

PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN LA DIVISIÓN DESOFT LAS TUNAS

Ms.C. Yosleidy Betancourt Agüero

Vicedecana docente Universidad de Las Tunas

yolybet@ult.edu.cu

Lic. Iraís Javier Leyva Gutiérrez

División DESOFT Las Tunas

Resumen

Este artículo tiene su precedente en una investigación dirigida a diseñar un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente externo, sustentado en el modelo de confirmación de expectativas. El procedimiento diseñado promueve la participación de los miembros de la organización, el compromiso de la dirección, la orientación al cliente y la retroalimentación para la mejora continua; brinda a las organizaciones una herramienta para obtener información desde la perspectiva del cliente acerca de su desempeño, lo cual propicia que esté en mejores condiciones de emitir juicios de valor sobre el nivel de satisfacción del cliente, identificar las causas de las insatisfacciones y establecer entonces las acciones de mejora pertinentes.

Abstract

This article is about an investigation directed to design a procedure for the mensuration of the external client's satisfaction as inherent process of the administration of the quality, sustained in the pattern of confirmation of expectations. The designed procedure promotes the participation of the members of the organization, the commitment of the managers, the orientation to the client and the feedback for the continuous improvement; it offers to any organization a tool to obtain information from the client's perspective about their acting, that mean the organization is under better conditions of emitting **trials** of value on the level of the client's satisfaction, to identify the causes of the dissatisfactions and to establish the pertinent actions of improvement then.

Palabras clave: satisfacción del cliente, medición de la satisfacción del cliente.

Introducción

En la actualidad es imposible permanecer ajenos a la lucha por ofertar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes, por lo que la calidad se ha convertido en uno de los pilares para alcanzar el éxito y ha permitido que la competencia y el flujo de conocimientos se incrementen a un ritmo vertiginoso. Resulta evidente por tanto, que cualquier esfuerzo o modelo de investigación desarrollo- innovación que asuman las organizaciones, tenga en cuenta los postulados de la gestión de la calidad como referencia obligada.

El mejoramiento de la gestión para lograr productos y servicios de calidad, es por sí mismo un relevante cambio organizacional, y constituye una importante vía para lograr ofertas atractivas para los clientes, lo cual contribuye a la eficacia y competitividad de la organización. Significa un compromiso con la evaluación constante de los procesos, en busca de mejores métodos para lograr los objetivos marcados, y no debe concebirse como una meta en sí misma, sino como un proceso que debe contener ciclos de planificación, ejecución y evaluación.

Los directivos están cada vez más convencidos de las ventajas que produce trabajar desde la perspectiva de la calidad; en primer lugar, por generar productos y servicios mejorados que satisfagan expectativas y necesidades de los clientes, tener como meta la disminución de los costos de producción y por lo tanto perseguir el aumento de la rentabilidad financiera de la organización; en segundo lugar, es un factor de motivación y de integración de los trabajadores, ya que los procesos de calidad involucran a todos y cada uno de los miembros de una empresa (Armijos Valdivieso, 2007).

En Cuba, como en el resto del mundo, la necesidad de realizar productos y servicios de calidad se impone. Al existir un mayor nivel de exigencia en el medio en el que se desempeñan las organizaciones, es necesario conseguir una gestión de la calidad concisa a fin de lograr competitividad, para lo cual dicha gestión ha de ser eficaz y globalizada. Así se reconoce en el Lineamiento no. 236 del VI Congreso del PCC, el cual señala la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios.

En esta dirección se encuentran las empresas cubanas, inmersas en la mejora continua de la calidad como un importante cambio organizacional, lo que representa un papel relevante debido a su incidencia sobre el ahorro y el uso racional de los recursos, lo cual

influye de forma favorable en el costo, como aporte principal a la eficiencia y por constituir una importante vía que permita lograr productos y servicios que resulten necesarios a los clientes.

La gestión de la calidad se entiende en la norma ISO 9000 como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad. Es una herramienta fundamental para la competitividad de las organizaciones que incluye el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua de la calidad, potenciando al máximo la satisfacción de las necesidades del cliente.

