

SATISFACCIÓN COMO COMBUSTIBLE

Un estudio de caso

Fabián Perez, IFOP LA Argentina – Corrientes 640 2ª piso- Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina - (fabian.perez@ifoplatam.com.ar)

Constanza Torres Sanmarco - Instituto Argentino para la Calidad – Montevideo 59 2ºD – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina – (constanza@ctsv.com.ar)

SINOPSIS

Muchos clientes no tienen en claro cómo definir calidad, pero sí saben cómo la perciben y que es lo que no desean de un producto. Quizás este sea uno de los mejores parámetros para comenzar a entenderla.

La percepción de la calidad tiene una alta valoración subjetiva.

El producto o servicio tiene implícitamente elementos que no se especifican por su propia evidencia. Solemos atribuirle al producto elementos del imaginario social como un “deber ser”. Asignamos prestaciones, incluso algunas ajenas al producto en sí y a la promesa del vendedor. Nos manejamos y calificamos con racionalidad limitada (lo ideal vs. lo posible).

El peso de la “imagen de marca” no solo tiene que ver con lo que conocemos del producto. En este sentido las variables asociadas pueden ser demasiadas.

Operacionalizar la subjetividad del cliente en variables controlables y mensurables dentro de la organización es una tarea muy compleja, pero es el paso indispensable para generar mejoras que satisfagan efectivamente a esta subjetividad.

El presente trabajo presenta un método sistemático para realizar la búsqueda de información y analizar los datos recolectados para transformarlos en conocimiento útil para la organización, además de proponer una etapa de reflexión que enfrenta a un mundo subjetivo con nuestro producto. Se presentan abordajes útiles con ejemplos de casos reales para entender “el afuera” en términos de conocimiento; en conexión con los procesos internos y actores de la organización y en función de la calidad esperada por el cliente. El trabajo aplica tanto para el mercado de consumo masivo como para el BtoB.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación y los resultados que la misma arroja, junto con el abordaje metodológico, son consecuencia de un estudio realizado en el 2006 sobre 30 estaciones de servicio de Capital y Gran Buenos Aires en donde el principal objetivo fue entender y evaluar el proceso de satisfacción del cliente para identificar oportunidades de mejora en la gestión de los procesos.

En este informe, la presentación tanto de la metodología como de los resultados de la investigación están acotados por corresponder a un caso real cuya divulgación está limitada.

A pesar de esto, mostramos, una síntesis que conduce a entender los procedimientos generales de la investigación de manera dinámica y concisa, para que el lector encuentre en ella un referente práctico no sólo del abordaje metodológico sino de la aplicación de técnicas analíticas que intentan entender la problemática de la satisfacción.

DESARROLLO

El objetivo primario de la investigación fue entender de que manera se construye y se evalúa la satisfacción de los clientes a la luz de los procesos formales e informales que la estación de servicio propone así sea desde la atención por parte del personal como también de las disponibilidades edilicias y técnicas que ésta ofrece.

La unidad de análisis escogida fueron: Estaciones de servicio de expendio de combustible (no gas), empleados y clientes ocasionales y frecuentes de las mimas.

Los objetivos específicos o secundarios estaban enmarcados dentro del proceso de la construcción de la satisfacción. En principio fueron objetivos orientativos que todo modelo de investigación exploratoria supone. En este sentido el investigador se va encontrando en el trabajo de campo con variables ocultas que hacen al proceso de satisfacción que en el mismo proceso determina in situ y queda en la “expertise” de éste analizarlas o descartarlas dependiendo directamente del objetivo primario.

Cómo toda investigación partimos de una serie de preconceptos dónde nos enfrentarnos con lo que entendemos “la construcción de la satisfacción”. Dichos preceptos no son universales y tienen una fuerte valoración cultural que es precisamente lo que se buscó controlar y tener en cuenta.

