la correcta aplicación del presente procedimiento a su nivel.

**6.4 Jefes de Grupo Técnico de la Producción UEB:** Controlar y crear las condiciones necesarias para la implantación y despliegue del presente procedimiento a su nivel.

**6.5 Representante de la Dirección para la Calidad a nivel de Taller, UEB y Oficina Central:** Gestionar las No Conformidades de la manera que se describe en el presente procedimiento, asegurando el acercamiento progresivo a los principios de Enfoque al

Cliente, Mejora Continua y Decisiones basadas en hechos. Prestará especial atención al análisis de causas, a la prevención y a la oportunidad a la hora de tomar acciones correctivas o preventivas. Cumplirá además con los requerimientos informativos y archivo de documentación previstos en este documento.

**6.6 Jefes de Áreas:** Gestionar las No Conformidades de la manera que se describe en el presente procedimiento, asegurando el acercamiento progresivo a los principios de Enfoque al Cliente y Mejora Continua. Prestará especial atención al análisis de causas, a la prevención y a la oportunidad a la hora de tomar acciones correctivas o preventivas.

**6.7 Todos los Trabajadores de EMSERPET (con énfasis en los Responsables de Procesos y Jefes de Áreas):** Notificar todas las No Conformidades actuales o potenciales que detecten como parte de su interacción con otros procesos internos o relación con el Cliente. Estas constituyen en sí las principales oportunidades de mejora del Sistema.

## **7.0 Desarrollo.**

La Gestión de No Conformidades (actuales o potenciales) constituye uno de los pilares para garantizar la existencia y desarrollo de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Si no existe Gestión de No Conformidades, entonces no existe Sistema de Gestión de la Calidad. Este procedimiento provee un mecanismo que asegura el imprescindible control de la calidad y su mejora.

Con esta herramienta podemos cumplir tres principios esenciales:

**Enfoque al cliente:** La empresa depende de sus clientes y por lo tanto debería comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

**Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la empresa debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Destacamos como aspectos centrales de esta actividad los siguientes:

- 1) Las No Conformidades se reportan, se comunican a alguien responsable con el fin de ser resueltas (no se trata de anotar en un libro estadístico) y en este proceso necesitamos participar todos. Debemos ser especialmente hábiles para recepcionar las que provienen del Cliente en forma de quejas, insatisfacciones, recomendaciones, etc.
- 2) Tan importante es identificar la No Conformidad actual como la potencial, y el éxito está en que nuestro sistema detecte las No Conformidades antes que ocurran y prevenirlas eliminando sus causas.
- 3) Para una buena gestión de No Conformidades es crucial la participación del Representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad a cada nivel (UEB, Taller y Oficina Central) Este funciona como coordinador y agente de cambio. Le evita al cliente (externo o interno) tratar directamente con el proveedor del servicio o producto, es un mediador al servicio del cliente. Debe estar debidamente designado por la autoridad competente (protocolo jurídico)
- 4) La gestión de No Conformidades debe estar soportada en registros Resumen que posibiliten consolidar la información y conocer a cada nivel de la empresa su comportamiento (cantidad, dinámica, ubicación, causas, soluciones, eficacia)

## **7.1 Detección de la No Conformidad.**

Cuando se detecta una No Conformidad (o se recepciona si proviene del cliente) se procede de inmediato al llenado del registro “Reporte de No Conformidad”, garantizando una detallada y precisa descripción de la misma. Estos registros han de estar disponibles en los puntos de uso establecidos (siempre accesibles al cliente externo e interno)

Inmediatamente se entrega al Representante de la Dirección al nivel que corresponda según la ubicación de la No Conformidad (UEB, Taller, Oficina Central) y este auxiliará a quien realiza el reporte en caso que lo requiera.

Este Representante asienta la No Conformidad en el registro “Resumen de No Conformidades” y asigna un número del reporte, que será el consecutivo de todas las No Conformidades detectadas cada mes a su nivel.

Al mismo tiempo comunica, entregando el reporte, al Jefe del área que genera la No Conformidad para que asuma la responsabilidad de su solución.

Si la no conformidad es potencial, se procede de la misma forma con vistas a determinar la acción preventiva.

Para este procedimiento resulta fundamental que cada UEB informe oficialmente por escrito a sus Clientes (y así mismo la empresa a nivel nacional) acerca de los Representantes de la Dirección con que cuenta a cada nivel organizativo, además de todos los canales existentes para que se nos haga llegar cualquier criterio de parte del Cliente.

Este sistema de información y relación debe resistir la prueba de accesibilidad y demostrar la facilidad de contacto del cliente con la empresa.

### **7.1.2. Precisiones acerca de la detección de No Conformidades.**

Es necesario insistir que una No Conformidad puede llegar a nosotros por cualquier canal de comunicación y ninguno resulta mejor que otro. El único requisito de una No Conformidad es que se nos comunique, por escrito, verbalmente, vía telefónica, correo electrónico, etc.