Se han identificado ocho principios de la gestión de la calidad que deben ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, (ISO 9000:2000), ellos son:

- ✓ Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por la 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.
- ✓ Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ✓ Enfoque de sistema hacia la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ✓ Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios son refrendados por el Decreto 281/07 en el marco del desarrollo del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba. En ellos como en las definiciones más actuales de la calidad y el proceso asociado a su gestión se valida la importancia del cliente y con ello la necesaria medición de su nivel de satisfacción como expresión del desempeño y fuente de retroalimentación obligada si se quiere emprender un proceso de mejora continua que coadyuve a la legitimación de la razón de ser de las organizaciones, que es la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Visto así, la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esas necesidades y deseos y satisfacerlos (Díaz, Hernández y Barreiro, 2006).

La satisfacción del cliente forma parte de la administración de la calidad total, al fijar expectativas y exigencias de rendimiento, el cliente es quien conduce el management de la calidad total, y esta, a su vez, se concentra en considerar a los productos y servicios como soluciones a los problemas del cliente. La investigación sobre este tema tiene que facilitar el proceso de toma de decisiones y en consecuencia intensificar el compromiso de la dirección con el cliente (Dutka, 1998). Si las empresas no miden como se sienten sus clientes en relación a su desempeño como proveedores de productos o servicios, nunca podrán iniciar acciones concretas que aumenten su eficacia, mantener a sus actuales clientes complacidos y captar otros. Se hace necesario entonces, conocer los requerimientos de los clientes y se debe investigar qué es lo que él demanda de la empresa.

Teniendo en cuenta que el cliente es la razón de ser de cualquier organización y en virtud de insuficiencias asociadas al principio de enfoque al cliente, detectadas en la División DESOFT Las Tunas, se realizó una investigación cuyo objetivo fue diseñar un procedimiento para medir el nivel de satisfacción del cliente externo en esa organización.

La División tiene la Misión de “Contribuir a la informatización de la sociedad cubana y a una mayor efectividad de nuestros clientes, mediante el despliegue y soporte de soluciones informáticas integrales basadas en tecnologías de avanzada y un personal

competente y comprometido, con calidad y eficiencia sostenibles en nuestra gestión.” Su Visión es “Somos una organización líder en el despliegue y soporte de servicios y soluciones informáticas de calidad reconocida, con especialistas competentes y comprometidos y un efectivo sistema de dirección y gestión empresarial”.

Procedimiento para la medición del nivel de satisfacción del cliente externo en la División DESOFT Las Tunas

Un procedimiento es la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación (Avilez, 2006; Frenk Mora, Ruelas Barajas, & Hernández Torres, 2004). Es reconocido como el conjunto de pasos o actividades que se realizan para obtener un resultado deseado, o la forma específica de acometer una actividad y que 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 acabo, qué aseguramientos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse (Parra Ferie, Negrin Sosa y Gómez Figueres, 2009).

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 los supuestos del procedimiento, los cuales son relacionados a continuación:

1. La filosofía de trabajo de la División Desoft 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 medición, análisis y seguimiento de la satisfacción del cliente como su sustento y el liderazgo del equipo directivo en la gestión de los procesos.
3. El proceso de medición de la satisfacción del cliente en la División Desoft Las Tunas es una actividad autofinanciada con un margen para la implementación del mismo.

A continuación se documenta el procedimiento que se propone para medir la satisfacción del cliente externo en la División DESOFT Las Tunas.

OBJETIVO / FINALIDAD DEL PROCESO

El proceso de medición de la satisfacción del cliente externo de los productos/servicios que ofrece la División Desoft Las Tunas se realiza para obtener la información suficiente,

precisa y fiable, relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización cumple con los requisitos que exige el cliente, la cual permitirá llevar a cabo la mejora de los procesos en cada una de las áreas, influyendo en la satisfacción del cliente final. El proceso incluye la planificación de las mediciones, su realización, y la provisión de información para realizar planes de mejora de los procesos y la revisión y mejora del propio proceso de medición.

RESPONSABLE DEL PROCESO

El máximo responsable del desarrollo del proceso es el Gerente General, el cual orienta y controla su desarrollo. El encargado del desarrollo del proceso es el Gerente Comercial, quien delega en los especialistas comerciales el desarrollo de las actividades.