Hay mucha bibliografía que afirma entender qué es la satisfacción y cómo la podemos medir. En muchos lugares podemos leer cosas como las que mostramos a continuación:

“Los resultados empresariales son una consecuencia lógica del nivel de satisfacción de los clientes. Por otra parte, la satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la Calidad Total con una gestión del personal coherente con sus principios y valores, con una adecuada gestión de los recursos y del sistema de calidad orientado a los procesos de la empresa y todo ello dentro de una estrategia adecuadamente planificada. “

La idea parece ser clara y la satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la Calidad Total. ¿Entonces: ¿porqué es tan difícil entender, medir y aplicar internamente lo que los clientes quieren y anudarlo a los procesos productivos de las empresas?

Aspectos teóricos de la percepción de la calidad

- La percepción de la calidad tiene una alta valoración subjetiva.
- El producto tienen implícitamente elementos que no se especifican por su propia evidencia. Solemos atribuirle al producto elementos del imaginario social como un “deber ser”. Asignamos prestaciones, incluso algunas ajenas al producto en sí.
- Nos manejamos y calificamos con racionalidad limitada (lo ideal vs. lo posible).
- El peso de la “imagen de marca”
- La satisfacción total percibida por el cliente difícilmente pueda ser comunicada con claridad por parte de éste.

El problema del instrumento de medición

Por ejemplo, para medir temperaturas contamos hoy con termómetros de avanzada tecnología. Los aparatos utilizados remiten con exactitud lo que se quiere medir.

Para medir la percepción de calidad que elaboran las personas respecto a un producto hay que tener en cuenta que:

- No hay exactitud en los instrumentos.
- Las personas siempre pueden tener una respuesta para todo, aunque sea un error, y aunque no conozca con exactitud el objeto.
- A diario evaluamos la calidad de: médicos, abogados, prestaciones, periodistas, empresas, marcas, etc. con la misma naturalidad con que lo hacemos con un programa de TV. Todo objeto puede ser evaluado sin miramientos. Y todo objeto puede ser condenado de la misma forma).

Si la calidad en la percepción de las personas depende de múltiples factores...¿Es posible medirla?. La satisfacción está dada por la sintonía entre lo que la empresa entiende por calidad y el cliente desea por calidad. Pero mencionamos que las personas en ocasiones tienen dificultades para saber lo que realmente desean. Y en estos términos Freud nos complica más la vida al definir que el deseo ni siquiera tiene un objeto definido.

Muchos clientes no tienen en claro como definir calidad pero sí saben cómo la perciben y qué es lo que no desean de un producto. Quizás éste sea uno de los mejores parámetros para comenzar a entenderla.

La calidad no sólo es un atributo del objeto es una relación entre el cliente y su expectativa. Es una relación recíproca y en ocasiones desequilibrada por la competencia (innovación, nuevas tecnologías generan nuevas expectativas).

Para dinamizar la lectura y no fatigar al lector con términos técnicos que con frecuencia molestan y abruman en este contexto de exposición, se presentará cada una de las técnicas utilizadas con una breve explicación del porque de su elección y su alcance en la producción de atributos que hacen a la satisfacción global. En muchas ocasiones mostraremos verbalizaciones directas hechas por los clientes o por los empleados y se mostrarán de aquí en más en letra cursiva.

Metodología empleada para determinar la Satisfacción del Cliente y los factores vinculados

Metodológicamente se usaron las siguientes técnicas cualitativas: con éstas técnicas se intentan develar las variables que hacen a la satisfacción global:

- Observación participante

Este tipo de técnica se escoge a partir de la necesidad de entender al consumidor y al empleado en su dinámica cotidiana. Las actitudes, en general ante una determinada operación rutinaria, tienden a ritualizarse dejando al actor en una posición casi “automática” que internaliza de manera tal que con frecuencia lleva a actitudes no consientes y a una repetición de las tareas hasta inentendibles por parte de él. En este proceso se intentan extraer atributos que hacen a la satisfacción que no son percibidos en primera instancia por los actores en cuestión. La elaboración de los mismos deviene de una relación permanente y dinámica con todos los actores que participan en el proceso de compra y servicio. Se le preguntó por ejemplo ¿Porqué realiza determinada tarea?, se le pregunta al cliente por ejemplo ¿Qué es lo que está esperando? De este abordaje se extrajeron atributos como: el tiempo que espera en el cobro de combustible, procedimientos del empleado, satisfacción percibida por el cliente.