En todos los puntos de servicio (centro de elaboración, villa, base de transporte, casa del petrolero, taller, etc.) es obligatorio habilitar un Libro de Quejas y Sugerencias (identificando a la entidad cliente y al trabajador que reporta si así lo desea) Este será un medio complementario o alternativo para recepcionar No Conformidades. En las instalaciones donde no exista representante de la Calidad por razones justificadas (geográficas, tamaño de la instalación, preparación del personal, etc.) este libro será un sustituto vital y se revisará al menos mensualmente por el Grupo Técnico de la Producción de la UEB para elaborar los Reportes de No Conformidades del área.

Es un requisito imprescindible divulgar la existencia de este libro.

En todos estos casos estamos recepcionando No Conformidades y es correcto decir que todas son Oportunidades de Mejora, por lo que es un error castigar nuestra capacidad para detectar o recepcionar No Conformidades.

En el caso que un centro prestador de servicios (villa, taller, etc.) no se detecten o recepcionen No Conformidades, o su número sea poco representativo, constituye una obligación del Grupo Técnico de la Producción de la UEB en cuestión organizar y ejecutar en el mes siguiente un estudio sobre la base de encuestas y entrevistas al Cliente Final (el consumidor, huésped, beneficiado, etc.) con vistas a profundizar, validar la situación de Calidad en el lugar y tomar las acciones correctivas o de reconocimiento que correspondan.

## **7.2. Determinación de las causas de la no conformidad. Toma de acciones correctivas y/o preventivas.**

El jefe del área donde se genera o podría generarse la No Conformidad determina quién realiza la investigación de las causas, plasmando en el “Reporte de No Conformidad” el resultado de la investigación. Para esto contará con un plazo no mayor a siete (7) días hábiles.

Conocidas las causas, se plantearán todas las acciones correctivas o preventivas necesarias que aseguren que la No conformidad no pueda o vuelva a ocurrir.

Si fuera preciso estas acciones serán vistas con el Jefe del área afectada, Cliente, y/o el Representante de la Dirección para la Calidad, valorando además posibles fechas de cumplimiento.

En el caso de las quejas y reclamaciones de los clientes, la investigación de las causas se hará de acuerdo a lo establecido en el anexo 1.

## **7.3. Verificación y efectividad de las acciones correctivas y/o preventivas.**

El Jefe del área que genera la no conformidad, determina quién tiene la responsabilidad de dar seguimiento a las acciones correctivas y/o preventivas, verificando la efectividad de las acciones tomadas. La verificación se realizará dentro del propio mes en que se deben cumplir las acciones planteadas, siempre que sea posible.

El resultado de esta verificación se plasmará en el “Reporte de No Conformidad”, que de estar cumplida se declara como cerrada, de lo contrario se declara abierta, anotándose en las Observaciones del Registro Resumen las causas. En este caso las acciones correctivas y/o preventivas y su nueva fecha de cumplimiento se anotan al dorso del propio registro, comprobándose de nuevo su efectividad según lo establecido.

Una vez verificado su cumplimiento, se comunica al Representante de la Dirección a su nivel, entregando el Reporte cerrado, para que el resultado de la verificación sea plasmado en el “Resumen de No Conformidades”.

El Representante de la Dirección a este nivel es responsable de comunicar formalmente a quien detectó la No Conformidad que esta ha sido resuelta en forma satisfactoria.

Esta comunicación constituye un momento fundamental del proceso y de considerarlo pertinente puede extenderla a todos los interesados como una muestra de la capacidad del Sistema de mejorar la Calidad.

#### **7.4. Información a enviar a la Dirección Técnica de la Producción y documentación a conservar en las UEB.**

Los Representantes de la Dirección para la Calidad a nivel de UEB y Oficina Central enviarán los primeros 5 días del mes siguiente, una copia del “Resumen de No Conformidades”, correctamente lleno con las No Conformidades detectadas en sus respectivas áreas.

Para esto las UEB deben consolidar los Resúmenes de No Conformidades provenientes de sus Talleres, los cuales tendrán que quedar archivados en los Grupos Técnicos de la Producción, junto a los Reportes del mes que fueron cerrados (los reportes de No Conformidades abiertas permanecen en poder de los Jefes de Áreas que las generaron)

### **8.1 Relación de Registros:**

8.1.1 “Reporte y Gestión de No Conformidad”.

8.1.2 “Resumen de No Conformidades”



**Anexo 1:** Instrucción a los técnicos de EMSERPET para la atención a las quejas o reclamaciones que pudieran originarse por parte de los clientes.

1. Recepcionar las quejas y reclamación de los clientes mediante el modelo “Reporte de No Conformidad”.
2. Realizar visita al lugar donde se ocasionó la queja o reclamación y entrevistarse con el personal calificado para ofrecer la información que se requiere, tal como definición precisa del motivo de la queja.
3. Realizar una evaluación técnica del servicio, para lo cual es indispensable la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad (Fichas de Procesos, Procedimientos, Instrucciones, otros documentos normalizativos)
4. Proceder a partir de aquí como establece el procedimiento hasta el cierre de la No Conformidad..

