

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES LAS TUNAS

Saadia Noemí Reyes Benítez

Universidad de Las Tunas, Cuba

saadia@ult.edu.cu

Juan Carlos Mayo Alegre

Universidad de Las Tunas, Cuba

jcarlos@ult.edu.cu

Leidys Espinosa Álvarez

Agencia GEOCUBA Las Tunas, Cuba

comercial@tunas.geocuba.cu

Nuria de la Caridad Rodríguez Pérez

Empresa de Estructuras Metálicas Las Tunas, Cuba.

RESUMEN

La calidad es un resultado empresarial anhelado para lograr estándares de satisfacción que redunden en eficacia organizacional. Sin embargo, la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas ha confrontado insuficiencias en la gestión de su calidad, limitantes de la consecución de niveles óptimos de satisfacción de sus clientes, de ahí que esta investigación estuvo enfocada a diseñar un procedimiento para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente de esta organización. El procedimiento, con características de enfoque al cliente, sistematicidad, integralidad y representatividad, implicación y compromiso de los empleados y directivos, contribuye a reducir las insuficiencias en la gestión de la calidad y con ello a la obtención de niveles óptimos de satisfacción de los clientes de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

SUMMARY

The quality is a managerial result yearned in order to achieve standard of satisfaction that redound organizational effectiveness. However, the Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas have confronted inadequacies in the administration of their quality, which limit the attainment of good levels of satisfaction of their clients, therefore, this investigation was focused to design a procedure for the evaluation of the level of satisfaction of the client of this organization. The procedure, with characteristics of focus to the client, implication and commitment of the employees and directive, contributes to reduce the inadequacies in the administration of the quality and with this to the obtaining of good levels of satisfaction of the clients of the Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la gestión para lograr servicios de calidad, es por sí mismo un relevante cambio organizacional, lo cual contribuye a la eficacia y competitividad de la organización, y a su vez, a cumplimentar la ley económica fundamental del socialismo. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales de los productos y servicios, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado o para alcanzar una mayor eficacia organizacional, sino incluso para asegurar su supervivencia. La gestión de la calidad cobra una importancia relevante en el logro de la eficacia para cualquier tipo de organización (Mayo Alegre, Pérez Proenza, Reyes Benítez, & Loredo Carballo, 2011)

Desde esta perspectiva, la calidad y la satisfacción del cliente son una de las principales áreas de estudio del comportamiento de los consumidores, dado que el rendimiento de las organizaciones de servicios es valorado por las propias personas que adquieren y/o utilizan estos bienes de consumo y/o servicios, por ello los estudios de la calidad y de la satisfacción de los clientes, tienen en común la importancia del punto de vista de estos al valorar el producto y el servicio que proporciona la propia organización; para realizar una gestión adecuada de la calidad es necesario conocer qué buscan las personas en su actividades de consumo.

Así, cobra marcada importancia la gestión de la calidad, entendida como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, con el fin de satisfacer las expectativas del cliente, y que debe atender a principios de orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y visión global de la organización (Escrig Tena, 2001).

A partir de la obtención de la certificación de su sistema de gestión de la calidad, CUPET Las Tunas, aspira a mantener esta condición basados en el cumplimiento de las exigencias y requisitos de sus clientes, y su nivel de satisfacción, alcanzando medidores eficientes que garanticen el cumplimiento de sus objetivos, de adaptación a los requisitos que soliciten sus clientes y la capacidad para responder de forma rápida cualquier reclamación.

Aunque el planteamiento estratégico de la organización se manifiesta que se considera la satisfacción de los clientes como un resultado deseable, la consulta del Registro de Atención de la entidad donde se recogen las quejas, solicitudes y reclamaciones, evidencia una tendencia creciente hasta la fecha. Tales inconformidades aunque son tramitadas persisten, y están relacionadas generalmente con los faltantes de combustible y la no conformidad del producto ofertado con lo especificado.

En este sentido, la revisión de documentos de la empresa, la experiencia del autor en el ejercicio de sus funciones y las entrevistas informales realizadas a directivos de esta organización evidencian insuficiencias en materia de gestión de la calidad, entre las que resaltan las siguientes:

- El proceso de medición, análisis y mejora no se realiza conforme a los estándares y presupuestos teóricos y metodológicos que se reconocen en la literatura. Si bien es cierto que dentro de la organización se atiende a las quejas emitidas por clientes, aplicando incluso la resolución ministerial que rige esta actividad, también es cierto que no es sistemático el seguimiento continuo a los principales clientes con el objetivo de conocer sus necesidades y sus expectativas con la intención de prestarles el servicio que esperan, por lo que no se evidencia un claro enfoque al cliente, propiciando que la toma de decisiones no sea siempre sobre bases objetivas.
- Las acciones preventivas y de mejora de la calidad propuestas no siempre cumplen con el principio de gestión de la calidad, pues no todas están enfocadas a las personas, por lo cual a la hora de la planificación y organización de las mejoras no comprometen a todos los miembros de la organización, aspecto esencial para fomentar una atmósfera de trabajo y confianza que propicie la orientación al cliente y la mejora continua.
- El resultado de las evaluaciones anteriores de la satisfacción de los clientes no es la base fundamental para acometer acciones de mejora, siendo la principal fuente las quejas o reclamaciones presentadas por estos, limitando el enfoque proactivo bajo el cual debe desarrollarse este proceso.

Los argumentos enunciados anteriormente permiten identificar como **problema científico** de esta investigación, las insuficiencias en la gestión de la calidad de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas limitan la consecución de niveles óptimos de satisfacción de sus clientes. Así, se define como **objeto de estudio** de esta investigación el asociado a la gestión de la calidad.

El estudio de la satisfacción del cliente permite a las organizaciones conocer el desempeño percibido por los mismos de sus productos y/o servicios. La recopilación, análisis y utilización de esta información permite mejorar el desempeño de la organización, aplicando evaluaciones que estén dirigidas a proporcionar productos y servicios que cumplan o superen las expectativas del cliente.

En consonancia con lo anterior en el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal de la República de Cuba, artículo 251, se reconoce que la gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma, (...) presenta las particularidades siguientes: referencias específicas a los principios de gestión de la calidad, mayor énfasis en el liderazgo de la dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad y la consideración de los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas en la empresa (Consejo Ministros, 2007).

El sistema de gestión de la calidad certificado en la empresa, en su apartado referido al proceso de medición, análisis y mejora, hace referencia a la necesidad de la organización de planificar e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del producto o servicio con las necesidades del cliente, asegurar la conformidad con el propio sistema de gestión de la calidad y mantener una mejora continua de la organización.

Para ello la organización debe contemplar aspectos como el seguimiento de la satisfacción del cliente, deberá planificar las herramientas e indicadores que permitan evaluar la satisfacción y la calidad, establecerá los procedimientos

necesarios que permitan identificar y controlar los productos o servicios que no son conformes con el propio proceso o con las necesidades de los clientes; además, se debe determinar los datos necesarios y el sistema de recogida para demostrar la validez del sistema y evaluar dónde son necesarias las mejoras que permitan lograr una mejor imagen, la adquisición de una ventaja competitiva y lograr la satisfacción del cliente. Tales planteamientos evidencian la necesidad de evaluar la satisfacción del cliente como un proceso esencial dentro de la gestión de la calidad que posibilite la mejora continua.

A partir de lo anterior se establece como **objetivo** de la investigación: diseñar un procedimiento para la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

El **campo de acción** se concreta a: la evaluación del nivel de satisfacción del cliente.

Para cumplir con el objetivo y contribuir a solucionar el problema científico se plantea la siguiente **hipótesis**: si se diseña un procedimiento para la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas se contribuye a reducir sus insuficiencias en la gestión de la calidad.