Algunas verbalizaciones directas de los clientes...

“A veces lo que me molesta es que los playeros tengan los guantes rotos, en ocasiones cuando me devuelven la tarjeta de débito la tienen que limpiar porque tiene gasoil. A parte cada vez se tarda más en cobrar...por este motivo a veces voy a una estación que queda en...y me cobran más rápido. No sé que sistema tienen pero no tardo una eternidad como acá. Claro que el muchacho no tiene la culpa pero es desagradable verlo con guantes rotos y en otras ocasiones que he venido, hasta un poco sucio”.

Este tipo de discurso sólo puede ser elaborado dado a la interpelación que hace el entrevistado en el momento de la carga y es muy probable que dicho discurso sea pasado por alto al momento de llevar al cliente a una racionalización a priori del fenómeno. La importancia de éste dependerá de la relación de las variables arrojadas en función a la satisfacción global. Dentro de esta técnica está incluido el mystery shopper con su alcance técnico.

- Observación no participante

La técnica promovió la visión no intrusiva en la escena dónde se desarrolla la actividad. Se evaluaron atributos como limpieza, disposición de los artículos dentro del local, se cronometran tiempos como ser de carga, despacho, cuánto se tarda en limpiar un desperfecto, actitudes ante el desperfecto. Por otro lado se recogió información que tiene que ver con olores, aspecto del personal, iluminación, actitud del personal, gestos inadecuados, procedimientos inadecuados, dinámica de la Estación de Servicio, amabilidad del personal, aspectos de baños, minimercado, etc.

- La entrevista en profundidad

Se utilizó esta técnica para establecer una relación de confidente con los playeros o todas aquellas personas que trabajaban en la estación de servicio. En particular se la utilizó para entender la perspectiva del empleado del funcionamiento de la Estación de Servicio. Se recogen saberes y deberes que éstos suponen que su trabajo no tiene o que debería tener. Se contemplan también las variables que no aparecen en el discurso y que deberían estar involucradas con su función. La técnica aporta entre otras cosas, de qué manera están internalizados los procedimientos de calidad en los empleados. Con frecuencia (luego de varias sesiones) aparecen variables ocultas que tienen que ver con cuestiones personales dentro de las relaciones entre los empleados que afectan directamente la satisfacción de los clientes.

Otras verbalizaciones de los empleados....

”Lopez no? tiene tantos surtidores que atender como yo, a veces no doy abasto con lo que tengo y no es capaz de darme una mano...El otro día se derramó aceite por todo el piso, en el lío el encargado no vino eran las 18hs y la estación estaba a full...él sabe lo que tiene que hacer (en referencia a Lopez, su compañero de trabajo) pero no limpió como corresponde la zona y era un desastre y trastorno para los clientes y para nosotros caminar por allí y un cliente se quejó porque no había papel para limpiarse los zapatos para subir a su coche...no se cayó nadie de pedo. En el lío contaminamos un tanque...no se puede trabajar así, sin colaboración...Yo digo ¿es mucho pedir que pongan la entrada de la zona de cambio de aceite por el otro lado?...Así no se puede trabajar tranquilo, tenés que tener ojos en la nuca para andar fijándote quién sale marcha atrás y por esa razón se pateó la lata de aceite”

El discurso devela, entre otras cosas, un procedimiento inadecuado en el manejo de los objetos dentro de la estación. Con frecuencia el empleado observa procedimientos que, según él, ameritan un cambio en la disposición de las cosas y que quizás nadie le explica y puede devenir en concusiones erróneas o no acerca del procedimiento de determinadas operaciones. De este tipo de discurso se articularon y extrajeron atributos como: disposición de los surtidores, mecanismos de limpieza, amabilidad brindada por parte del personal de la Estación, Claridad en la disposición de los objetos dentro del área de trabajo.

