

Re-Ingeniería en el proceso de gestión de reclamaciones.

Aplicación al sector aeronáutico



Customer service: Re-Engineering of handling complain process the aeronautical industrial case

• Rosa María Río-Belver

• María Teresa Contreras-Romeral

Dr. Ing. Industrial
Ingeniero Técnico

Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria
Aernnova Aerospace SA

Recibido: 01/12/08 • Aceptado: 16/02/09

ABSTRACT

- In this paper we analyze the actions carried out in Customer Care in order to improve the complaint's management system in an aeronautical company. The principles of knowledge management are taken as foundation in order to clarify the existing knowledge. A management system is designed based on knowledge of previous cases. Prior to enhance the organization's capacity and the efficiency of the process, it's necessary to conduct a thorough re-engineering of the current process. A diagrammed turn breakdown technique is used, brainstorming structure; the five questions, to generate the best alternatives. This big quantity of alternatives should be grouped in tasks using the affinity diagram or method Kawakita Jiro. This is achieved measurable improvements in service resolution and therefore an improvement; the five questions, to generate the best alternatives. This big quantity of alternatives should be grouped in tasks using the affinity diagram or method Kawakita Jiro. This is achieved measurable improvements in service resolution and therefore an improvement in the products features..
- **Key words:** Re-Engineering, Knowledge Management, Aeronautical case study, Product Innovation, consumer requirements, consumer satisfaction.

RESUMEN

En este trabajo se analizan las acciones desarrolladas en el área de Calidad de Cliente al objeto de mejorar el sistema de gestión de reclamaciones de una compañía aeronáutica. Como base se toman los principios de la gestión del conocimiento al objeto de explicitar el conocimiento existente y se diseña un sistema de gestión basado en el conocimiento de casos anteriores. Previamente para incrementar la capacidad de la organización así como la eficacia del proceso es necesario realizar una exhaustiva re-ingeniería del actual. Se aplican sucesivamente la técnica de descomposición con diagramado, el *brainstorming* estructurado y las cinco preguntas para generar alternativas de mejora que posteriormente se agruparían en tareas utilizando el diagrama de afinidad o método *Kawakita Jiro*. Con ello, se logra una mejora cuantificable en el servicio de resolución y por tanto una mejora

en la prestación de los productos vendidos.

Palabras clave: Re-ingeniería, Gestión del Conocimiento, Caso de estudio aeronáutico, Innovación de producto, Requisitos del cliente, Satisfacción del cliente

1. ANTECEDENTES

Aernnova Aerospace S.A., anteriormente *Gamesa Aeronáutica*, es una compañía con un claro compromiso con sus clientes. Continuamente espera satisfacer sus expectativas, basándose en el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la organización, los principios de la Calidad Total y la Mejora Continua.

En buena parte de los análisis del cliente en general, se asume que aunque el cliente es una parte importante del proceso de dotación del servicio, la organización constituye el factor principal de dicho proceso. Por lo tanto, la mayoría de las organizaciones se

Si el cliente está satisfecho con el servicio que recibe, seguramente se tornará fiel a la organización, pero si el servicio es solamente satisfactorio es probable que busque alternativas a un precio menor y si el servicio es insatisfactorio es más probable que nunca regrese

enfocan en producir un servicio de alta calidad desde la óptica interna de la misma organización. Es posible que una organización tenga un alto control de calidad sobre sus servicios y el proceso de dotación de estos, que sean cuidadosos con sus estándares y que traten de servir a los mercados más diversos. Por tanto, podríamos pensar que el cliente debería estar satisfecho con los esfuerzos que realiza la organización para suministrarle un servicio de alto nivel. Pero, finalmente el cliente es quien decide si el servicio es de alto nivel, es satisfactorio o insatisfactorio.

Si el cliente está satisfecho con el servicio que recibe, seguramente se tornará fiel a la organización, pero si el servicio es solamente satisfactorio es probable que busque alternativas a un precio menor y si el servicio es insatisfactorio es más probable que nunca regrese. Por consiguiente el cliente pasa a ser el factor principal del servicio que presta la organización. Dentro de este supuesto intervienen dos pilares fundamentales: primero cuánto está implicado el cliente en el proceso y consumo del servicio y en segundo lugar cuánto sabe la organización de las necesidades y expectativas del cliente.