**Anexo 2:** Reporte y Gestión de No Conformidad.

EMSERPET	<b>REGISTRO DE CALIDAD</b> “REPORTE Y GESTIÓN DE NO CONFORMIDAD”		
Origen de la No Conformidad (1)  Producto No Conforme <input type="checkbox"/> Queja <input type="checkbox"/> Funcionamiento del Sistema <input type="checkbox"/>		N° Reporte:  Fecha: (2)  Área:	
Descripción de la No Conformidad: (3)			
Nombre y Firma(detecta ó recepciona): (4)		Fecha: (5)	
Corrección: (6)		Fecha cumplimiento (7)	Responsable (8)
Nombre y Firma del J' de Área: (9)			
Investigación de las Causas: (10)			
Nombre y Firma del quién investiga: (11)		Fecha: (12)	
N° (13)	Acción Correctiva Propuesta (14)	Fecha Cumplimiento (15)	Responsable (16)
Nombre y Firma del J' de Área: (17)			
N° (18)	Acción Preventiva Propuesta (19)	Fecha Cumplimiento (20)	Responsable (21)
Nombre y Firma del J' de Área: (22)			

Verificación de la Efectividad de la Acción Correctiva		Efectividad (25)	
Nº	Observaciones	Si	No
(23)	(24)		
Firma del que verifica: (26)		Fecha: (27)	

(1) Marcar con una cruz (X) según sea el caso:

(2) N° Reporte: Número consecutivo de la No conformidad detectada en el mes, que será designado por el Representante de la Dirección para la Calidad; Fecha: Se pondrá día, mes y año de la confección del reporte; Área: Lugar que genera la no conformidad.

(3) Se hace una descripción de forma breve y clara en qué consiste la no conformidad y que documento del Sistema se incumple, explicando lo que establece el mismo, (4) Nombre, apellidos y firma del quién detecta o recepciona la no conformidades según sea el caso.

(5) Día, mes y año en que se detecta la no conformidad.

(6) Descripción de la corrección a tomar.

(7) Día, mes y año en que el área se compromete a tener implantada la corrección.

(8) Quién es el responsable de cumplir dicha acción.

(9) Nombre, apellidos y firma del Jefe del área que propone la corrección.

(10) Describir la causa que motiva la no conformidad.

(11) Nombre, apellidos y firma de la persona que realiza la investigación de las causas.

(12) Día, mes y año de cuando se realiza la investigación.

(13) Número consecutivo de las acciones correctivas propuesta por área.

(14) Descripción de la acción correctiva a tomar.

(15) Día, mes y año en que se cumplirá la acción correctiva.

(16) Quién es el responsable de cumplir dicha acción.

(17) Nombre, apellidos y firma del Jefe del área que propone la acción correctiva

(18) Número consecutivo de la acción preventiva propuesta.

(19) Descripción de la acción preventiva a tomar.

(20) Día, mes y año en que se cumplirá la acción preventiva.

(21) Quién es el responsable de cumplir dicha acción.

- (22) Nombre, apellidos y firma del Jefe del área que propone la acción preventiva.
- (23) Número consecutivo de la verificación realizada a cada acción correctiva y/o preventiva propuesta anteriormente.
- (24) Se describe la verificación realizada para comprobar la efectividad o no de la acción correctiva y/o preventiva tomada.
- (25) Según sea la efectividad de la acción correctiva y/o preventiva se marca con una cruz (X) en Sí o en No.
- (26) Firma de la persona que le corresponde verificar la acción correctiva y/o preventiva.
- (27) Fecha de la verificación realizada para comprobar la efectividad o no de las acciones tomadas.

- Período de conservación del registro: Se conserva el registro durante 1 año.
- Lugar de Conservación del registro: En el archivo de cada Jefe de Área mientras está abierta a No Conformidad. En el archivo del Grupo Técnico de la Producción de la UEB cuando se cierra la No Conformidad (en el caso de la Oficina Central se aplica al Grupo de Administración Interna)

**Anexo 3:** Resumen de No Conformidades.

EMSERPET		<b>REGISTRO DE CALIDAD</b> "RESUMEN DE NO CONFORMIDADES"					
Lugar : (1)		Nombre y/o firma: (2)			Fecha: (3)		
N°	Descripción de la No Conformidad	Área que detecta	Área que genera	Fecha de cumplimiento	Fecha Verificación.	Estado	
						Cerrada	Abierta
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

(1) Lugar de donde procede la información.

(2) Nombre y/o firma del Representante de la Calidad que corresponda (Taller, UEB, Oficina Central)

(3) Mes y año que se informa.

(4) Número consecutivo de las no conformidades detectadas en un mes. Será dada por el Representante de la Dirección para la Calidad a ese nivel.

(5) Enunciado de la no conformidades detectada.

(6) Área que detecta la No Conformidad. Puede referirse al CLIENTE.

(7) Área que genera la No Conformidad.