El aporte de la investigación, consiste en un procedimiento para evaluar el nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, que coadyuva a identificar y proporcionar información, además de enjuiciar el mérito del servicio en el logro de su efecto deseado una vez ofrecido a los clientes, de forma que los directivos de esta entidad dispongan de mejores condiciones para tomar decisiones encaminadas a reducir, o eliminar las discrepancias que existen entre las expectativas del cliente y la percepción que éste tiene acerca del desempeño de la entidad en la prestación del servicio.

Procedimiento para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas

El desarrollo del proceso de evaluación de la satisfacción del cliente, debe sustentarse en el sistema de relaciones teóricas asociadas a este término (percepciones, expectativas, desempeño, etc.) y su operacionalización, así como en los propios principios básicos de la evaluación que coadyuven a identificar, proporcionar información, además de enjuiciar el mérito y el valor de un servicio en el logro de su efecto deseado una vez consumido por los clientes.

Uno de los principios de la evaluación es el asociado a su carácter sistemático, según el cual la misma debe atenerse a normas y procedimientos minuciosamente planificados y desarrollados. En este sentido, un procedimiento es reconocido como el conjunto de pasos o actividades que se realizan para obtener un resultado deseado. Es la forma específica de acometer una actividad y generalmente contiene el objeto y campo de aplicación de la misma especificando qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué aseguramientos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse (Parra Ferié, Negrin Sosa, & Gómez Figueroa, 2009). Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permiten cumplir un fin u objetivo predeterminado (Blanco Gómez, 2007). Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta (<http://definicion.de/procedimiento/>).

Para el desarrollo del procedimiento es necesario prefijar condiciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de sus fases. Estas condiciones se constituyen en premisas para la implementación del procedimiento, los cuales son relacionadas a continuación:

1. La filosofía de trabajo de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas prioriza la orientación al cliente.
2. Existe un clima propicio donde prima el reconocimiento de la necesidad de la disposición para la mejora continua, la evaluación de la satisfacción del

cliente como su sustento y el liderazgo del equipo directivo en la gestión de los procesos.

3. El proceso de evaluación del nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas es una actividad autofinanciada con un margen para la implementación del plan de mejoras inherente al mismo.
4. El logro de la implicación de los líderes y empleados es indispensable, pues solo a partir de aquí se adoptarán las decisiones necesarias para trabajar con una real voluntad de cambio y la adopción de acciones para acometerlo.
5. Existe una comisión de evaluación cuyos miembros deben estar capacitados.

Además de ello se propone que, a fin de cumplimentar de manera efectiva el proceso de mejora continua como principio básico de la gestión de la calidad y del propio proceso evaluativo, el nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas sea evaluado con una periodicidad de cuatro meses. En este sentido, la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo con el servicio prestado en la empresa mencionada deberá responder a un mes fiscal. Si se atiende a la periodicidad indicada, en los meses de abril, agosto y diciembre se captura la información referida.

La tabla II.1 presenta el procedimiento que se diseña a efectos de evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas (ECC Las Tunas); el cual es aplicable a todos los clientes estatales de la entidad mencionada, con excepción del Gas Licuado del Petróleo.

Tabla 1 Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas	
Fases	
Fase 1	IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN
1.1	Identificación de los incidentes críticos del cliente externo en la Empresa Comercializadora de

	Combustibles Las Tunas
1.2	Concentración de los incidentes críticos en grupos homogéneos
1.3	Determinación de los atributos de satisfacción a partir de los grupos homogéneos
Fase 2	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
2.1	Diseño del instrumento para la medición del nivel de satisfacción del cliente externo de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas a partir de los atributos de satisfacción determinados
2.2	Validación de la escala de medida a utilizar
2.3	Aplicación del instrumento para la medición de la satisfacción del cliente de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas
2.4	Procesamiento estadístico de los resultados de la aplicación del instrumento
2.5	Medición del nivel de satisfacción del cliente externo por atributo y a nivel global
Fase 3	EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS
3.1	Evaluación global y por atributos del nivel de satisfacción del cliente
3.2	Elaboración del plan de acciones de mejora por cada proceso identificado
3.3	Difusión de los resultados de la evaluación y del plan de mejoras
Fase 4	VALORACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

FUENTE: Elaboración propia a partir de Reyes Benítez 2010.

Fase I. Identificación de los atributos de satisfacción del cliente externo

El objetivo de esta primera fase es, como su nombre lo indica, identificar los atributos de satisfacción del cliente de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas desde la perspectiva de sus clientes, para con posterioridad, someterlos a evaluación. En esta fase se establece el desarrollo de tres pasos, con cuya ejecución están responsabilizados el director comercial de la Empresa y los especialistas comerciales. En el primer paso se identifican los incidentes críticos de los clientes externos en sus interacciones con el servicio ofrecido por la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

El incidente crítico es una técnica que permite obtener informaciones relevantes de los clientes acerca de las interacciones que tienen lugar entre ellos y la organización, y que se pueden considerar como generadoras de un

impacto sobre los clientes (De la Varga Salto, [s.a]). Se trata esencialmente de un proceder que permite obtener hechos importantes relacionados con el comportamiento del individuo (Flanagan, 1973). Según Laguna García la técnica del incidente crítico es un conjunto de acciones destinadas a recopilar acontecimientos y/o comportamientos que han sido observados y que conducen al éxito o fracaso en la realización de una tarea concreta (Laguna García, 2007).

Un incidente es una actividad humana observable que es lo suficientemente completa en sí misma como para permitir realizar inferencias y previsiones respecto a la persona que ejecuta el acto. Para que sea denominado como crítico, un incidente debe ocurrir en una situación donde el propósito o la intención del acto sea claro al observador y donde sus consecuencias sean suficientemente definidas para dejar pocas dudas en lo que se refiere a sus efectos (Flanagan, 1973), esto es, un incidente será crítico cuando suponga una desviación significativa, tanto positiva como negativa, de lo normal o esperado (Laguna García, 2007).

En el ámbito de la satisfacción del cliente, un incidente crítico es un ejemplo específico del desempeño organizacional desde la perspectiva del usuario (Pérez Rave, 2007). Un incidente crítico asociado a un desempeño positivo será una característica del servicio que al cliente le gustaría observar cada vez que recibe el servicio; un desempeño negativo, entonces, será una característica del servicio que haría dudar al cliente de la calidad de la organización.

El incidente crítico, posee dos características: es específico, y describe al proveedor del servicio en términos de comportamiento, o describe el servicio mediante adjetivos específicos. Este es específico si describe un comportamiento o una característica individual del servicio. Estas características deben explicarse a los clientes responsables de generar los incidentes críticos. La principal ventaja de utilización de este método en la evaluación de la prestación de un servicio, es que el mismo contribuye a suministrar una completa y detallada cobertura de lo que efectivamente sucede en un contacto entre prestador y cliente de un servicio.

Según Flanagan, este método es una técnica que determina las decisiones del cliente y puede ser aplicable para la formulación de cuestionarios que evalúen la satisfacción del cliente, además de servir para conocer y comprender las necesidades de los mismos.

Según Zeithaml (Schroeder & Iatchac, 2008), los incidentes críticos son fundamentales para la identificación de las expectativas de los clientes, principalmente cuando la investigación se concentra en dimensiones del comportamiento y desempeño humano. Schroeder e Iatchac afirmaron que la realización de este análisis revela situaciones que los clientes desearían que fueran atendidas, lo que propicia una oportunidad para identificar qué tipo de incidentes, durante la producción y el consumo del servicio, tiende a ser significativo para la valoración que realiza el cliente, lo que contribuye a demostrar que la organización se preocupa por ellos en la medida que esta utilice la información para perfeccionar los procesos. (Betancourt Agüero, 2009; Schroeder & Iatchac, 2008). De ahí que, en el caso de esta investigación, se entenderán como incidentes críticos las situaciones observadas y relatadas por los clientes de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, a partir de sus experiencias durante el consumo.