- Técnicas de investigación cuantitativas

A partir de la elaboración de las variables a tener en consideración en el estudio se procede de manera cuantitativa a medir la performance de las mimas y su peso en el proceso de satisfacción del cliente.

El instrumento empleado que fue un cuestionario estructurado de 25 minutos que aplicamos tanto a los clientes de las estaciones de Servicio como así también a los empleados a fin de analizar la performance y la calidad de servicio y producto que brinda la empresa a sus clientes desde la perspectiva de los mismos y a luz de la percepción interna de la empresa.

Esto permitió:

- Evaluar en que grado las políticas de calidad internas se corresponden con las necesidades de los clientes.
 - Evaluar posibles brechas en cuanto a expectativas y grado de satisfacción entre la perspectiva externa y la de los distintos sectores involucrados de la compañía.
 - Identificar fortalezas y debilidades de la relación actual.
 - Determinar la posibilidad de transformar potenciales debilidades (insatisfacciones) en oportunidades de mejora para la empresa.
 - Determinar otros posibles ejes para mejorar el servicio.
 - Generar información clave para optimizar la percepción del mismo.
- Análisis de la determinación del peso de los factores y su implicancia en las prioridades ejecutivas.

Este análisis está basado en la compensación de dos modelos que complementan el abordaje complejo de la satisfacción:

- Árbol causal: Muestra el cálculo real de los pesos de los atributos y la verdadera distribución en función de la satisfacción global. Corrige la agrupación teórica de los atributos ordenándolos a una nueva dimensión en función a la satisfacción global.
- Matriz de satisfacción: Muestra la relación entre la importancia y la urgencia en la corrección de aquellos atributos que se descubren como críticos en función de la satisfacción global. Esto es generado a partir de una correlación y regresión a partir de la satisfacción global. Principio teórico estadístico.

A partir de lo arriba expuesto, la satisfacción quedó construida como el resultado del nivel de satisfacción de los atributos recogidos en la etapa cualitativa en relación con el peso de los factores que los agrupan (evaluación en la etapa cuantitativa). El peso deviene de la asociación entre la satisfacción general y los atributos que más la explican.

El método estadístico empleado fue:

- ‘Binarización’ de la evaluación de cada criterio como satisfechos vs. Insatisfechos.
- Análisis de correspondencia: Identificación de los ejes de la satisfacción global.
- Identificación de la contribución: determinación del peso de los atributos a la satisfacción global:

$$\text{Satisfacción global} = \sum n1 (\text{factores} + \text{atributos} \times \text{importancia de atributos})$$

El factor más importante es el que más aporta en la construcción de la satisfacción global.

La ventaja del método es que devuelve la satisfacción general a partir del cálculo del peso objetivo de la importancia de los atributos y no del declarado por el entrevistado. Cada atributo y dimensión del atributo queda sujeto al peso relacionado con la satisfacción global.

Los atributos que aportan en la construcción de la satisfacción global se detallan en la Tabla 1.

Factores	Atributos
Velocidad de la atención	* tiempo de la espera en ser atendido * tiempo en la espera en el despacho de combustible * tiempo en espera en el cobro
Amabilidad y predisposición	* amabilidad del playero en general rapidez del playero en entender lo que el cliente precisa * aspecto del playero (limpieza, pulcritud en el uniforme) ofrecimiento del Playero sobre revisión del automóvil colaboración del Playero en la limpieza una vez hecha la carga de combustible
Minimercado	iluminación claridad en la disposición de los productos * limpieza del minimercado * rapidez en el cobro * disposición de colaboración del personal del minimercado asesoramiento sobre productos ofrecidos en el minimercado
Aspecto edilicio del establecimiento en general	* aspecto general de la estación de servicio * limpieza de la playa disposición de los surtidores claridad en las señalizaciones de la estación de servicio: flechas de sentido, baños, aire * iluminación * olores aspectos de los surtidores acceso a los servicios: baños acceso a los servicios: aire

Tabla 1. Factores y atributos de la satisfacción del cliente

Los atributos con un asterisco son los que explicaron en mayor medida la variación de la satisfacción global, por ésto son los que se utilizaron en el paso siguiente del trabajo realizado.