ACTIVIDADES

El proceso para la medición de la satisfacción del cliente externo toma como referente teórico el modelo de confirmación de expectativas e integra las propuestas de Reyes Benítez (2010) y Aguilar Coto (2011). Se realiza en tres fases: Planificación del proceso de medición, Medición del nivel de satisfacción del cliente externo, y Revisión y mejora del proceso de medición.

Fase 1: PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE MEDICIÓN

La planificación del proceso de medición se realiza en seis pasos: involucrar a toda la organización en el proceso, identificar los procesos que generan satisfacción, determinar atributos de satisfacción, presentar los resultados a la organización, diseño del cuestionario para la medición de la satisfacción a partir de los elementos de satisfacción identificados y determinar el tamaño de muestra. A continuación se describe cada uno de ellos.

1.1 Involucrar a toda la organización en el proceso

Toda acción emprendida por la organización debe ser de conocimiento de sus miembros en aras de garantizar el compromiso con las acciones de mejoras que se propongan. De allí que el proceso de medición de la satisfacción del cliente debe iniciarse con la sensibilización de todos los trabajadores de la División acerca del desarrollo del mismo y su importancia para mejorar los resultados de la organización. Para su desarrollo se sugiere que el Gerente general conciba un espacio donde este reunida la masa de trabajadores, y se de a conocer las actividades a realizar en el proceso de medición planificados por la Gerencia comercial para dar cumplimiento a la primera fase del procedimiento propuesto.

Debe explicarse cómo los resultados del proceso contribuirán al desempeño de cada subgerencia, para que ante la necesidad de cooperación eventual de algunos trabajadores, estos muestren disposición y responsabilidad ante las tareas que les sean asignadas.

1.2 Identificar los procesos que generan satisfacción

Los aspectos teóricos relacionados con la satisfacción del cliente sugieren que para determinar el nivel de satisfacción se tome en consideración tanto las percepciones como las expectativas del cliente. Para ello resulta conveniente conocer a priori los procesos donde interviene el cliente y aquellos donde se forman los atributos del producto o servicio y que pueden generar satisfacción o insatisfacción, por cuanto contribuye a enriquecer la determinación de los atributos de satisfacción.

Para su realización es aconsejable se seleccione al menos un trabajador de cada Subgerencia, de manera que se conforme un grupo de trabajo dirigido por el Gerente Comercial. La técnica a utilizar para la obtención de información puede ser la “tormenta de ideas”, la cual consiste en conformar un grupo pequeño donde se presenten ideas o propuestas entorno a una cuestión sin restricción o limitación (Ander-Egg; en Sppragon, s.a). De esta manera, cada miembro del grupo podrá presentar sus consideraciones acerca de los procesos que intervienen en la satisfacción del cliente, pudiendo tomar como referencia la identificación existente en la División de procesos estratégicos, operacionales y de servicios.

1.3 Determinar atributos de satisfacción

La determinación de los atributos de satisfacción se realizará por los especialistas comerciales, siguiendo la lógica del Incidente crítico. 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]; en Betancourt, 2009). 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; en Betancourt, 2009), y posee dos características: es específico, y describe al proveedor del producto en términos de comportamiento, o describe la transacción mediante adjetivos específicos. Es específico si describe un comportamiento o una característica individual. Estas características deben explicarse a los clientes responsables de generar los incidentes críticos.

Siguiendo esta línea, el primer paso es captar los incidentes críticos, en este caso, asociados tanto al producto como al servicio, a través de entrevistas a 20 clientes. Se recomienda se seleccionen los clientes que han adquirido productos y/o servicios diversos o en más de una ocasión, de manera que tengan mayor experiencia y puedan aportar más información.

La entrevista debe iniciar con la explicación al cliente del proceso que se está desarrollando, la importancia de su participación y los beneficios que aportará a la mejora de los procesos de la empresa, que redundarán en mejorar la calidad y por tanto su satisfacción. A los clientes debe preguntárseles 10 aspectos positivos y 10 negativos asociados no solo a las prestaciones básicas del producto o servicio, sino también a los aspectos procesales, ambientales e interpersonales. Aunque se debe dar libertad al cliente para expresar sus criterios, se recomienda formular esas preguntas relacionadas a los procesos identificados en el paso anterior, en aras de contribuir a la obtención de la información.