La organización puede considerar que está dotando al cliente de un servicio de alto nivel y, sin embargo, el cliente puede considerar que dicho servicio es deficiente. (Den Ouden et al., 2006). Ciertamente es que la escala de percepciones puede variar de un cliente a otro, de un servicio a otro, de una organización a otra y de una época a otra, pero aunque parecieran dos mundos distintos, el servicio es el mismo tanto el que presta la organización como el que recibe el cliente.

El nivel de servicio se puede calificar desde un punto de vista de la calidad del servicio y aunque la calidad del servicio ha sido un tema abordado por numerosos investigadores, hasta ahora no ha habido consenso sobre cómo medirla. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) establecen que la calidad del servicio es igual a la diferencia entre las percepciones y las expectativas. Siendo las percepciones las observaciones que del servicio hace el cliente cuando lo recibe y las expectativas se refieren a lo que espera el cliente antes de recibir el servicio.

Por tanto, antes de proceder al re-diseño del servicio de



reclamaciones debemos cuestionarnos cuáles son las expectativas de nuestros clientes insatisfechos. Esto nos ayudaría a asegurar la calidad del diseño del servicio realizado. En este trabajo de rediseño se responderá a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Satisface o excede mi servicio las expectativas de mis clientes?, ¿Es capaz mi proceso de suministrar un servicio que satisfaga a mis clientes? ¿Qué acciones son necesarias para mejorar mi servicio?

El objetivo de este trabajo es modificar el sistema de gestión de reclamaciones actual, basándose en los principios de la gestión del conocimiento. Actualmente, las reclamaciones son recepcionadas en el área de Calidad Cliente de cada una de las empresas del grupo. Mediante la aplicación de un sistema de gestión basado en el conocimiento de casos anteriores se busca una mejora en la gestión de la satisfacción secundaria (la satisfacción secundaria está relacionada con el proceso de gestión de reclamaciones, iniciado tras una insatisfacción primaria). Con ello se lograría una ventaja competitiva ya que la satisfacción secundaria actúa como freno y compensación de la insatisfacción primaria que tiene principal influencia en la fidelidad del cliente. Se pretende lograr una mejora en los siguientes indicadores; disminución de las

reclamaciones en un 10%, reducir los tiempos de recepción (tiempo desde que el cliente emite una reclamación, hasta que esta reclamación se mete en nuestro sistema de gestión) en un 10%, reducir los tiempos de análisis en un 15%, reducir los tiempos de respuesta en un 15%, y por último aumentar la satisfacción de los clientes en un 3%.

A lo largo de las diversas etapas de un proyecto, y durante las fases de validación, se efectúa una revisión del cumplimiento de objetivos iniciales para asegurar que se están teniendo en cuenta y tomar las acciones necesarias en caso contrario. Aquellos requisitos o expectativas que tengan continuación en el tiempo son controlados a través de indicadores. La política que sigue *Aernnova Aerospace S.A.* es la medición en el mismo sistema de control del cliente y por tanto dichos indicadores son aquellos que el cliente ha definido y *Aernnova* adopta. No obstante, el seguimiento de los indicadores es insuficiente para asegurar que el cliente está satisfecho ya que solo miden aspectos parciales y las expectativas de los clientes cambian con el tiempo asociadas a la evolución del mercado (Zeithaml et al., 1993). Por tanto, la medición de la satisfacción del cliente no controlada a través de indicadores se realiza a través de las percepciones del personal que contacta con el cliente. Pero esto no es suficiente.

2. DESARROLLO DE LA RE-INGENIERÍA.

El proceso de gestión de reclamaciones, como cualquier otro proceso, no es más que la materialización del conocimiento de las personas que trabajan en el área. Dada la intangibilidad del conocimiento, para poderlo manejar físicamente se requiere su transformación en estructuras materiales. Utilizaremos la metodología de reingeniería de procesos para mejorar el sistema de gestión de reclamaciones.

El mundo de los procesos ha sido ampliamente estudiado en la industria. (Pérez y Benavides, 2002). A diferencia de los productos tangibles, en los servicios nos encontraremos un tipo de operaciones elementales (o unitarias) que tienen frecuentemente un contenido técnico mucho menor que en la industria, lo que lleva a crear procesos basados en la intuición. Esto es un error. Un enfoque intuitivo en las operaciones resulta de gran variabilidad, tanto de resultados como del servicio resultante. Es necesario entrar en los componentes del proceso para asegurar el resultado de las operaciones que se realizan en el mismo. Para el caso del proceso de gestión de reclamaciones de *Aernnova Aerospace S.A.*, nos encontraremos un proceso basado en operaciones intuitivas. Este enfoque confía en el saber hacer de los operadores del mismo. Se trataba de materializar el conocimiento de los procesadores del mismo.