Traducción de los requerimientos del Cliente en especificaciones para los procesos

Se utilizó una herramienta específica para esto, que facilita esta vinculación, y se llama Quality Function Deployment (conocida como QFD).

Esta herramienta asegura que las necesidades del Cliente estén presentes en el diseño/ rediseño y producción de un producto, servicio o proceso. En general, consiste en un grupo de matrices vinculadas entre si, a saber:

1. Matriz de Pre-planificación
2. Matriz Casa de la Calidad
3. Matriz de Planificación del proceso

Partiendo de los atributos claves (solo se incluyeron los marcados con un asterisco en la Tabla 1), la Matriz de pre-planificación permitió visualizar:

- El grado de importancia asignado por el cliente a cada uno de los requisitos identificados, y
- Cual era el posicionamiento frente a la competencia en ojos del cliente en lo que respecta a como se satisfacían dichos requisitos,
-

...de forma tal de poder definir una estrategia a seguir para cada uno de dichos requisitos (también se tuvieron en cuenta políticas internas). La estrategia implicó la decisión de mantener o mejorar la percepción de los Clientes respecto a cada uno de los atributos claves identificados.

La aplicación de la Matriz de pre-planificación del Caso de Estudio resultó según lo expresado en la Tabla 2:

Matriz 1 de Pre-Planificación											
Factores	Atributos	Imp (1)	Calific. del Cliente (2)				Obj (3)	Mej (4)	Imp Estr (5)	Tot (6)	Estrat (7)
			1	2	3	4					
Velocidad de la atención	tiempo de espera en ser atendido	3		A	B		4	2	1,5	9	MEJ
	tiempo de espera en el despacho de combustible	2		A B			3	1,5	1,3	3,9	mant
	tiempo de espera en el cobro	4		A		B	4	2	1,5	12	MEJ
Amabilidad y predisposición	amabilidad del playero en general	2		B	A		3	1	1,3	2,6	mant
	aspecto del playero (limpieza, pulcritud en el uniforme)	4	B		A		3	1	1,3	5,2	mant
Minimercado	limpieza del minimercado	4		B	A		3	1	1	4	mant
	rapidez en el cobro	3		A		B	4	2	1,5	9	MEJ
	colaboración del personal del minimercado	2		B		A	4	1	1,3	2,6	mant
Aspecto edilicio del establecimiento en general	aspecto general de la estación de servicio	4		B	A		3	1	1,3	5,2	mant
	limpieza de la playa	3		B		A	4	1	1,5	4,5	mant
	Iluminación	4			A B		3	1	1	4	mant
	Olores	2		B		A	4	1	1,3	2,6	mant

Tabla 2- Matriz de Pre-Planificación

- (1) Importancia: Calificaciones de la importancia que el cliente asigna a cada requisito del producto (de la Investigación de Mercado).
- (2) Calificación del Cliente: Calificaciones de la satisfacción del cliente. Se midieron las percepciones del cliente sobre el servicio que ofrecen los diferentes competidores. La mejor fuente para esta información fue una investigación competitiva cuantitativa de mercado. Se muestran los resultados propios (A) y de la competencia (B).
- (3) Objetivo: estos valores se definieron en función de los valores del cliente en ese momento y los de la competencia (Calificaciones del Cliente).
- (4) Mejora: es el cociente entre el objetivo que se planteó de mejora y la calificación del momento por el cliente (Columna 3 / 2)
- (5) Importancia Estratégica: se asignó un valor de 1, 1.3 , 1.5 de acuerdo a la importancia estratégica del requerimiento del cliente desde la perspectiva de la compañía (requerimiento totalmente alineado con la estrategia del negocio poner 1.5, medianamente alineado 1.3 , poco o nada alineado 1)

(6) Total: Producto entre Calificación de la importancia para el cliente * Mejora * Importancia estratégica. (Columnas 1 * 4 * 5).