(8) Fecha de Cumplimiento de la Acción Correctiva y /o Preventiva tomada (de existir varias acciones referir la última fecha como plazo tope)

(9) Fecha de verificación y efectividad de la acción correctiva y/o preventiva tomada (ídem anterior)

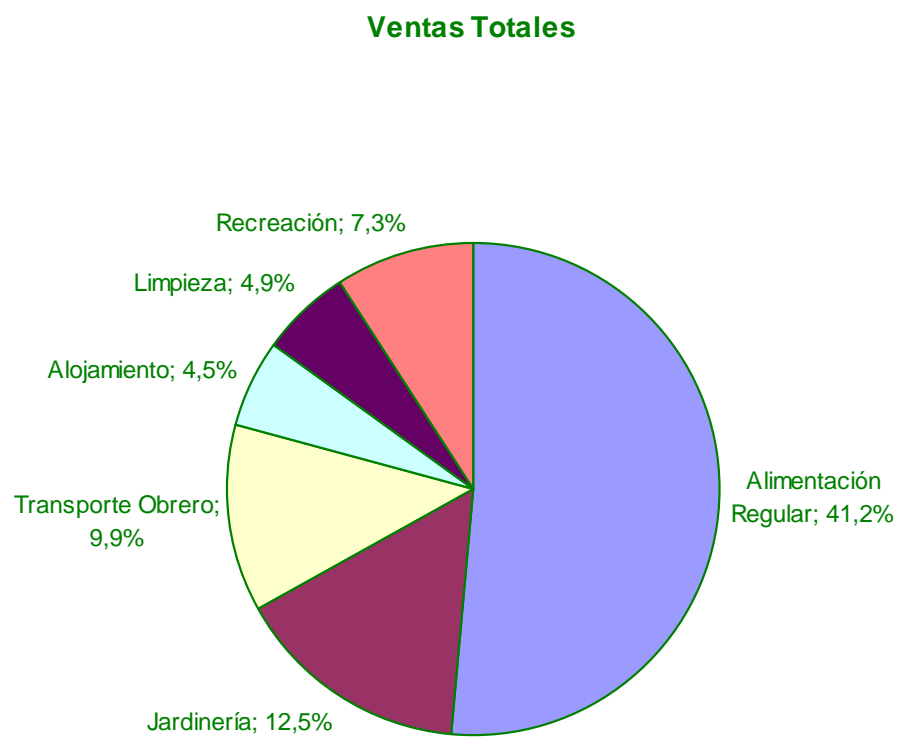
(10) Se marca con una cruz (X) si la acción correctiva fue cumplida en la fecha de verificación propuesta.

(11) Se marca con una cruz (X) si la acción correctiva no pudo ser cumplida en la fecha de verificación propuesta

- Período de conservación del registro: Se conserva el registro durante un año.
- Lugar de conservación del registro: Representante de la Dirección para la Calidad de las diferentes áreas.

# ANEXOS

**Anexo 1:** Participación de servicios seleccionados en las Ventas Totales de la empresa.



**Anexo 2:** Índice de Satisfacción del Cliente por servicios y su dispersión.

<b>Servicios</b>	<b>Índice de Satisfacción del Cliente institucional 2012</b>											<b>Desviación Estándar</b>
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
Alimentación	95,7	97,6	97,5	98,1	98,0	98,2	92,2	92,5	92,6	97,9	99,6	2,7
Jardinería	98,7	98,5	98,9	98,2	98,6	98,0	98,2	98,3	97,1	95,9	98,0	0,9
Transporte Obrero	92,7	95,4	92,1	95,4	96,6	98,2	99,0	95,6	96,7	97,0	96,7	2,1
Recreación	98,5	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,5
Limpieza	98,6	97,8	97,8	98,6	97,7	94,2	94,1	98,9	97,7	98,0	98,1	1,7
Alojamiento	99,9	99,7	99,5	99,9	99,4	99,5	99,5	99,7	98,3	98,8	99,0	0,5
<b>Empresa</b>	<b>97,4</b>	<b>98,2</b>	<b>97,6</b>	<b>98,4</b>	<b>98,4</b>	<b>98,0</b>	<b>97,2</b>	<b>97,5</b>	<b>97,1</b>	<b>97,9</b>	<b>98,6</b>	<b>0,5</b>



**Anexo 3:** Cuestionario sobre Validez del cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente.

Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET

Nos encontramos mejorando nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y consideramos que la forma en que medimos hoy la satisfacción de nuestros clientes puede mejorar. Le solicitamos su valoración al respecto. Sus respuestas son de mucho valor para nosotros. Todos sus criterios son válidos.

Hemos seleccionado a los Directores de Capital Humano de la Unión, por ser quienes pueden tener la mejor percepción sobre los estados emocionales, satisfacción y clima laboral de su organización. Muchas gracias.

**Nuestro Índice de Satisfacción de Clientes muestra un promedio histórico de 98 %.**

**1. ¿Cuán creíble o real considera este valor?**

Considere Cero como “nada creíble”, Diez como “absolutamente creíble”.

**Credibilidad de la medición**

**0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

**2. ¿Qué valor otorgaría usted?**

Seleccione la puntuación que primero venga a su mente, la más espontánea y que mejor exprese su sentir.

**Satisfacción del Cliente (%)**

**0 – 10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100**

**Anexo 4:** Conciliación del Estado de Satisfacción del Cliente Institucional.

<b>EMSERPET</b>	<b>Conciliación Estado de Satisfacción del Cliente Institucional</b>				
	<b>Servicio:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____		<b>UEB:</b> _____ <b>Taller:</b> _____		
<b>Parámetros a evaluar:</b>		<b>Cliente Institucional:</b> _____			
		<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>	<b>Período 4</b>
<b>Firma del Representante:</b>					
<b>Observación:</b>	Le solicitamos otorgue una evaluación a cada parámetro acorde a los criterios de los Clientes que usted representa. Evalúe de 1 a 10 teniendo en cuenta que <b>1 = Deficiente y 10 = Excelente</b> . Su criterio nos ayudará a mejorar. Gracias.				