Posteriormente, se listarán los incidentes aportados y se eliminarán los que se repiten, para luego formar grupos homogéneos. La clave para agrupar estos incidentes es en un adjetivo o verbo común. Finalmente, se redactará una frase para cada grupo que refleje el contenido de su incidente, denominada artículo o elemento de satisfacción.

1.4 Presentar los resultados a la organización

La retroalimentación es un factor clave en el funcionamiento de una organización. De allí que sea oportuno mantener una comunicación frecuente con las partes interesadas sobre los resultados parciales del proceso. En este sentido, resulta oportuno que se presente a los miembros del Consejo de dirección los resultados obtenidos hasta el momento, de

manera que se conozca cuáles son los aspectos que conformarán el cuestionario para medir la satisfacción del cliente.

Para esto se puede aprovechar el Consejo que se realiza con frecuencia semanal, correspondiente a la semana donde se programe realizar esta tarea. Se sugiere se realice por el Subgerente Comercial, a través de medios informáticos donde se presenten los procesos identificados y los atributos resultantes, de manera que las diferentes áreas se vean reflejadas en el estudio.

1.5 Diseño del cuestionario para la medición de la satisfacción del cliente

El diseño del cuestionario está a cargo de especialista en gestión comercial. El contenido esencial del cuestionario para medir la satisfacción del cliente con el producto/servicio que ofrece Desoft. División Las Tunas son los elementos de satisfacción identificados con antelación. De esta manera, para el diseño del cuestionario se debe tener en cuenta lo siguiente (Reyes Benítez, 2010):

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. Afirmaciones: Se redactan afirmaciones positivas 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.
4. 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. 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. En esta investigación se utiliza para medir las percepciones del cliente con respecto al desempeño de Desoft. División Las Tunas en cada atributo de satisfacción. Se le pide a la persona encuestada que plasme su opinión teniendo como opción cada una 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 II.2.

Tabla II.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 experiencias de consumo, el nivel esperado de desempeño de la División 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.

Así, se conforma un instrumento de medición de doble entrada para medir: 1) percepciones de los clientes sobre el desempeño de la División 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 modelo confirmatorio, referenciado en el capítulo anterior. Tomando en cuenta lo anterior, el autor propone un formato para el diseño de la encuesta análogo al de Reyes Benítez (2010), el cual se muestra en la tabla II.3.

Tabla II.3 Propuesta de formato de encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes																
 <div style="text-align: center;"> ENCUESTA Estimado cliente: Esta es una encuesta anónima que tiene como objetivo conocer su valoración sobre el desempeño de la División Desoft Las Tunas. Sus respuestas serán de gran ayuda para tomar decisiones encaminadas a mejorar nuestros procesos y por tanto elevar su satisfacción. </div>																
Por favor, en la columna 2, precise el nivel esperado de desempeño en 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: <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <table> <tr> <td>Muy alto</td> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> <td>Muy Bajo</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table> </div>							Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	5	4	3	2	1
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo												
5	4	3	2	1												
Columna 1	Columna 2	Columna 3														
Atributos de satisfacción	Nivel deseado de desempeño	Grado de conformidad														
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo										
Atributo de satisfacción 1																
Atributo de satisfacción 2;n																
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).

1.6 Determinar el tamaño de muestra

El especialista en gestión comercial determina el tamaño de la muestra a partir de la cantidad total clientes que se encuentran registrados en la base de datos existente en Desoft. 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). En el muestreo aleatorio simple para calcular el tamaño de la muestra para una población finita se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z(1 - \alpha/2)^2 * p * q * N}{E(N - 1)^2 + Z(1 - \alpha/2)^2 * p * q}$$

Donde:

n: tamaño de muestra

Z: distribución normal estándar para un nivel de significación de 0.05

p: probabilidad del éxito (=0.5)

q: probabilidad de fracaso (=0.5)

N: tamaño de la población

E: error (=0.05)

Fase 2: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

Esta fase se realiza en cuatro pasos: aplicación de la encuesta para la medición de la satisfacción del cliente, análisis de fiabilidad y validez de la encuesta según la escala propuesta, procesamiento de la información obtenida de la aplicación de las encuestas, medición del nivel de satisfacción del cliente por cada atributo identificado. A continuación se describe cada uno de ellos.