Existen dos maneras de obtener incidentes críticos: la entrevista grupal y la individual. Es importante considerar que la información obtenida provenga de clientes que hayan tenido varias interacciones con el proveedor del servicio o el producto o el servicio ofrecido. Asimismo, el número de clientes recomendado para la entrevista está en un rango de entre 10 y 20 personas. Dicha cantidad de entrevistas es recomendable para compensar las posibles deficiencias de la información (De la Varga Salto, 2010); ningún cliente es igual, ya sea por su edad, formación, costumbres, creencias, etc. pero de una forma u otra, sus criterios coincidirán en las principales bondades y deficiencias del servicio (Blanco Gómez, 2007).

En este caso para identificar los incidentes críticos los especialistas comerciales aplican una entrevista a 20 clientes donde se les pide enunciar 5 aspectos que hayan generado experiencias positivas y cinco aspectos generadores de experiencias negativas durante la prestación del servicio.

En el segundo paso, a partir de la lista de incidentes críticos elaborada tras eliminar los repetidos, el director comercial de la Empresa realiza un proceso de categorización, en virtud del cual se clasifican los incidentes similares en grupos homogéneos. La clave para ello es agruparlos en un adjetivo o verbo que compartan o que se asemejen en su significado (Reyes Benítez, 2010).

En el tercer paso, el director comercial identifica los grupos homogéneos categorizados anteriormente, en atributos de satisfacción. Los elementos de satisfacción son frases redactadas para cada grupo homogéneo, en función de los resultados (expectativas predictivas) que los clientes creen que debería ofrecer el proveedor del servicio, a partir de sus percepciones y de sus experiencias (Moliner Velázquez, 2004).

La identificación de los atributos de satisfacción mediante la utilización de la técnica de incidentes críticos, y la aplicación de la entrevista para su obtención a los clientes después de recibir el servicio, permite revelar las características de este último (en término de sus resultados) que los clientes creen que debería ofrecer la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, en función de sus percepciones y de sus experiencias (expectativas predictivas).

Asimismo, reduce la limitante del modelo SERVQUAL referida a la dimensionalidad de la escala, pues se determinan las características específicas del servicio que el cliente cree que este debía ofrecer para las condiciones específicas de la organización.

La utilización del incidente crítico posibilita además, que se evalúe el nivel de satisfacción del cliente con aquellos atributos considerados esenciales, según el concepto de satisfacción del cliente asumido en esta investigación.

Por otra parte, la identificación de las expectativas de los clientes permite obtener información importante, con el fin de mejorar la relación con los mismos y ofrecerles lo que esperan, en consonancia con un evidente enfoque al cliente que propicie que se reduzcan las condiciones de incertidumbre para la gestión de la calidad en la Empresa.

En la ejecución del primer al tercer paso de esta fase se requiere la utilización de la técnica de Acuerdos Interjueces (De la Varga Salto, [s.a]), la cual es realizada por el director comercial de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas a quien se le denomina “primer juez” que, siguiendo la lógica descrita, identifica los atributos de la satisfacción del cliente en la

Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas a partir de los grupos homogéneos determinados. Paralelamente, se entregan a un “segundo juez” (especialista comercial de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas) los incidentes críticos identificados en la primera paso de esta fase con el objetivo de que determine, a partir de ellos directamente, los atributos de satisfacción obviando los resultados del paso 2 (clasificación de los incidentes críticos en grupos homogéneos).

Con lo anterior se determina el grado de acuerdo entre los “jueces”, de manera que se logre una correcta identificación de los atributos de satisfacción de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas. El grado de acuerdo es el porcentaje de incidentes críticos que los dos jueces ubican en el mismo atributo de satisfacción definido y, debe ser igual o superior a 0.8 (en una escala de 0-1); si no se llegara a un consenso debe procederse a una revisión del trabajo realizado y posteriormente consultar a contra-expertos (De la Varga Salto, [s.a]). En tanto los resultados derivados de la aplicación de esta técnica no coincidan con los que se precisan, no podrá continuar el desarrollo del proceso de evaluación. De esta forma quedan identificados los atributos de satisfacción.

Fase 2. Medición del nivel de satisfacción del cliente externo

Esta fase comprende cinco pasos: diseño de la encuesta para la medición del nivel de satisfacción del cliente, a partir de los atributos de satisfacción identificados en el paso anterior; una vez realizada la validación del instrumento de medición, se procede a su aplicación, cuyos resultados se procesan estadísticamente para la posterior medición del nivel de satisfacción.

Diseño de la encuesta para la medición del nivel de satisfacción del cliente.

Los resultados de la aplicación de la fase anterior son el contenido esencial de la encuesta que diseña el especialista de gestión de la calidad con el propósito de medir las percepciones y expectativas predictivas de los clientes con respecto a los atributos de satisfacción del servicio que ofrece la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas. En esta investigación para el diseño de la encuesta tiene en cuenta lo siguiente:

1. Objetivos: se hace referencia al objetivo de la encuesta de una forma clara y breve

2. Instrucciones: explica la escala a utilizar y la forma de cumplimentar el cuestionario

3. El cuestionario deberá tener una portada que recoja el título del mismo, la autoría y algún otro elemento que lo caracteriza (empresa, fecha), así como a quién va dirigido.

4. Afirmaciones: Se redactan afirmaciones que describan casos concretos del requerimiento de los clientes, pues aunque los incidentes críticos se identificaron a partir de aspectos positivos y negativos del servicio, la mezcla de terminologías en forma positiva y negativa lleva a dificultades de comprensión del enunciado por parte de los encuestados y, consecuentemente, a interpretaciones erróneas. Así, se conforma un instrumento de medición de doble entrada para medir: 1) percepciones de los clientes sobre el desempeño en la Empresa en cada uno de los atributos de satisfacción identificados; y 2) nivel de expectativas de los clientes para cada atributo de satisfacción. Esta perspectiva guarda relación con los postulados esenciales del paradigma des confirmatorio, referenciado en el capítulo anterior.

5. Despedida: se debe agradecer al encuestado por su ayuda.

La escala que se utiliza para medir el nivel de satisfacción del cliente es la escala Likert, la cual no es comparativa (los encuestados no comparan el servicio que califican con algún estándar específico). En este tipo de escalas se ofrecen afirmaciones a los sujetos y se pide que la califiquen del 1 al 5 según su grado de acuerdo o desacuerdo con la misma. Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada. En esta investigación se utiliza para medir las percepciones del cliente con respecto al desempeño de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas (sobre la base de su grado de acuerdo o desacuerdo) en cada atributo de satisfacción. Se presentan cinco posibles categorías de respuestas según lo descrito a continuación.

En este método se le pide a la persona encuestada que plasme su opinión teniendo como opción cada uno de las cinco categorías de la escala en cuestión. 1 es el valor más bajo y el 5 es el valor más alto, según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Formato de respuesta de tipo Likert				
Segmentos de Respuestas				
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

FUENTE:(Blanco Gómez, 2007)

De igual manera, se le solicita al encuestado que indique, basado en sus percepciones y experiencias de consumo, el nivel esperado de desempeño de la Empresa en cada elemento de satisfacción en una escala de 1 a 5, donde: 5 equivale a un nivel esperado muy alto; 4, alto; 3, medio; 2, bajo; y 1 significa un nivel esperado muy bajo.

Tomando en cuenta lo anterior, el autor propone un formato para el diseño de la encuesta que se muestra en la tabla 3 a continuación:

Tabla 3 Propuesta de formato de encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes						
ENCUESTA						
Introducción						
1. Por favor, en la columna 2, defina el nivel deseado de desempeño que espera que tenga cada uno de los atributos de satisfacción enunciados en la columna 1, utilice los números del 1 al 5 a partir de la siguiente escala.						
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo		
5	4	3	2	1		
Columna 1	Columna 2	Columna 3				
Atributos de satisfacción	de	Nivel deseado de desempeño	Grado de conformidad			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
Atributo de satisfacción 1	de					
Atributo de satisfacción 2;n	de					
2. Señale con una X en la columna 3, su opinión con cada uno de los atributos de satisfacción de la columna 1.						
Muchas gracias por su ayuda						

Fuente: Elaboración propia a partir de Reyes Benítez, 2010

Análisis de fiabilidad y validez de la encuesta según la escala propuesta.