Nota: Cada período se refiere a semanas del mes, efectuándose por tanto cuatro conciliaciones mensuales, conforme a lo establecido en el procedimiento vigente al inicio del estudio.

**Anexo 5:** Estado de Satisfacción del Cliente Final.

<b>EMSERPET</b>	<b>Estado de Satisfacción del Cliente Final</b>		<b>UEB:</b> _____
	<b>Servicio:</b> _____		<b>Taller:</b> _____
	<b>Fecha:</b> _____		
<b>Parámetros a evaluar:</b>			<b>Valoración</b>
<b>Observación:</b>	Le solicitamos otorgue la evaluación que mejor exprese como se siente con nuestros servicios. Evalúe de 1 a 10 cada aspecto teniendo en cuenta que <b>1 = Deficiente</b> y <b>10 = Excelente</b> . Su criterio nos ayudará a mejorar. Gracias.		

Nota: Las valoraciones fueron tomadas inmediatamente después de la experiencia de consumo en servicios puntuales como recreación, hospedaje, o muestreando a lo largo del mes en el caso se de servicios regulares y masivos como el transporte de pasajeros o la alimentación.

**Anexo 6:** Parámetros de Calidad definidos por la empresa para la evaluación de sus servicios en el momento del estudio.

Servicios	Parámetros de Calidad
Alimentación	Cumplimiento del menú pactado y creatividad de las propuestas.
	Calidad en la elaboración y presentación de los platos
	Cumplimiento de las normas de higiene
	Puntualidad y agilidad en el servicio
	Buen trato a los comensales
	Limpieza y confort del comedor
	Quejas resueltas
Jardinería	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del trabajo realizado
	Limpieza y embellecimiento de jardines y áreas verdes
	Quejas resueltas
Transporte Obrero	Cumplimiento de los viajes pactados
	Puntualidad de entradas y salidas
	Limpieza del ómnibus
	Buen trato a los pasajeros
	Quejas resueltas
Alojamiento	Limpieza y confort de las habitaciones y otras áreas
	Calidad del servicio de alimentación (considerar los parámetros del servicio. Se aplica sólo si la elaboración corre a cargo de la instalación de hospedaje)
	Avituallamiento
	Atención a roturas
	Buen trato a los huéspedes
	Seguridad de la instalación
	Quejas resueltas
Recreación	Opciones de esparcimiento (este parámetro se tiene en cuenta también para el servicio de hospedaje recreativo)
	Calidad del servicio de alimentación (considerar los parámetros del servicio)
	Limpieza y confort de las instalaciones
	Buen trato a los clientes
	Quejas resueltas
Limpieza	Cumplimiento de los trabajos pactados
	Calidad del trabajo realizado
	Mantenimiento de la limpieza en las áreas
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas

Lavandería	Calidad del servicio recibido
	Puntualidad en la entrega
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Mecanización	Calidad del servicio recibido (equipo en buen estado, servicio sin rechazo)
	Tiempo de respuesta
	Buen trato al cliente
	Quejas resueltas
Transporte de Carga	Cumplimiento de los viajes pactados
	Puntualidad en la entrega de la carga
	Garantía y conservación de la carga transportada
	Quejas resueltas

## **Anexo 7: Cuestionario de Satisfacción del Cliente EMSERPET.**

Este cuestionario es completamente anónimo y su objetivo es conocer cómo se siente y piensa acerca de nuestra empresa. No existen respuestas correctas o incorrectas, valoramos ante todo su criterio como punto de partida hacia la mejora.

### **1. Seleccione entre las opciones siguientes aquella (sólo una) que mejor describe cómo se siente respecto a la empresa.**

<input type="radio"/>	Experimento una relación basada en emociones positivas, optimismo y confianza. Creo en la capacidad de EMSERPET para atender las crecientes exigencias de sus clientes y espero que supere mis expectativas.
<input type="radio"/>	Mis emociones son positivas basadas en la confianza y la estabilidad. Quiero que todo continúe como está. No espero que EMSERPET eleve mucho más la calidad de sus servicios.
<input type="radio"/>	Estoy relativamente satisfecho pero creo que es poco realista esperar más de lo que se está dando. No estoy dispuesto a esforzarme por pedir que la situación mejore.
<input type="radio"/>	Me encuentro insatisfecho con el resultado del servicio pero apenas lo expreso. Mi relación con EMSERPET está determinada por emociones negativas y creo que mis expectativas no se verán cumplidas en el futuro. No veo ninguna posibilidad que mejore.
<input type="radio"/>	Me siento insatisfecho y lo expreso en protestas y oposiciones. Le exijo mejorar a EMSERPET. No estoy conforme y lo comunico en forma activa.

### **2. Cuando existen errores o fallos en los servicios de EMSERPET:**

f. Siente usted que sus quejas son escuchadas y atendidas con esmero.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

g. Aprecia en la empresa políticas o tácticas claras para gestionar este tipo de situaciones de un modo satisfactorio.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

h. Las soluciones dadas por la empresa le parecen justas y le satisfacen.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- i. El modo en que se resuelve sus quejas lo invita a sentirse satisfecho y con mayor afinidad por la empresa.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- j. Observa usted que los fallos en el servicio se repiten sin que los problemas reciban una resolución satisfactoria.