Dos ideas presiden la metodología de diagnóstico de procesos que se va a utilizar. La primera es que la labor de

análisis del proceso debe estar al alcance de todas las personas de la empresa, no de unos pocos que deciden como deben ser las cosas. La explotación integral de la base de conocimientos existente en la empresa requiere que todo individuo que posea conocimiento contribuya al resultado. Esto introduce la necesidad de realizar el diseño de procesos en forma distribuida de modo que el diseñador de procesos tenga fundamentalmente un papel de facilitador y no el de decisor. La segunda es poner el énfasis en la competitividad de los resultados del ejercicio de rediseño más que en la eficiencia de los mismos. El rediseño de procesos debe estar orientado al cliente de hoy, pero teniendo siempre presente el cliente del mañana. Creando aprendizaje en la empresa, es decir, generando conocimientos capaces de transformarse en ventaja competitiva futura.

Se analiza la bibliografía existente, (Salter y Gann, 2003) y se opta por descomponer el proceso en sus unidades fundamentales para identificar la forma en la que combinan entre sí y determinar las operaciones con bajo valor añadido (transporte, almacenamiento...). Para ello se aplica la técnica de descomposición con diagramado. Esta representación visual condensada de la secuencia de etapas de un proceso utiliza cinco categorías para clasificar todas las actividades del mismo. Las cinco categorías fueron estudiadas para llamar la atención del analista sobre los tipos de actividad más fácilmente eliminables o modificables. Mediante la técnica de descomposición y diagramado se consigue identificar las diferentes operaciones del Proceso de Reclamaciones, listarlas en un formulario a propósito y anotar para cada una de ellas el tipo de actividad de que se trata. El resultado es una lista completa de actividades, en orden de ejecución en el tiempo junto con su tipo.

Este análisis realizado en reuniones de grupo lideradas por el jefe de proyecto como facilitador dio como resultado una lista de treinta y cinco operaciones de manufactura, seis operaciones de transporte, ocho de inspección, ninguna de almacenamiento, cinco de retraso y diecisiete tareas de condición. Además, se aplicó la herramienta de "Brainstorming" estructurado (aplicando el lenguaje clásico de análisis de flujos proceso de fabricación, en nuestro análisis del proceso de gestión). Como resultado de la primera etapa de descripción del proceso actual se obtuvieron los diagramas de flujo actual y los *inputs* del cliente – reclamaciones.

A lo largo de las diversas etapas de un proyecto, y durante las fases de validación, se efectúa una revisión del cumplimiento de objetivos iniciales para asegurar que se están teniendo en cuenta y tomar las acciones necesarias en caso contrario

Una vez analizado y cuestionado el proceso actual de Gestión de Reclamaciones, se determinan las acciones necesarias para modificar el proceso de gestión de reclamaciones y conseguir satisfacer las expectativas de los clientes. Por tanto, en este segundo paso de la re-ingeniería se cuestiona el proceso actual según Humphreys et al. (2000) al objeto de determinar la raíz de la necesidad de cada operación. Se usan técnicas como: WWWWH o las cinco preguntas *Why?, Where?, When?, Who? How?* Que de forma sencilla ayuda a no olvidar ningún aspecto de

cada operación. Se aplicaron las preguntas recogidas en la tabla 1 de forma sistemática a diez operaciones de la fase de recepción del proceso, a siete operaciones de la fase de análisis, a dieciséis de la fase de acciones y a cuatro de la fase de cierre lo que resume un total de treinta y siete operaciones analizadas.

De la aplicación sistemática de la herramienta de mejora a las 37 operaciones se detectaron un total de 553 alternativas de mejora. Este gran número de alternativas se racionalizo mediante la traducción de las alternativas