En la segunda etapa, el especialista en informática realiza un análisis de fiabilidad del instrumento para medir el nivel de satisfacción del cliente, a través

del modelo de consistencia interna de Cronbach mediante el uso del paquete estadístico SPSS (Software de Estadística para las Ciencias Sociales).

Una de las propiedades que determinan la utilidad de los resultados de una escala de medición es el grado de homogeneidad, consistencia interna o interrelación de las variables de la escala con respecto a la característica que se pretende medir, en este caso, el nivel de satisfacción del cliente. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente por los sujetos, por lo que se asume su estabilidad mientras no se demuestre lo contrario.

Para realizar el análisis de fiabilidad del instrumento usado, se utiliza el modelo de consistencia interna de Cronbach, el cual asume que la escala está compuesta por variables homogéneas que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todas sus variables. También calcula la medida en la cual un constructo está presente en cada variable. Requiere de una sola aplicación del instrumento de medición y produce valores entre cero y uno.

La fiabilidad es alta si la correlación entre los ítems es alta, existe coherencia entre las respuestas y si los sujetos de la muestras son distintos (heterogeneidad de la muestra). La forma más sencilla de calcular el valor del alfa de Cronbach es multiplicar el promedio de todas las correlaciones observadas en los ítems por el número de ítems que componen una escala, y luego dividir el producto entre el resultado de la suma de uno más el producto de la multiplicación del promedio de todas las correlaciones observadas por el resultado de la resta uno al número de ítems:

$$\alpha = (n * p) / (1 + (n-1) * p)$$

Donde: n: número de ítems.

p: es el promedio de las correlaciones entre ítems. Como el instrumento está compuesto por varias dimensiones que responden a un mismo constructo, se calcula un coeficiente de alfa estratificado para cada dimensión o principio para evitar una falsa consistencia interna. De acuerdo con lo expresado se define para que la fiabilidad de la escala sea consistente un coeficiente alfa de Cronbach ≥ 0.7 , aunque se prefieren valores de alfa superiores a 0.90 para la toma de decisiones

El análisis de los criterios expuestos en este paso permite afirmar si la escala ha sido desarrollada en el marco de la metodología más habitualmente empleada, a fin de confirmar su validez de contenido y de criterio. El autor propone la siguiente tabla 4 para el análisis de los resultados.

Tabla 4 para el análisis de los resultados								
ITEMS (atributos de satisfacción)	Encuestados						Correlación	Alfa de Cronbach
	1	2	3	4	n	Total		
Ítem 1								
Ítem 1; n								

Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación de la encuesta, primeramente, el especialista de gestión de la calidad determina el tamaño de la muestra, en esta investigación se justifica la utilización del muestreo aleatorio simple, pues cada elemento de la población objeto de estudio tiene una probabilidad conocida de formar parte de la muestra, esto es, la muestra está formada por un fenómeno del azar y los componentes de la misma entran a formar parte de ella, independientemente de la voluntad del investigador. Este tipo de muestreo permite calcular el grado hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de interés en la población (error muestral).

El tamaño de la muestra depende de la variabilidad de las unidades de la población con respecto a la característica que se está investigando (de la varianza de la población); de la confiabilidad que se desea para las estimaciones de los parámetros que se estén estimando y del error de muestreo que se espere. El cliente desconoce estos elementos y no es capaz de expresar numéricamente el grado de bondad que desea en los resultados de la encuesta, cuestión que requiere de una respuesta numérica (error de muestreo y confiabilidad de las estimaciones). En el muestreo aleatorio simple para calcular el tamaño de la muestra para una población infinita se calcula

$$n = \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \cdot \sigma}{e} \right)^2$$

mediante la siguiente fórmula

Donde:

n = Tamaño necesario de la muestra. Esta expresión es válida para resultados de n superior a 30 (S.A, 2008). Es importante hacer notar que para que la muestra sea representativa de la población, los elementos deben seleccionarse de forma aleatoria

σ =desviación estándar de la población.

e =error o diferencia máxima entre la media muestral y la media poblacional que se esté dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se define por el investigador.

$Z_{1-\alpha/2}$ =Margen de confiabilidad o número de unidades de desviaciones estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.

Para una confianza 99% Para una confianza 95% Para una confianza 90%

$\alpha=0.01$ $\alpha=0.05$ $\alpha=0.10$

$Z=2.58$ $Z=1.96$ $Z=1.64$

El margen de confiabilidad que se recomienda tomar es de $Z=1.96$ con $S=0.4$ y un $e=5\%$, el valor de la desviación estándar de la población σ es desconocido. Si se dispone de estudios anteriores, puede usarse como estimación la desviación estándar de la muestra del estudio. En el caso en que no se disponga de ninguna estimación para σ habría que utilizar el valor más desfavorable, que se corresponde con el 50% de la escala.

Antes de aplicar la encuesta a la muestra de clientes calculada, es necesario tantear entre una pequeña cantidad de los mismos, con el objetivo de verificar el grado de dificultad para contestar las preguntas, problemas que pudieran afectar a la comprensión del cuestionario, detectar anomalías en la redacción, fluidez y comprobar que el instrumento diseñado tiene una longitud, duración adecuadas (Galeana Figueroa, 2004; Reyes Benítez, 2010), y tener en cuenta las deficiencias para realizar los ajustes propios. En este sentido, tres especialistas comerciales del Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, deben aplicar la encuesta a 30 clientes escogidos aleatoriamente con este fin.

Resulta conveniente señalar que, para que la medición de las expectativas suministre información confiable, es indispensable verificar para la aplicación de la encuesta la condición de que los clientes sean habituales del servicio. Consecuentemente, en esta investigación, para que una persona natural o jurídica sea considerada como cliente de la Empresa, sujeto de este estudio, tiene que haber consumido los servicios de la citada entidad, al menos una vez en los últimos tres meses inmediatamente anteriores a la realización de la encuesta.

Ello se justifica, si se asume que el hecho de que, si el servicio es consumido habitualmente, indica que el cliente regular es capaz de formarse unas expectativas medias del servicio que pueden ser fiables y utilizables como información. Tal situación tiene poca probabilidad de ocurrencia, si el servicio no es de uso frecuente y existe una experiencia pasada de uso de este, en tal caso es razonable esperar que las percepciones de calidad estén influidas por las expectativas, entonces la información de estas resulta poco fiable y en ningún caso puede ser utilizada (Carman, 1990).

Con el fin de favorecer el cumplimiento de la condición enunciada anteriormente, el personal destinado a la aplicación de la encuesta se conforma por los especialistas comerciales de la Empresa, capacitados sobre los requisitos indispensables para el desarrollo de esta etapa y, además, sobre la necesidad de mantener comunicación sistemática con los clientes, a fin de disipar las confusiones que, según varios autores, pudieran surgir como consecuencia de la operacionalización de una escala a través de una doble entrada de información. Igualmente, en lugar de aplicar la encuesta en dos momentos según enuncia el modelo SRVQUAL, debe aplicarse en una única ocasión, luego de consumido el servicio, de manera que los resultados respondan a la comparación entre las percepciones y las expectativas predictivas, estándar de comparación que interviene en la formación de la satisfacción.

Procesamiento estadístico de la información obtenida de la aplicación de las encuestas

En el cuarto paso, el especialista de la calidad de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, realiza el procesamiento estadístico de la

información obtenida luego de la aplicación de las encuestas. Para ello, se debe habilitar una plantilla en una hoja de cálculo de Microsoft Excel donde se introducen los datos obtenidos, a partir de los cuales se procede a calcular las percepciones sobre el desempeño de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas en cada atributo de satisfacción (entendido en lo adelante como las percepciones) y el nivel esperado de desempeño para cada elemento de satisfacción, esta última, asumida como el valor que confieren los encuestados a sus expectativas.