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

**3. Responda a cada situación expresando su percepción al respecto:**

- d. ¿Ha experimentado que nuestros servicios o el trato que le ofrecemos han afectado de algún modo sus necesidades de auto-estima o dignidad?

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- e. ¿Ha sentido que lo hemos tenido a usted verdaderamente en cuenta como persona con nuestros servicios, que usted importa y es más que un consumidor para nosotros?

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

- f. ¿Considera que hemos sido poco justos o respetuosos en alguna de nuestras relaciones con usted?

Nunca \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

**Anexo 8:** Procesamiento del Cuestionario de Satisfacción del Cliente EMSERPET.

Ítem 1: Valoración de la satisfacción atendiendo a su naturaleza afectiva.

	Satisfacción Exigente	Satisfacción Estable	Satisfacción Resignada	Insatisfacción estable	Insatisfacción Exigente
Cantidad de elecciones	237	188	277	129	111

Ítem 2: Valoración de las tácticas de recuperación de servicios fallidos.

	Ítem a	Ítem b		Ítem c		Ítem d		Ítem e		
Nunca	66	6,9%	76	7,9%	56	5,9%	68	6,9%	115	11,9%
Casi Nunca	142	14,8%	119	12,4%	119	12,5%	143	14,6%	244	25,2%
A veces	305	31,8%	336	35,0%	353	37,0%	373	38,0%	330	34,1%
Casi siempre	264	27,5%	251	26,1%	278	29,1%	252	25,7%	193	19,9%
Siempre	182	19,0%	178	18,5%	148	15,5%	145	14,8%	87	9,0%

Ítem 3: Valoración de la satisfacción atendiendo a las necesidades de respecto, autoestima y consideración del cliente.

	Ítem a	Ítem b		Ítem c		
Nunca	383	40,9%	80	8,4%	326	34,8%
Casi Nunca	187	20,0%	127	13,4%	167	17,8%
A veces	241	25,7%	250	26,4%	279	29,8%
Casi siempre	100	10,7%	280	29,5%	112	12,0%
Siempre	26	2,8%	211	22,3%	52	5,6%



**Anexo 9:** Procedimiento vigente al momento de realizar el estudio para evaluar la satisfacción del cliente en EMSERPET (fragmentos)

<p>Título: <b>INFORME MENSUAL DE LAS AREAS DE ATENCION AL CLIENTE</b></p>
---

**1 Objetivo.**

- 1.1 Establecer la metodología para la confección del informe MENSUAL que refleja la percepción de sus Clientes con relación a los servicios recibidos en cada una de las UEB de EMSERPET.

**2 Alcance.**

- 2.1 Se aplica a todas las entidades pertenecientes a EMSERPET.

**3 Siglas y definiciones.**

**3.1 Cliente:** En el presente procedimiento se refiere a entidades a las cuales EMSERPET les brinda los servicios (Ej. de Clientes: REFINERÍA, CUBALUB, EPEP, EMPET, etc.).

**3.2 Beneficiados:** Se hace referencia en el presente procedimiento a la cantidad de trabajadores de cada Cliente a los que se les brinda servicios.

**3.3 Taller:** Estructura organizativa que integran las UEB relacionada con el servicio de Transporte o Mecanización. Ej. Taller de Transporte (Refinería), Taller de Mecanización y Transporte (Virgen del Camino).

**3.4 Centro de Elaboración:** Estructura organizativa que integran las UEB relacionada con el servicio de Alimentación.

#### **4 Referencias.**

- 4.1 DT- GC/P 0101: Emisión, modificación y cancelación de procedimientos, instrucciones y otros documentos del SIGCUPET.
- 4.2 DT-AC/P-0101: Informe Mensual de las Áreas de Atención Al Cliente, en su segunda revisión del 2007.
- 4.3 DT-PO/P0305: investigación de mercado y la confección del plan de servicios en unidades físicas.

#### **5 Anexos**

(Se omiten para no engrosar innecesariamente el documento)

#### **6 Responsabilidades.**

- 6.1 El Director General es el responsable de la aprobación e implantación del presente procedimiento.
- 6.2 El AAC de la Oficina Central de EMSERPET es la responsable de la elaboración de la información del Índice de Satisfacción del Cliente para cada servicio y general de la Empresa, a partir de los datos reportados por las UEB en su Informe Mensual de Atención al Cliente.
- 6.3 Las AAC de las diferentes UEB de EMSERPET son las responsables de la elaboración, control y verificación de los datos reportados en el Informe Mensual de Atención al Cliente.
- 6.4 El Director Técnico y los Directores de las UEB son los responsables del cumplimiento de esta instrucción; así como del control y verificación de los datos informados.