2.1 Aplicación de la encuesta para la medición de la satisfacción del cliente

El personal destinado a la aplicación de la encuesta se conforma por los especialistas comerciales de la División, 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.

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, comprobar que el instrumento diseñado

tiene una longitud y duración adecuadas (Galeana Figueroa, 2004; Reyes Benítez, 2010), y tener en cuenta las deficiencias para realizar los ajustes pertinentes.

La aplicación de la encuesta puede ser realizada “cara a cara” o vía correo electrónico, en ambos casos debe darse una explicación al cliente de la importancia de su participación en el proceso y que en caso de alguna dificultad en el llenado de la misma pueda dirigirse al personal responsabilizado.

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

Como segundo paso dentro de la segunda fase, el especialista comercial 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.

El modelo de consistencia interna de Cronbach 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 especialista 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 es el 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 especialista, 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 II.4 para el análisis de los resultados.

Tabla II.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: Reyes Benítez (2010).

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

El especialista de la Subgerencia Comercial de la División Desoft 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 División Desoft 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 II.5 y II.6 muestran cómo registrar la determinación de las percepciones y las expectativas respectivamente para cada elemento de satisfacción de la División, a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de las encuestas. Los números resaltados en negrita, ilustran los intervalos de respuesta que se repiten con más frecuencia en el rango de datos obtenidos.

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

Fuente: Reyes Benítez (2010).

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

Fuente: Reyes Benítez (2010).

2.4 Medición del nivel de satisfacción del cliente por cada atributo identificado

Este paso se realiza con la finalidad de medir el nivel de satisfacción del cliente. A partir de los resultados de la etapa anterior, el Subgerente comercial de la División, 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, y 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 = Valor modal de las percepciones sobre el desempeño del atributo de satisfacción j en la División.

E_j = Valor modal de las expectativas sobre el desempeño del elemento de satisfacción j en la División.

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

$$S = \sum_{j=1}^k P_j - \sum_{j=1}^k E_j$$

Donde:

S : Satisfacción global del cliente

K : Número de atributos de satisfacción

P_j : Valor modal de las percepciones sobre el atributo de satisfacción j

E_j : Valor modal de las expectativas sobre el atributo de satisfacción j

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 División para cada

atributo de satisfacción identificado y a nivel global. Para ilustrarlo se propone la utilización de la tabla II.7.

Tabla II.7. Medición del nivel de satisfacción del cliente por atributos y a nivel global de la División DESOFT Las Tunas			
Elementos de satisfacción	Percepciones	Expectativas	Desajustes
Nivel global de satisfacción del cliente en la División DESOFT Las Tunas			

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

2.5 Presentar los resultados a la organización

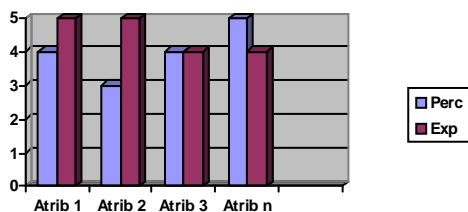
La presentación de los resultados del proceso se realiza por el Subgerente Comercial a los miembros del Consejo de Dirección, quienes se encargarán a su vez de transmitirlos a sus subordinados. Los resultados pueden presentarse a través de un gráfico de barras (fig. II.1) donde se visualice para cada elemento de satisfacción el desajuste entre las percepciones y expectativas.

Siguiendo la lógica del Modelo SERVQUAL existen tres posibilidades para la interpretación de los resultados obtenidos: a) que la percepción sea superior a la expectativa y por tanto la diferencia sea positiva ($P > E$), b) que la percepción sea inferior a la expectativa, o sea que la diferencia sea negativa ($P < E$); y, c) que ambos valores sea iguales ($P = E$) y por tanto una situación donde el cliente recibe aquello que espera.

Teniendo en cuenta esto, los resultados pueden presentarse en una tabla donde se agrupen los atributos en los cuales las percepciones igualan, superan o sean inferiores a las expectativas, respectivamente (Tabla II.8). A partir de esta información cada subgerencia estará en mejores condiciones de emitir juicios de valor sobre el nivel de satisfacción del cliente para cada atributo, identificar las causas de las insatisfacciones y establecer entonces las acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Fig. II.1 Gráfico de barras para presentar el desajuste entre las percepciones y expectativas.