Para el cálculo de las percepciones sobre cada atributo de satisfacción, se colocan las cantidades de encuestados de acuerdo con las aseveraciones identificadas en cada segmento de respuestas (los que están totalmente de acuerdo, los que están de acuerdo, los que no están de acuerdo ni en desacuerdo, los que están en desacuerdo, y los que están totalmente en desacuerdo). El valor de las percepciones para cada elemento de satisfacción se obtiene a través del cálculo de la moda (función que devuelve el valor que se repite con más frecuencia en una matriz o rango de datos) de los valores de los segmentos de respuesta. Igualmente, se determina el valor de las expectativas por elemento de satisfacción. Las tablas 5 y 6 muestran cómo registrar la determinación de las percepciones y las expectativas respectivamente para cada elemento de satisfacción de la Empresa, a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuestas. Los números resaltados en negrita, ilustran los intervalos de respuesta que se repiten con más frecuencia en el rango de datos obtenidos.

Tabla 5. Tabla para la determinación de las percepciones de los clientes por cada elemento de satisfacción						
	Grado de conformidad					
Escala Likert	1	2	3	4	5	
Declaraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Moda
Atributos de satisfacción n1, n2, nx...						Grado de conformidad que más se repite

FUENTE: Elaboración propia a partir de Reyes Benítez, 2010

Tabla 6. Tabla para la determinación de las expectativas de los clientes por cada elemento de satisfacción						
	Nivel deseado de desempeño					
Escala Likert	1	2	3	4	5	
Declaraciones	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	Moda
Elementos de satisfacción n1, n2, nx..						Grado de conformidad que más se repite

FUENTE: Elaboración propia

Medición del nivel de satisfacción del cliente por cada atributo identificado y global en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas

Este último paso se realiza con la finalidad de medir el nivel de satisfacción del cliente, indispensable para su evaluación posterior, según lo enunciado en el capítulo I. A partir de los resultados de la etapa anterior, el director comercial de la Empresa con la ayuda del especialista en calidad, mide el nivel de satisfacción del cliente para cada atributo mediante el cálculo de la diferencia entre las percepciones sobre su desempeño y las expectativas, expresado en la siguiente fórmula, sustentado en los planteamientos del paradigma desconfirmatorio operacionalizados en la escala SERVQUAL:

$$S_j = P_j - E_j$$

Donde:

S_j = Satisfacción del cliente con el atributo de satisfacción j

P_j = Percepciones sobre el desempeño del atributo de satisfacción j en la Empresa.

E_j = Expectativas sobre el desempeño del elemento de satisfacción j en la Empresa.

Basado en lo anterior, la satisfacción del cliente a nivel global se calcula como sigue:

$$S_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

Donde:

S_i = Satisfacción del cliente del objeto i

K = Número de atributos de satisfacción

P_{ij} = Percepciones sobre el atributo de satisfacción j del objeto i

E_{ij} = Expectativas sobre el atributo de satisfacción j del objeto i

La implementación de este paso, en correspondencia con lo que se ha enunciado en su descripción, permite medir el nivel de satisfacción del cliente de la Empresa para cada atributo de satisfacción identificado y a nivel global. Para ilustrarlo se propone la utilización de la tabla 7 :

Tabla 7. Medición del nivel de satisfacción del cliente por atributos y a nivel global de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas			
Elementos de satisfacción	Percepciones	Expectativas	Desajustes
Nivel de satisfacción del cliente a nivel global en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas			

FUENTE: Elaboración propia a partir de Reyes Benítez, 2010

La ejecución de la tercera fase de este procedimiento contribuye, al delimitar periodos para la evaluación de la satisfacción del cliente, a desarrollar este proceso bajo una perspectiva de continuidad, a fin de viabilizar la toma de decisiones de mejora en el momento adecuado. La utilización de las expectativas de los clientes como estándar de comparación para la evaluación de la satisfacción del cliente, permite a la Empresa conocer qué resultados debería ofrecer el servicio en función de la percepción del cliente y de sus experiencias, información que favorece el ajuste en lo posible del servicio ofrecido a sus expectativas, con el fin de brindarles ofrecer servicios de comercialización y promoción del uso óptimo de los combustibles, servicios especializados y de postventa en la actividad, de manera eficiente y competitiva, para satisfacer las expectativas de sus clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social de la provincia.

Es importante expresar que el diseño de la encuesta para la medición del nivel de satisfacción del cliente al sustentarse en los atributos de satisfacción identificados en el tercer paso de la fase 1 del procedimiento, responde a las circunstancias propias de la entidad. En adición a ello, la aplicación de este

instrumento se fundamenta en técnicas de muestreo para garantizar su representatividad, lo que, unido a lo enunciado antes, contribuye a que la información generada sea confiable y relevante para gestionar la calidad en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

Fase 3. Evaluación de la satisfacción del cliente y plan de mejoras

La cuarta fase del procedimiento tiene como propósito emitir la evaluación, a partir de la medición precedente del nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, y proponer acciones que contribuyan a mejorar o mantener el resultado en cada una de los atributos identificadas en la ejecución de la primera fase del procedimiento. Se realiza a través de tres pasos: 1) valoración del nivel de satisfacción del cliente de cada atributo y global, 2) elaboración del plan de mejoras y 3) difusión de los resultados de la evaluación y del plan de mejoras.

Evaluación global y por atributos del nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas

Este paso se implementa con la finalidad de emitir juicios de valor sobre el nivel de satisfacción del cliente para cada atributo, de manera que la información derivada posibilite a los directivos “actuar” (postulado del ciclo de Deming) en consecuencia. Para su realización, es necesario considerar que, según la fórmula utilizada en esta investigación, en correspondencia con la descrita en la escala SERVQUAL, existen tres posibilidades de valoración del nivel de satisfacción del cliente: a) que la diferencia entre las percepciones sobre el desempeño y las expectativas sea positiva ($P > E$), lo que implica **buen nivel de satisfacción**; b) que la diferencia sea negativa ($P < E$), lo que genera una situación de **mal nivel de satisfacción**; c) que ambos valores sean iguales ($P = E$), y por tanto en esta situación el cliente **recibe aquello que espera**, aunque no indica que necesariamente esté satisfecho, de ahí que en tal situación pueda generarse insatisfacción. De esta forma, la evaluación del nivel de satisfacción global, así como de sus atributos en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, se deben registrar en una tabla con formato similar a la 8 que sigue:

Tabla 8. Valoración global y por atributos del nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas
--

Atributos de la satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas Las Tunas	Valoración del nivel de satisfacción
Atributo 1	Posibilidad de valoración enunciada
Atributo 1;n	Posibilidad de valoración enunciada
Nivel de satisfacción del cliente externo en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas	Posibilidad de valoración enunciada

FUENTE: Elaboración propia a partir de Reyes Benítez, 2010.

Elaboración del plan de mejoras

El plan de mejoras se elabora en base a los resultados derivados del paso anterior, a través de la Técnica del Grupo Nominal; para ello, se recomienda seleccionar un grupo de entre cinco y diez integrantes aproximadamente, de manera que se pueda alcanzar consenso (Chang Lau, 2003). En consecuencia, este paso es desarrollado por el director, el director comercial, tres especialistas comerciales de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas y los responsables de los procesos identificados en el Manual el Sistema de Gestión de la Calidad; con el objetivo de lograr la implicación necesaria de estas instancias con el plan y la responsabilidad de su puesta en marcha. El objetivo de la técnica es obtener el consenso del grupo, sobre la base del libre flujo de ideas y la participación activa de los miembros, incorporando técnicas de votación matemática en la recopilación del juicio de sus integrantes; se desarrolla en una reunión de grupo donde se procede de la siguiente manera:

- Se inicia la reunión identificando el tema sobre el cual se aplicará la técnica, a través de la difusión entre los integrantes del grupo de la evaluación del nivel de satisfacción del cliente.
- Se plantea una pregunta abierta en la que se pide a los implicados que propongan por cada atributo de la satisfacción del cliente, acciones encaminadas a su mejora, a partir del análisis de los incidentes críticos identificados, agrupados en elementos de satisfacción. Los integrantes del grupo, de manera silenciosa, escriben sus ideas en una hoja de papel.
- Al final de un periodo de cinco o diez minutos por persona, por turnos (interacción múltiple), presenta una de las ideas que ha escrito en su lista privada.