## 7 Desarrollo.

7.1 El informe mensual de Atención al Cliente tiene los siguientes objetivos:

- 7.1.1 Conocer el comportamiento de los principales indicadores del análisis de Satisfacción de los Clientes.
- 7.1.2 El informe mensual será la base para el análisis de los puntos de Atención al Cliente en los Consejos de Dirección de EMSERPET.
- 7.1.3 El informe mensual de Atención al Cliente debe incluir los resultados de los indicadores internos de servicio mensual, el estado de los planes de acción para la mejora de la satisfacción, las acciones de capacitación y otras tareas llevadas a cabo durante el mes.
- 7.1.4 Se utilizarán los resultados de las encuestas como complemento de la evaluación del cliente emitida a través de la certificación.
- 7.1.5 Para el cálculo del Índice de Satisfacción del Cliente se utilizará como unidades de medida las siguientes:
  - ❖ **Beneficiados**: para los servicios de Transportación, Alimentación, Recreación, Alojamiento, Panadería, Climatización.
  - ❖ **M<sup>2</sup>**: para los servicios de Limpieza, Chapea y Jardinería.
  - ❖ **Raciones**: para el servicio de Distribución de Alimentos.
  - ❖ **Clientes**: para los servicios de Mecanización, Mantenimiento Constructivo, Imprenta, Transportación de Cargas, Distribución de Agua y Recepción-Almacenamiento- Despacho
  - ❖ **Piezas**: para el servicio de Lavandería.

### 7.2 Análisis de Satisfacción del cliente.

7.2.1 Esta información se registra en los anexos 1 al 59 del “Estado de Satisfacción del Cliente”.

7.2.2 En los anexos 1,3, 8, 9, 13, 14, 17, 21, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52 y 56 el Cliente dará una valoración cuantitativa sobre el servicio recibido de Transportación, Alimentación, Jardinería y Chapea, Alojamiento, Limpieza, Mecanización, Alojamiento en Villas de Descanso, Lavandería, Distribución de Alimentos, Mantenimiento Constructivo, Recreación, Transportación de Carga, Panadería Dulcería, Imprenta, Distribución de Agua y Recepción – Almacenamiento - Despacho respectivamente, dando una evaluación de (1-10) a cada uno de los aspectos aquí relacionados; representando 1 (Deficiente) y 10 (Excelente). (Ver Modelos Índice de Satisfacción del Cliente).

7.2.3 En los anexos 2, 4, 8.1, 10, 13.1, 14.1, 18, 22, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53 y 57, los Técnicos de Control de la Producción de las UEB deben calcular el % de Satisfacción para cada uno de sus Clientes, por separado, para los servicios de Transportación, Alimentación, Jardinería y Chapea, Alojamiento, Limpieza, Mecanización, Alojamiento en Villas de Descanso, Lavandería, Distribución de Alimentos, Mantenimiento Constructivo, Recreación, Transportación de Carga, Panadería Dulcería, Imprenta y Distribución de Agua y Recepción – Almacenamiento - Despacho (Ver Modelos Índice de Satisfacción del Cliente).

7.2.4 Los Anexos DT-AC/P-0101 A14 y DT-AC/P-0101 A14.1 se utilizarán para el Servicio de Alojamiento en las UEB que no tienen Carpeta.

7.2.5 En los Anexos 5, 11, 15, 19, 26, 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54 y 58, se hace un compendio de todos los Clientes de cada Taller de la UEB para cada Servicio, (entiéndase a todas las entidades que se les brinda servicio) y a la cantidad total de Beneficiados, M<sup>2</sup>, Piezas, Raciones y Empresas-Clientes. Se tendrá en cuenta los % de satisfacción obtenidos al realizar el análisis para cada Cliente. (Ver Modelos Índice de Satisfacción del Cliente).

7.2.6 En los Anexos 6, 8.2, 12, 16, 20, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55 y 59 se hace un compendio de todos los Talleres de la UEB que brindan el mismo tipo de servicio. (Ver Modelos Índice de Satisfacción del Cliente).

7.2.7 En el Anexo 7, se muestra un resumen de cada una de las UEB. Se tomarán los totales de Clientes Beneficiados de cada UEB y los Índices de Satisfacción de las mismas.

**Anexo 10:** ¿Qué necesitamos saber de la competencia actual o potencial?

Objeto social

Capacidad para expandirse:

- Política del OSDE respecto a la empresa.
- Aseguramiento material (proveedores)
- Aseguramiento financiero (flujo de efectivo y administración financiera)
- Condiciones tecnológicas /equipamiento)
- Percepción de calidad de sus servicios, posicionamiento, preferencia.

Situación de su Mercado actual (ciclo de vida)

Ventas actuales por servicios y clientes. Análisis de la cartera de servicios y clientes.

Objetivos estratégicos.

Existencia actual de reordenamientos.

Estilo de reacción (asentados, agresivos, etc.)

Gerente General, tiempo en el puesto y su liderazgo dentro de la organización y el OSDE.

Equipo de Dirección, estabilidad, cohesión y capacidad.

Unidades de negocio más fuertes por territorios.