Los valores más altos de la Columna (6) Total fueron los atributos del Cliente a trabajar. Esta Matriz 1 permitió poner foco para la mejora en las áreas de mayor rendimiento.

La salida de esta Matriz 1 fue el listado de atributos prioritarios de la Voz del Cliente para pasar a la Matriz 2.

En este Caso, las tres prioridades principales se colocaron en la siguiente Matriz 2, denominada la Casa de la Calidad:

- Tiempo de espera en ser atendido
- Tiempo de espera en cobro en playa
- Rapidez en el cobro en el minimercado

En base a los atributos a trabajar identificados en la matriz de pre-planificación, la “Casa de la Calidad” ayudó a:

- Identificar en que aspectos del producto se debían focalizar los esfuerzos de desarrollo, e
- Identificar objetivos a ser alcanzados en cada uno de dichos aspectos,con el objetivo de alcanzar un mayor grado de satisfacción del cliente.

La clave para desarrollar una "buena" Casa de la Calidad fue identificar las medidas de desempeño del producto final. Fue importante convertir la Voz del Cliente en medidas de desempeño del servicio brindado, ya que éstas son objetivas y ofrecen los medios para reportar el progreso del proyecto.

Algunos aspectos considerados al momento de seleccionar las medidas:

- Las medidas deben ser cuantificables y prácticas: Capacidad de asignar unidades de medición (Kilos., min., %)
- Las medidas deben ser preactivas: las medidas reactivas se manifiestan demasiado tarde para que sean realmente útiles, PERO... es mejor tener medidas reactivas antes que nada.
- No mezclar estas medidas con las medidas diarias de control de calidad.
- Algunas veces es posible medir los requisitos subjetivos del cliente al observar atributos de comportamiento.

La aplicación de la Matriz Casa de la Calidad aplicada a nuestro Caso de Estudio resultó según la Tabla 3:

MATRIZ 2 Casa de la Calidad	Total Matriz de Pre- Planificac	Medida de Desempeño (COMO)		
		Tpo espera hasta ser atendido en playa	Tpo desde despacho hasta cobro en playa	Tpo hasta cobro en minimercado
Atributos del Cliente (QUE)				
- tiempo de espera en ser atendido	9	9	3	
- tiempo de espera en el cobro	12	3	9	
- rapidez en el cobro	9			9
Valores Objetivo		1,5 min	1 min	1 min
Benchmark técnico	0,5 min			
	1 min	B	B	A – B
	1,5 min		A	
	2 min	A		
Importancia Técnica (*)		117	135	81

Tabla 3- Matriz Casa de la Calidad

Esta Matriz mostró la vinculación entre los atributos provenientes de la Matriz 1 de Pre-Planificación con las medidas de desempeño elegidas. Se utilizó con el fin de establecer la fortaleza con la cual la medida predice el cumplimiento de un requisito del cliente.

La Matriz se completó usando los símbolos (o números como en este caso: 9 fuerte, 3 media, 1 débil) en el sentido de las columnas. Conviene ser crítico al determinar las relaciones fuertes, no debería haber más de una o dos en cualquier fila o columna, sino se vuelve muy difícil analizar o interpretar la gráfica. En la medida de lo posible limitarse a relaciones directas.

Los datos del benchmarking técnico se ingresaron de forma similar a la información de calificación del cliente utilizada en la Matriz 1 de Pre-Planificación. Estos datos no provinieron de los clientes sino de medir y analizar a la competencia técnicamente.

Luego se definieron los objetivos para las medidas clave. Los objetivos deben buscar la excelencia, deben ser agresivos y razonables dado el tiempo y las limitaciones de recursos que existan.

(*) Importancia técnica: se multiplicó el peso del símbolo (en este caso, número que muestra la vinculación entre el atributo del cliente y la medida del servicio) por la calificación de la importancia para cada fila. Luego se sumó el subtotal y se colocó la respuesta en la parte inferior de la matriz, tal como aparece en la última fila.

El foco de mejora de este Caso de Estudio resultó estar en la mejora del tiempo desde el despacho hasta el cobro en la playa de estacionamiento.