- El facilitador escribe esa idea en una pizarra que está a la vista de los demás miembros del grupo. Todavía no hay discusión en este punto de la reunión, sólo el registro de ideas previamente manifestadas. La presentación por turnos continúa hasta que todos los miembros indican que ya no tienen más ideas que compartir.

El resultado de esta reunión es una lista de proposiciones por cada atributo de satisfacción. Durante la acción siguiente, se inicia la discusión, en la que se trata cada una de las ideas presentadas. Esta discusión se realiza pidiendo aclaración, o relacionando una idea con otra con el propósito de depurar la lista. A continuación, tiene lugar la votación independiente. Cada uno de los miembros, en privado y por escrito, selecciona cinco ideas prioritarias mediante puntuaciones de acuerdo a la siguiente metodología:

Escoger la más importante, asignarle 5 puntos y separarla. De las que quedan escoger la menos importante, asignarle 1 punto y separarla. De las tres que quedan escoger nuevamente la más importante, asignarle 4 puntos y separarla. De las dos restantes, escoger la menos importante, asignarle 2 puntos y separarla. A la última idea que queda asignarle 3 puntos. La decisión del grupo es el resultado de la suma aritmética de los votos individuales. En resumen, el proceso de la técnica del Grupo Nominal es como sigue:

1. Generación en silencio de ideas que se ponen por escrito.
2. Retroalimentación por turnos de los miembros del grupo, con el fin de registrar en la pizarra cada idea en una frase concisa.
3. Discusión de cada una de las ideas registradas, con fines de aclaración y depuración.
4. Votación individual sobre la prioridad de las ideas. La decisión del grupo se obtiene mediante la ordenación de acciones de mejora por atributos de satisfacción y sumando las puntuaciones individuales de estos.

La ejecución de esta técnica permite que de manera organizada se expongan, discutan y seleccionen jerárquicamente, acciones propicias para alcanzar mejoras en el nivel de satisfacción del cliente externo en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, a partir de la evaluación del nivel de satisfacción del cliente global y los atributos de satisfacción identificados. Así, y priorizando aquellos atributos de satisfacción en los que el desajuste resultante entre percepciones y expectativas sea menor, el director

de esta entidad, guía al Consejo de Dirección de la Empresa , en la elaboración del Modelo de registro y control del Plan de Mejoras, tal y como se describe en la tabla 9

Tabla 9. Modelo de registro y control del Plan de Mejoras de la Empresa Comercializadora de Las Tunas					
Plan de mejoras del nivel de satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas					
Mes evaluado: _____					
(1) Atributos del nivel de satisfacción	(2) Acciones		(3) Responsable	(4) Fecha de cumplimiento	(6) Costo
	Correctivas	Preventivas			

1) Atributos definidos por los clientes para el periodo evaluativo que se contempla.

2) Las acciones (correctivas y preventivas) a desarrollar para mantener o mejorar el nivel de satisfacción: Se deberán identificar acciones para eliminar la causa del *mal nivel de satisfacción* en aquellos atributos de satisfacción que sean evaluados como tal, con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir (acciones correctivas). Así mismo se deberán determinar acciones para mantener los resultados obtenidos en aquellos atributos que sean evaluados con un "buen nivel de satisfacción" para prevenir la ocurrencia de lo contrario (acciones preventivas).

3) Se deberá identificar un responsable o responsables del cumplimiento de las acciones (correctivas y preventivas) definidas.

4) Se deberá identificar la fecha de cumplimiento de las acciones a implementar. Se recomienda como norma general que las mismas sean ejecutadas en un plazo menor a la ejecución del próximo proceso evaluativo

5) Se deberán identificar los costos razonables de ejecución de cada una de las acciones definidas atendiendo al presupuesto identificado para la realización del proceso de evaluación.

Las acciones indicadas en el plan deben obedecer a las siguientes características, esenciales para su ejecución: ser viables, por lo que deben analizarse los obstáculos previsibles en su ejecución; ser coherentes con la evaluación precedente; (...) ser aceptadas por el mayor número de personas implicadas como garantía de compromiso con su ejecución; con efectos a corto plazo que permitan ver los resultados positivos del proceso de evaluación (De Miguel Díaz, 2003). Este registro contribuye a que las acciones definidas sean sistemáticas, pues identifica quién debe ejecutarlas, los responsables y las fecha establecidas para su cumplimiento y los gastos asociados a cada una de

ellas; ello supone un documento de proyección y control a disposición de los directivos de la Empresa , que coadyuve a que la misma pueda “ofrecer servicios de comercialización y promoción del uso óptimo de los combustibles, servicios especializados y de postventa en la actividad, de manera eficiente y competitiva, para satisfacer las expectativas de sus clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social de la provincia”, lo que constituye la misión de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

El tercer paso correspondiente a esta fase consiste en la difusión de los resultados de la evaluación y del Plan de Mejoras. Para ello se propone al equipo directivo que realice esta actividad aprovechando el espacio que ofrece la sección sindical de la Empresa. De esta manera se busca fomentar un debate constructivo en el seno de los trabajadores asociado a las causas de las insuficiencias detectadas y cómo revertirlas, implicando a la masa sindical en la implementación del Plan de Mejoras. En correspondencia con lo anterior, el Consejo de Dirección de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas, difunde los resultados de la evaluación y el plan de mejoras entre todos los trabajadores, ello propicia un debate en el que la masa sindical exprese su total acuerdo con las acciones propuestas, y emita criterios acerca de la contribución, desde cada puesto de trabajo definido, a la mejora continua a través de la ejecución de las acciones previstas en este documento.

El diseño de esta fase del procedimiento, pone de manifiesto la evaluación en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas como un proceso basado en principios decisorios, a cuyo fin obedecen la obtención y el tratamiento de la información. La implicación de personal de la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas y de todos los trabajadores de la Empresa, en consonancia con el principio cooperativo de la evaluación, y el de participación del personal de la gestión de la calidad, contribuye, al considerar al personal a todos los niveles la esencia de la organización, a lograr el compromiso de todos los trabajadores con las acciones para la mejora de continua, de forma que las habilidades de estos puedan ser usadas para el beneficio de la entidad. El Plan de Mejoras propuesto contribuye a que las acciones relacionadas sean sistemáticas, además de que supone un documento de registro que permite a la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas archivar datos relevantes de la evaluación, que

posibiliten realizar análisis de tendencias históricas a favor de la mejora continua.

Fase 4. Valoración del desarrollo de la evaluación

Luego de la ejecución de la cuarta fase, la comisión destinada a evaluar el nivel de satisfacción del cliente en la Empresa, realiza una valoración del desarrollo de este proceso en cuanto a: la adecuación de la selección y formación de los miembros para desempeñar el trabajo, la utilidad y disponibilidad de los recursos utilizados, la colaboración de los clientes en el proceso, las principales incidencias y obstáculos encontrados, el propio trabajo desarrollado por la comisión y la utilidad del informe para promover la mejora. También da sugerencias en función de mejorar los procesos de evaluación (De Miguel Díaz, 2003). Así, la información generada en esta fase tiene como objetivo contribuir a mejorar el proceso de evaluación de la calidad del servicio, de manera que se constituye en un elemento importante de retroalimentación del desarrollo de dichos procesos, en consonancia con el principio recurrente de la evaluación. La técnica de lluvia de ideas no estructurada permite la generación de ideas originales en un ambiente relajado, mediante la liberación de la creatividad en los equipos, de tal manera que todos se involucren el proceso (Chang Lau, 2003); de ahí que, atendiendo a las características de la técnica referida, esta se utilice para la implementación de esta fase de la manera siguiente:

1. Se escoge un facilitador (profesor consultor del MES) que apunte las ideas.
2. Se identifica el tema sobre el cual se aplicará la técnica (valoración del desarrollo de la evaluación).
3. Se escribe cada idea, relacionada con el tema, con el menor número de palabras posible sin buscar cambiar la idea original o cambiarla.
4. Nunca se critican las ideas.
5. Se revisa la lista y se verifica su comprensión.
6. Se eliminan mediante consenso aquellas ideas que se dupliquen, que involucren ideas no importantes o aspectos no negociables.