Indicadores de eficiencia por servicios y global (costo por peso de venta, gasto de salario por peso de venta, consumo material por peso de ventas, productividad del trabajo, valor agregado, promedio de trabajadores)

**Anexo11:** Formulación previa de Fortalezas y Debilidades asociadas al Marketing y la gestión de la Calidad.

**Fortalezas:**

1. Carpeta variada de servicios en los diferentes negocios, documentadas acorde a las normativas del país y ajustada a las exigencias económicas para no incurrir en pérdidas.
2. Mayor reconocimiento de los logros de la entidad, su imagen corporativa y sus formas de abordar los procesos fundamentales y en especial las relaciones con sus clientes, proveedores y legitimadores.
3. Avalados los procesos de limpieza, panadería y dulcería, alojamiento, jardinería. chapea y recreación

**Debilidades**

1. No están avalados por calidad todos los procesos.
2. Insuficiencias en la elaboración y actualización de los bancos de datos de clientes, proveedores y de inteligencia comercial

**Anexo 12:** Fortalezas y Debilidades Sistemas de gestión de la Calidad y Marketing  
(identificadas durante el proceso de implementación)

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Marketing</b>	Cartera de servicios diversificada. Nos permite administrar el riesgo comercial (altas y bajas) y diseñar proyectos o paquetes “llave en mano”.	Desconocemos de manera general los requisitos de nuestros Clientes, sus expectativas, deseos y necesidades.
	Contamos con un sistema informativo que controla las fallas por servicios, por clientes y territorios.	La satisfacción del cliente no constituye aún para los mandos intermedios y jefes de brigada el elemento clave de su gestión. La evaluación de esta variable necesita consolidarse, especialmente con el cliente final.
	Contamos con una experiencia de servicios reconocida en el sector energético (perforación y extracción, refinerías y CTE)	Desconocemos nuestro mercado (tamaño y dinámica). Afecta los cálculos de demanda, previsiones de ventas, y la evaluación de factibilidad de nuestras iniciativas
	Nuestra oferta de servicios de alimentación supera la media del estándar nacional de este servicio en comedores obreros.	Desconocemos a nuestra competencia. Afecta el planteamiento correcto de estrategia competitiva y nos obliga a ser reactivos.
	Contamos con la habilidad para interpretar las necesidades del cliente y adaptarnos a sus requerimientos.	No contamos con una estrategia de comunicación. De hecho no comunicamos intencionalmente a nuestros clientes y partes interesadas lo que necesitamos promover para mejorar nuestro posicionamiento o desarrollar servicios.
	Tenemos la capacidad de identificar rápidamente los cambios en el macroentorno y actuar en consecuencia.	Desconocemos el posicionamiento actual de la empresa (¿cómo somos percibidos?)
		Desconocemos los precios de la competencia. No contamos con estrategia de precios y las decisiones en este tema no son comerciales.



		No hemos realizado un desarrollo conciente de nuestras ofertas (relación de beneficios que ofrecemos al cliente con cada servicio) y por tanto el nivel de servicio es variable en nuestras instalaciones y puede declinar sin que nos llame la atención.
<b>Calidad</b>	Existe un compromiso manifiesto de la Alta Dirección por la Calidad y se comprende que es un factor de competitividad y supervivencia para la empresa.	El sistema de gestión de no conformidades aún no da los resultados esperados: se corrigen los problemas pero no sus causas, se detectan muy pocas oportunidades de mejora. Falta protagonismo de los Representantes de la Calidad a cada nivel de la empresa.
		Los costos de la calidad (especialmente los costos de la no calidad) se calculan superficialmente y se carece de criterios de eficacia económica de la gestión de la calidad.
		Todavía no cumplimos con la mayoría de los requisitos normativos obligatorios referidos a la higiene e inocuidad de los alimentos.
		Predomina aún el enfoque a la producción, al control, a las ventas, antes que el enfoque al cliente.
		Nuestros servicios no han sido diseñados en función de la satisfacción. No establecen qué requisitos de calidad deben ofrecer, y por tanto esto no se audita ni mejora sistemáticamente.

### **Anexo 13:** Formulación de Misión y Visión.

#### **Misión anterior:**

“Brindar servicios de alimentación, transportación, reparación, mantenimiento automotor y constructivo, alojamiento, recreación, servicios poligráficos, limpieza de áreas verdes e interiores con eficiencia económica, competitividad y compromiso de los trabajadores, para la satisfacción de necesidades del sistema CUPET”.

#### **Formulación actual de la Misión:**

##### Versión breve con fines más comunicativos

**Ofrecemos bienestar**, óptimas condiciones de vida a los trabajadores del sector energético y del sistema empresarial en general que así lo requieran. Nos adaptamos con inmediatez a las necesidades de nuestros clientes.

##### Versión completa

Ofrecemos bienestar, óptimas condiciones de vida a los trabajadores del sector energético y del sistema empresarial en general que así lo requieran. Nos adaptamos con inmediatez a las necesidades de nuestros clientes.

Brindamos una amplia gama de servicios generales y proyectos integrales donde relacionamos eficazmente nuestras ofertas en servicios como alimentación, transporte y cuidado automotriz, hospedaje, recreación, limpieza de instalaciones, lavandería, jardinería, entre otros.

**Visión anterior:**

“Ser una Empresa Competente que brinda servicios especializados en aseguramiento y confort a trabajadores de la industria petrolera y el MINBAS, garantiza un capital humano calificado con alta profesionalidad, comprometimiento y sentido de pertenencia”.

**Formulación actual de la Visión:**

Seremos excelentes en nuestro enfoque al Cliente, de primera clase en las ofertas de servicios que brindamos, marcando la preferencia.
--

**Eslogan interno de la Alta Dirección resultado del proceso.**

*“Somos una empresa de futuro”*