Mediante la Matriz 2 Casa de la Calidad:

- Se puso foco en aquellos requerimientos que se identificaron como oportunidades de mejora,
- Se identificaron aquellos aspectos del servicio que son relevantes para satisfacer dichos requisitos y

– Se estableció el nivel de impacto que cambios en dichos aspectos originarían en la totalidad de los requerimientos valorados por el Cliente
.....de forma tal que permitió identificar las principales oportunidades de mejora de los aspectos mencionados sin cambiar el desempeño de aquellos requisitos en donde se estaba bien posicionado.

La Matriz 3 Planificación del Proceso permitiría identificar que etapas del proceso interno era necesario ajustar y/o modificar para alcanzar los objetivos definidos en la Casa de la Calidad.

Generalmente se realiza una flujograma que muestre el proceso. Se agregarán los parámetros críticos del proceso al flujograma.

Las medidas y objetivos de la Casa de la Calidad eran las columnas de esa Matriz 2. La Matriz 3 Planificación del Proceso utiliza esta información y la coloca en las filas.

También se traerán las calificaciones de la Importancia Técnica que se calcularon en la parte inferior de la Matriz 2. Éstas se convierten en las calificaciones de la importancia para las filas en esta Matriz 3.

Las columnas de la Matriz 3 serán los Pasos clave del proceso y los Parámetros Críticos del Proceso del flujograma.

El resto de esta matriz se completa igual que la Matriz 2 Casa de la Calidad.

Las relaciones entre las filas y las columnas se colocarán de la misma manera en la Matriz 2 de la Casa de la Calidad.

La importancia técnica se calculará de la misma forma que en la Casa de la Calidad, multiplicando el peso del símbolo (9, 3 ó 1) por la Calificación de la importancia en la Fila y sumando la columna.

Un alto valor de Importancia aquí significa que el Parámetro del proceso es importante y debe estar "en control", lo que significa que podríamos dedicar especial atención a esta área.

Para este Caso de Estudio no se desarrolló esta última Matriz ya que se decidió realizar una mejora integral de procesos de atención, desde la llegada del cliente a la estación de servicio hasta el cobro en la playa de estacionamiento.

CONCLUSIONES

El estudio propone más que un análisis de la satisfacción un enfoque del proceso de elaboración de la satisfacción e internalización.

Un hecho por demás de curioso consiste en que, pese a que los estudios de satisfacción que realizan sistemáticamente la mayoría de las empresas brindan información detallada acerca de la satisfacción de sus clientes no muchas de ellas logran internalizar a nivel subjetivo e instrumentar a nivel operativo los resultados recogidos. Si estos procesos no son incorporados de manera sistemática dentro de la organización todos sabemos que no importa cuanto podamos medir en términos de satisfacción de clientes, los resultados quedarán en el marco de historia tardías.

Podemos afirmar que la reflexión sistemática sobre la problemática de la satisfacción en los distintos procesos que se aplicaron, más que una herramienta es un aprendizaje institucional permanente y comunitario.

La pregunta es ¿Por qué, siendo la problemática fundamental para el desarrollo de nuestro negocio y constitutivo para nuestra evolución histórica como empresa le prestamos atención tan tardíamente?

Quedamos abiertos a un análisis crítico del presente trabajo porque también entendemos que la especulación intelectual realizada acerca de algo que quizás aparezca en principio como tan obvio (como la medición de la satisfacción de nuestro clientes), aya quedado compleja y acotada. En este sentido estaba fuera de toda intención complejizarla gratuitamente.