La implementación de esta fase, permite identificar aspectos importantes para el perfeccionamiento de la evaluación, en consonancia con el principio de mejora continua de la gestión de la calidad, según el que todo proceso está siempre bajo análisis y replanteamiento continuo.

Valoración de la pertinencia del procedimiento diseñado

Para demostrar la veracidad de una investigación teórica se usan métodos cualitativos de pronósticos y comprobación, a través de una previsión expuesta como resultado y conclusión, basada en la deducción a partir de datos empíricos o supuestos suficientemente demostrados, para posibilitar su propia comprobación científica. Pero cuando sólo se poseen bases subjetivas se hace necesario la aplicación de métodos que estén estructurados a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, basadas en la experiencia y conocimientos de un grupo de personas consideradas autoridades en la materia a tratar, estos métodos son conocidos como métodos subjetivos o Métodos de Consultas a Expertos.

La valoración sobre la pertinencia de la aplicabilidad del procedimiento diseñado se realizó a través de la consulta a expertos, imprescindible para demostrar la veracidad teórica de una investigación. Ello se desarrolló en tres pasos: un primer paso donde se seleccionaron los expertos, un segundo donde se les envió el procedimiento acompañado de una encuesta para que lo estudiaran y, en consecuencia, emitieran sus criterios acerca del mismo, y un tercer paso donde se procesaron dichas encuestas. El resultado del desarrollo de estos pasos se presenta a continuación.

Uno de los problemas principales es decidir quiénes son los expertos o concedores del tema a analizar. Los expertos pueden ser especialistas internos o externos. Se entiende por experto tanto al individuo u organización, con un elevado nivel de calificación en una esfera, capaz de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión con un máximo de competencia. Para este análisis se utiliza la metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia, elaborado en 1971, para la determinación de la competencia de los expertos.

La selección de los expertos partió de la identificación previa de un grupo de personas con vasta experiencia en la actividad comercial y operacional de la empresa, con dotes de análisis y que ocupan cargos de dirección en diferentes niveles de la empresa y sistema CUPET, resultando en una primera propuesta 9 posibles expertos. Este primer paso se realizó a través de una encuesta

donde se le solicitó a cada uno de los posibles expertos una autovaloración sobre sus niveles de información y argumentación sobre el tema en estudio. A partir de la información obtenida en dicha encuesta se determinó el coeficiente de competencia (K) de cada experto (Betancourt Agüero, 2009; Hernández González, 2008), calculado por la expresión: $K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$, donde:

k_c : Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del tema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1. De esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 10 significa que el experto tiene pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

k_a : Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, calculado como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de la tabla II.10.

Tabla II.10 Patrón para el cálculo del coeficiente de argumentación del experto			
Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada fuente		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Consulta de trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Consulta de trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

FUENTE: Bauzá y Marañón (Hernández González, 2008)

- Si $0.8 \leq k \leq 1.0$, el coeficiente de competencia es ALTO.
- Si $0.5 \leq k < 0.8$, el coeficiente de competencia es MEDIO.
- Si $k < 0.5$, el coeficiente de competencia es BAJO.

Tabla II.11 Determinación del coeficiente de competencia (k) de los expertos				
	Coeficiente de conocimiento	Coeficiente de argumentación	Coeficiente de competencia	

Expertos	(Kc)	(Ka)	(K)	Clasificación
1	0.90	1.00	0.95	ALTO
2	0.90	1.00	0.95	ALTO
3	0.90	1.00	0.95	ALTO
4	0.85	0.95	0.90	ALTO
5	0.80	0.90	0.85	ALTO
6	0.80	0.90	0.85	ALTO
7	0.70	0.70	0.70	ALTO
8	0.70	0.60	0.65	MEDIO
9	0.70	0.60	0.65	MEDIO

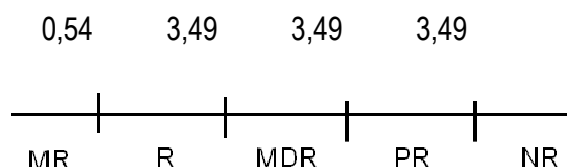
FUENTE: Elaboración propia

Es conveniente trabajar con expertos que tengan un coeficiente de competencia alto (Hernández González, 2008); por lo que se seleccionaron para la validación del procedimiento los expertos con alto coeficiente de competencia, o sea, resultando siete expertos seleccionados de nueve posibles; que están conformados por el Director General, Director Comercial, la Directora Técnica, la Especialista Principal del Grupo de Atención al Cliente, la jefa nacional del Grupo de Atención al Cliente, el director comercial de la unión CUPET y un profesor consultante de la Universidad.

El segundo paso consistió en presentarle a cada experto una copia del procedimiento y una encuesta para su validación, solicitándole que respondiera una serie de preguntas referidas a valorar la pertinencia del mismo.

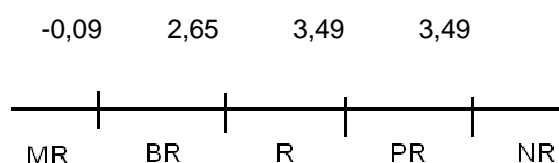
Después de aplicada la encuesta se pasó al procesamiento de la misma. Se aplica para este análisis el método de pronóstico cualitativo Delphi desarrollado por Olaf Helmer y otros en la Rand Corporation en Estados Unidos, teniendo en cuenta la utilización sistemática de las valoraciones intuitivas del grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas. En este caso se confeccionó a través del Microsoft Excel una tabla de doble entrada donde se reflejó el total de respuestas por aspectos consultados y categorías señaladas, obteniéndose una tabla de frecuencia absoluta, a partir de la cual se obtuvieron las tablas de frecuencia absoluta acumulada, y la de frecuencia relativa acumulada, esta última se efectuó dividiendo el valor de cada celda de la tabla anterior entre el número de expertos consultados, en este caso seis.

Posteriormente, se buscaron las imágenes de cada uno de los valores de las celdas de la tabla frecuencia relativa acumulada por la inversa de la curva normal, obteniéndose los puntos de corte, los cuales se utilizaron para determinar la categoría o grado de adecuación de cada pregunta, según la opinión de los expertos consultados. De esta manera, los intervalos obtenidos para cada categoría de evaluación a partir de los puntos de corte fueron:



Después de aplicada la encuesta se pasó al procesamiento de la misma con la utilización del Microsoft Excel. En este caso se confeccionó una tabla de doble entrada donde se reflejó el total de respuestas por aspectos consultados y categorías señaladas, obteniéndose una tabla de frecuencia absoluta, a partir de la cual se obtuvieron las tablas de frecuencia absoluta acumulada, y la de frecuencia relativa acumulada, esta última se efectuó dividiendo el valor de cada celda de la tabla anterior entre el número de expertos consultados, en este caso 6.