Tabla II.8 Presentación de resultados a la organización



Fuente: Elaboración propia

	ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN
$P=E$	
$P>E$	
$P<E$	
$P \dots ? \dots E$	Nivel de satisfacción global

Fuente: Elaboración propia

FASE 3: REVISIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE MEDICIÓN

Finalmente, se desarrolla la fase de revisión y mejora del proceso de medición. Para ello se realiza la valoración del desarrollo del proceso de medición y como resultado se establecen los ajustes pertinentes al proceso de medición. La información generada en este paso puede contribuir significativamente a mejorar posteriores procesos de medición de la satisfacción del cliente, de manera que se constituye en un elemento importante de retroalimentación del desarrollo de dicho proceso.

La valoración del desarrollo del proceso debe considerar aspectos como la calidad de la información obtenida, la colaboración de los clientes y trabajadores en el proceso, las principales incidencias y obstáculos encontrados, y la utilidad de la información para promover la mejora. Es importante la comprobación de si la información obtenida es completa. Por ejemplo, puede que un elevado número de preguntas no haya sido contestado o que el número de respuestas sea menor del esperado. En tales casos, habría que revisar el cuestionario y motivar a los clientes.

También se sugiere se valore la posibilidad de segmentar la clientela de acuerdo a los productos/ servicios adquiridos, en aras de obtener una información más precisa, y por tanto dirigir las acciones de mejora hacia los productos/ servicios donde existan insatisfacciones. En este sentido tendría que realizarse el proceso diferenciado para cada producto y servicio, o para los productos y servicios de forma independiente, lo que resultaría en cuestionarios diferenciados y el uso del muestreo estratificado por asignación proporcional. Sería conveniente además, una vez realizada la primera medición de la satisfacción de los cliente, establecer indicadores para el seguimiento continuado de la eficacia del proceso de medida de la satisfacción con aspectos como los plazos para que la información esté disponible, sea completa y precisa, etc.

En el caso de no alcanzarse los resultados planificados, será necesario efectuar correcciones sobre el proceso.

CRONOGRAMA

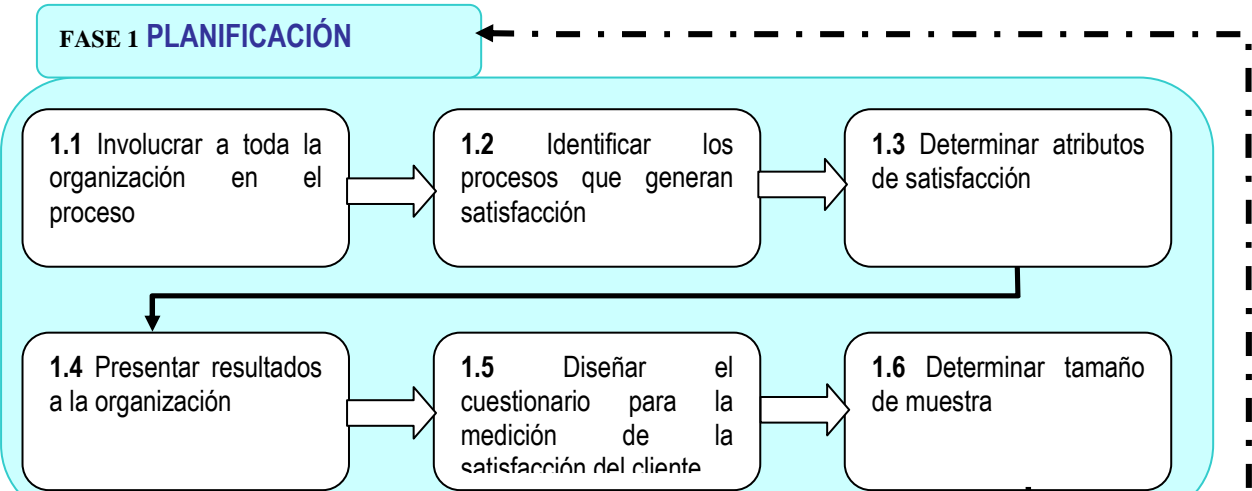
El proceso de medición se desarrollará con una frecuencia anual, durante el último trimestre del año. La conveniencia de realizarlo en este periodo responde a que durante los meses de enero-febrero se presenta el informe sobre el Plan Empresarial para el Ejercicio Productivo, donde se da a conocer a los trabajadores los resultados de la gestión de la empresa en el año precedente y los objetivos y criterios de medidas del año en curso. Para ello resulta necesario contar con la información acerca del nivel de satisfacción del cliente de manera que se prevean acciones para la mejora de los procesos que generan satisfacción.