Quedamos abiertos a toda posibilidad de cuestionar el modelo vigente propuesto. Entendemos que no estamos haciendo un camino para la verdad científica en este campo, sino que proponemos y compartimos un camino más hacia la búsqueda de la verdad científica.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Hayes, Bob E., (1998) *Measuring Customer Satisfaction. Survey Design, Use and Statistical Analysis Methods*, ASQ Quality Press,
- [2] Cohen, Lou, (1995) *Quality Function Deployment. How to make QFD work for you?*, Addison-Wesley Logman
- [3] American Supplier Institute, (1990), *Quality Function Deployment*, American Supplier Institute
- [4] Juran, J.M., Gryna, Frank M., (1998) *Juran's Quality Control Handbook*, Mc Graw-Hill Internacional Editions, Fourth Edition
- [4] Burchill, Gary and Brodie, Christina Hepner, (1997) *Voices into Choices*, Joiner Publications
- [5] Griffin, Abbie and Hauser, John, (1993) *The Voice of the Customer*, Marketing Science
- [6] Katz, Gerald, (2001) *The "One Right Way" to Gather the Voice of the Customer*, PDMA Visions
- [7] Katz, Gerald M., (2004) *The Voice of the Customer. The PDMA Toolbook 2 for New Product Development*, John Wiley & Sons
- [8] Taylor, S. Bogdan, R. (1992) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (introducción, capítulo 1), Paidós, Barcelona.
- [9] Taylor, S. Bogdan, R. (1992) *Entrevistas* (capítulo 4), Paidós, Barcelona.
- [10] J. Martín, *Análisis y organización del material etnográfico*, *Etnografía, Metodología cualitativa*, A. Aguirre Baztan, ed. Ed. Boixareu universitaria, Barcelona, 1995.
- [11] Taylor, S. Bogdan, R. (1992) *Introducción a la observación participante* (capítulo 2), Paidós, Barcelona.
- [12] Flores García Rada, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- [13] Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

CURRICULUM DE LOS AUTORES

Fabián Andrés Perez

Sociólogo de la Universidad Del Salvador. Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Sociología. Actualmente está realizando el Doctorado en Psicología Social en la Universidad John F. Kennedy. Director de Cuentas y Proyectos de IFOP LA Argentina, empresa Internacional de Investigación de Mercados, con base en Paris.

Profesor adjunto en el Postgrado del Profesorado de Disciplinas Industriales de la Universidad Tecnológica Nacional.

Profesor adjunto en el Postgrado del Profesorado en Docencia Superior de la Universidad Tecnológica Nacional.

Investigador. Programa de Estudios Circumpolares, Dirección de Investigación, Instituto de Medio Ambiente, Vicerrectorado de Investigación y desarrollo. Universidad del Salvador.

Miembro del Instituto sobre Territorio, Sociedad y Cultura. Sociedad Científica Argentina.

Constanza Torres Sanmarco

Ingeniera Industrial del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Six Sigma Black Belt y Champion (Citibank-Motorola University).

Presidente y Six Sigma Black Belt de HLTnetwork S.A. Consultor especialista en implantación de estrategias de calidad.

Ex- Gerente de Calidad para Citibank Argentina. Reposicionó a la compañía como líder del mercado en satisfacción de clientes, alcanzando un gap sobre la competencia del 30%, a través de la implementación de 48 proyectos Six Sigma, la mayoría de ellos además con importantes resultados financieros. Lideró el despliegue de Seis Sigma en la organización, gerenciando sus dimensiones: definición de objetivos dentro del Six Sigma Balance Scorecard; proceso anual de selección de proyectos y Belts; formación de recursos; implementación y administración del programa de reconocimiento “Quality Dividends”; difusión interna/ externa de la estrategia y sus resultados. En dos oportunidades recibió el “Quality Team Award” a nivel Latinoamérica por los resultados obtenidos a través de proyectos Seis Sigma. Certificó varios procesos bajo la norma ISO 9001:2000. Trabajó en Telecom Argentina como miembro del grupo que desarrolló la autoevaluación de la empresa en función de las bases del Premio Nacional a la Calidad.

Su escuela fue Xerox Argentina donde comenzó a formarse como profesional de la Calidad. Allí implantó el proceso de la Voz del Cliente y tableros de control para 50 procesos.

Constanza ha recibido y dictado cursos sobre diferentes metodologías de calidad en Argentina, Paraguay, Uruguay y Chile. También ha sido expositora en jornadas de Seis Sigma organizadas por el IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y Excelencia). Es miembro de la comisión directiva del IACC (Instituto Argentino para la Calidad).