Posteriormente, se buscaron las imágenes de cada uno de los valores de las celdas de la tabla frecuencia relativa acumulada por la inversa de la curva normal, obteniéndose los puntos de corte, los cuales se utilizaron para determinar la categoría o grado de adecuación de cada pregunta, según la opinión de los expertos consultados. De esta manera, los intervalos obtenidos para cada categoría de evaluación a partir de los puntos de corte fueron:



Posteriormente, se compararon los resultados obtenidos en cada una de las preguntas consultadas con los respectivos puntos de corte, para llegar a conclusiones sobre la categoría en que los expertos coinciden en ubicar cada interrogante sometida a su valoración. Estos resultados se pueden constatar en la tabla II.12, donde se observa que los expertos coinciden en valorar como **Muy Relevante** la preparación del proceso de evaluación, la claridad en cuanto al modo de proceder en cada una de sus etapas, la utilización de la técnica de Incidentes Críticos en la determinación de los elementos de satisfacción para la evaluación de la calidad del servicio; la necesidad de la evaluación del propio proceso de evaluación, la coherencia entre las etapas que componen el procedimiento, el estudio de las expectativas para la evaluación de calidad del servicio y, finalmente, la contribución del procedimiento propuesto a la reducción de las insuficiencias en la gestión de la calidad en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

Tabla II.12 Conclusiones generales					
	MR	BR	R	PR	NR
P1	Si	-	-	-	-
P2	Si	-	-	-	-
P3	Si	-	-	-	-
P4	Si	-	-	-	-
P5	Si	-	-	-	-
P6	Si	-	-	-	-
P7	Si	-	-	-	-

FUENTE: Datos obtenidos del procesamiento de las encuestas

En general, la aplicación del método de consulta a expertos muestra resultados satisfactorios, lo que corrobora la pertinencia del procedimiento diseñado para la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

BIBLIOGRAFÍA

- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), p.253-268.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20 21-28.
- Betancourt Agüero, Y. (2009). *Procedimiento para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio Educativo de Pregrado en la Facultad de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Las Tunas* Universidad de Las Tunas Las Tunas.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Vol.54, p.69-82.
- Blanco Gómez, E. (2007). *Evaluación de la calidad del servicio del centro comercial las antillas de las tunas*. Universidad las tunas, Las tunas
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), p.375-384.
- Camisón Zornoza, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perception of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 65, p. 33-55.
- Civera Satorres, M. (2008). *Análisis de la Relación entre Calidad y Satisfacción en el Ambito Hospitalario en Función del Modelo de Gestión Establecido*. Unpublished Tesis Doctoral, Universitat Jaume, Castellón de la Plana.
- Decreto No. 281 (2007).
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, p.55-68.
- Chang Lau, I. C. (2003). *Metodología para la satisfacción del cliente e identificación de sus correspondientes acciones de mejoramiento*.
- Churchill, G. A. Y. S., C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (Noviembre), 491-504.
- Dabholkar, P. A. (1995). A Contingency Framework for Predicting Causality Between Customer Satisfaction and Service Quality. *Advances in Consumer Research*, 22, 101-108.
- Day, R. L. (1975). *Consumer satisfaction/dissatisfaction with services and intangible products*. Paper presented at the Proceedings of the Marketing Research Seminar, Marseille: Institut d'Ad des Entreprises.
- De la Varga Salto, J. M. G. R., Fuentesanta C. ([s.a]). La técnica de incidente crítico como método de validación de las dimensiones de la calidad en el sector hotelero. Retrieved from dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2524055&orden=0
- De Miguel Díaz, M. e. a. (2003). *Evaluación de la calidad de las titulaciones universitarias. Guía Metodológica*. Madrid, España: Solana e Hijos, A.G., S.A.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Madrid: Díaz de Santos.
- Duarte Castillo, J. L. (2008). *Calidad de Servicio: Revisión de corrientes principales y propuesta de investigación futura*.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Colombia: Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, p. 64-80.
- Escrib Tena, A. B. (2001). *Efectos de la dirección de la calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas*. Unpublished Tesis doctoral, Universidad Jaume I, Castellón.
- Española, R. A. (1972). *Diccionario de la Lengua Española (Decimonovena Edición ed.)*: Madrid: Epasa-Calpe S.A
- Flanagan, J. (1973). La técnica de incidente crítico. *Arq Bras Psicol Apl*, Vol. 22, p. 99-141.

- Galeana Figueroa, E. (2004). *Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña*. Unpublished Tesis Doctorado, **Universitat Rovira i Virgili**, Cataluña.
- Hernández González, A. (2008). Procedimiento para la evaluación del desempeño de dirigentes en la Dirección Provincial de la Empresa Integral Industria Alimenticia de Las Tunas. Unpublished Tesis en opción al Título de Master. Centro Universitario de Las Tunas. <http://definicion.de/procedimiento/>. Retrieved from <<http://definicion.de/procedimiento/>>
- Laguna García, M. (2007). Los encuentros críticos de servicio: análisis de los incidentes positivos y negativos en los servicios hoteleros. *España: Universidad de Valladolid*, p.1-29
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Madrid: Síntesis.
- Mayo Alegre, J. C., Pérez Proenza, L. M., Reyes Benítez, S. N., & Loredó Carballo, N. A. (2011). La caracterización de la gestión de la calidad como un proceso inherente a la gestión de la eficacia en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, (Julio de 2011), 38 pp. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2011b/apbc.htm>
- Melenilla Romero, G. (2009). *Procedimiento metodológico para evaluar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras*. Unpublished Tesis de Maestría, Universidad de Las Tunas, Las Tunas.
- Moliner Velázquez, B. (2004). *La formación de la satisfacción / insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes.*, Universidad de Valencia, Valencia.
- Montaña Rodríguez, J., Ramírez Plazas, E., & Ramírez Plazas, H. (2002). Evaluación de la calidad de los servicios públicos domiciliarios. *Colombia: Revista colombiana de marketing*(5), p.47-62.
- Noda Hernández, M. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, p.460-469.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectations and disconfirmation on postexposure product evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 480-486.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (Noviembre), 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, nº 3 (Otoño), 25-48.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective and Attribute Bases of de Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*(20), p. 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Oliver, R. L., & Desarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49(p. 41-50).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, Vol 64, p. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, p. 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned
Academy of Management Executive, Vol. 8, p.32-45.
- Parra Ferié, C., Negrin Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión.
- Pascual Soler, M. (2004). *Hábitos de compra y calidad de servicio (una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta)*. Unpublished Tesis Doctoral, Universitat de Valencia, Valencia.
- Peralta Montecinos, J. (2006). Rol de las Expectativas en el Juicio de Satisfacción y Calidad Percibida del Servicio. *Chile: Revista de Filosofía y Psicología*, 1(14), p.195-214.
- Pérez Rave, J. P. M., Carlos. (2007, ene./jun). Evaluación y análisis de la calidad de de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: primer paso hacia la confiabilidad. *Industrial Data*, 10.
- Ponce de León Bodaño, J. (2007). *Diseño de un sistema de control de la calidad para la Empresa Cubana del Pan de Las Tunas*. Unpublished Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Centro Universitario Las Tunas, Las Tunas.
- REYES BENÍTEZ, S. N. (Julio, 2010). *Evaluación de la calidad del servicio de la sucursal 6432 del BPA Las Tunas.*, Universidad de Camaguey.
- San Martín Gutiérrez, H. (2005). *Estudio de la Imagen de Destino Turístico y el Progreso Global de Satisfacción: Adopción de un Enfoque Integrador*. Unpublished En opción de Doctorado, Universidad de Cantabria, Santander.
- Sánchez Hernández, R. M. (2008). *La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: estructura, diferencias individuales y análisis multinivel* Unpublished Tesis Doctoral, Universitat de Valencia, Valencia.
- Santomá Vicens, R. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concepto Mapping al caso de las cadenas hoteleras*. Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.
- Schroeder, J. B., & Iatchac, M. (2008, Sem I). Análise de incidentes críticos: uso prático desta metodologia numa pesquisa de satisfação no atendimento dos serviços oferecidos na Viacredi. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2, 1-20.