Actividades \ Semanas	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 Involucrar a toda la organización en el proceso												
1.2 Identificar los procesos que generan satisfacción												
1.3 Determinar atributos de satisfacción												
1.4 Presentación de los resultados a la organización												
1.5 Diseño del cuestionario para la medición de la satisfacción del cliente												
1.6 Determinación del tamaño de muestra												
2.1 Aplicación de la encuesta para la medición de la satisfacción del cliente												
2.2 Análisis de fiabilidad y validez de la encuesta según la escala propuesta												
2.3 Procesamiento de la información obtenida de la aplicación de las encuestas.												
2.4 Medición del nivel de satisfacción del cliente por cada atributo identificado												
2.5 Presentación de los resultados a la organización												
3.1 Revisión y mejora del proceso de medición												

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt (2009).

De manera sintetizada, el procedimiento para medir el nivel de satisfacción del cliente externo en la División Desoft Las Tunas, se representa como indica el diagrama:

DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Elaboración propia

En sentido general, es posible afirmar, a partir del procedimiento diseñado, que este constituye una herramienta para la toma de decisiones en la División Desoft Las Tunas, en tanto genera información útil para encauzar las acciones de mejora en la organización. Además, promueve el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad al contribuir a: la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente desde la óptica de este (*enfoque al cliente*); la orientación y control del proceso de medición por parte de los directivos, y el mantenimiento de un clima interno favorable que propicia la participación y el compromiso del personal (liderazgo y participación del personal); que las decisiones se basen en el análisis de información relevante proveniente de la experiencia del cliente (enfoque basado en hechos para la toma de decisiones); y entender la medición como un proceso de planificación, medición, revisión y mejora (enfoque basado en procesos y mejora continua).

Conclusiones

El procedimiento diseñado para medir el nivel de satisfacción del cliente externo en la división DESOFT Las Tunas brinda a la División una herramienta para obtener información desde la perspectiva del cliente acerca de su desempeño, lo que propicia que esté en mejores condiciones de emitir juicios de valor sobre el nivel de satisfacción del cliente para cada atributo, identificar las causas de las insatisfacciones y establecer entonces las acciones preventivas y correctivas pertinentes, por lo que se puede afirmar que ofrece la posibilidad de contribuir a minimizar las insuficiencias en la gestión de la calidad y con ello tributar al cumplimiento a la misión de la entidad.

Bibliografía

1. BLANCO GÓMEZ, E. Evaluación de la calidad del servicio del Centro Comercial Las Antillas de Las Tunas. Las Tunas, Universidad de Las Tunas, 2007. p.
2. 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.
3. Decreto 281/07 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión empresarial estatal. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
4. 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
5. DUTKA, ALAN – Manual de AMA para la satisfacción del cliente – Granica – 1994 Española, R. A. (1972). Diccionario de la Lengua Española (Decimonovena Edición ed.): Madrid: Epasa-Calpe S.A
6. I S O 9000: 2000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
7. I S O 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
8. Marzo, Juan Carlos; Martínez-Tur; Vicente; Ramos, José; Peiró, José M. La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema* 2002. Vol. 14, nº 4, pp. 765-770. ISSN 0214 - 9915
9. REYES BENÍTEZ, S. Evaluación de la calidad del servicio de la sucursal 6432 del BPA Las Tunas, Universidad de Camagüey, 2010. 87. p
10. Sprragon, Jorge Alberto. Administración del tiempo. Retrieved from: <http://www.arquitectura.com/tecnica/tecnica/gestion/tiempo.asp>