	Fase
	RECEPCIÓN
	PREGUNTA
POR QUÉ (WHY)	¿QUÉ SE HACE?
	¿POR QUÉ SE HACE?
	¿ES NECESARIO?
	¿PODRÍA SER ELIMINADO?
	¿PODRÍA SER REEMPLAZADO POR UN PROCESO MÁS SENCILLO?
	¿PODRÍA COMBINARSE CON OTRO?
	¿PODRÍA SUBCONTRATARSE?
DÓNDE (WHERE)	¿QUÉ DEBERÍA HACERSE?
	¿DÓNDE SE HACE?
	¿POR QUÉ SE HACE ALLÍ?
	¿PODRÍA HACERSE EN OTRO LUGAR?
	¿PODRÍA HACERSE FUERA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE?
CUÁNDO (WHEN)	¿DÓNDE DEBERÍA HACERSE?
	¿CUÁNDO SE HACE?
	¿POR QUÉ SE HACE ENTONCES?
	¿SE NECESITA SIEMPRE?
	¿INTERRUMPE EL FLUJO DE OTRO PROCESO?
	¿PODRÍA HACERSE CON MENOS FRECUENCIA?
	¿AÑADE VALOR AL SERVICIO?
QUIÉN (WHO)	¿EN QUE OTRO MOMENTO PODRÍA HACERSE?
	¿QUIÉN LO HACE?
	¿POR QUÉ LO HACE ESA PERSONA?
	¿QUÉ CUALIFICACIONES SE NECESITAN?
	¿PODRÍAMOS REEMPLAZARLO CON ALGUIEN DE MENOS CUALIFICACIÓN?
	¿PODRÍA HACERLO UN SUBCONTRATISTA?
COMO (HOW)	¿PODRÍA HACERLO UNA MÁQUINA?
	¿CÓMO SE HACE?
	¿POR QUÉ SE HACE DE ESE MODO?
	¿DE QUÉ OTRO MODO PODRÍA HACERSE?
	¿CÓMO DEBERÍA HACERSE?

Tabla 1. Aplicación de la técnica de las cinco preguntas

FORMATO	2-ANÁLISIS		
	SISTEMÁTICA	FLUJO	BBDD GDC
CREAR FORMATO CON ACCIONES CONTENEDORAS PREDETERMINADAS	DEFINIR METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS PARA CONSEGUIR ESTUDIOS Y ACCIONES EFICACES A LA PRIMERA. DEFINIR SISTEMÁTICA DE ANÁLISIS DE REGISTROS	ELIMINAR DE FLUJO	LANZAR REUNIONES DE ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ Y DEFINICIÓN DE ACCIONES CONTENEDORAS LIDERADAS POR CALIDAD PROCESOS
CREAR FORMATO CON PASOS PREDETERMINADOS DE ANÁLISIS PRELIMINAR	DEFINIR SISTEMÁTICA DE DEFINICIÓN DE ACCIONES CONTENEDORAS Y UTILIZACIÓN FORMATOS ACCIONES CONTENEDORAS Y ANÁLISIS PRELIMINAR (GESTIÓN)	MODIFICAR FLUJO LANZANDO EL ESTUDIO DE LA CAUSA RAÍZ TRAS EL ANÁLISIS PRELIMINAR, INDEPENDIEMENTE DE LA APERTURA DEL HISTORIAL	
CREAR FORMATO DE ACCIONES CORRECTORAS	DEFINIR SISTEMÁTICA DE DEFINICIÓN DE CAUSA RAÍZ Y ACCIONES CORRECTORAS (UTILIZACIÓN DE METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS)	MODIFICAR FLUJO LANZANDO EN PARALELO EL ANÁLISIS PRELIMINAR Y LA BÚSQUEDA/REGISTRO DEL HISTORIAL DE LA RECLAMACIÓN	
CREAR FORMATO DE CAUSA RAÍZ Y ACCIONES CONTENEDORAS	DEFINIR SISTEMÁTICA DE UTILIZACIÓN FORMATOS ACCIONES CONTENEDORAS Y ANÁLISIS PRELIMINAR (GESTIÓN)	MODIFICAR FLUJO LANZANDO EN PARALELO EL ANÁLISIS PRELIMINAR Y LA REVISIÓN EFETIVIDAD DE ACCIONES DEL HISTORIAL DE LA RECLAMACIÓN	
DEFINIR CHECK LIST CON LAS COMPROBACIONES NECESARIAS DURANTE ANÁLISIS PRELIMINAR (A REALIZAR SOBRE LOS REGISTROS DE LOS PRODUCTOS AFECTADOS)	DEFINIR TIEMPO ESTÁNDAR DE RESPUESTA AL CLIENTE (ACEPTACIÓN/RECHAZO DE LA RECLAMACIÓN)		
	DEFINIR TIEMPO ESTÁNDAR DE RESPUESTA DEL ANÁLISIS PRELIMINAR		
	DEFINIR TIEMPO ESTÁNDAR PARA ANÁLISIS CAUSA RAÍZ Y ACCIONES CONTENEDORAS		

Tabla 2. Muestra de uno de los diagramas de afinidad aplicado a la segunda fase del proceso.

propuesta a tareas (lenguaje unificado) y se procedió a descartar alternativas invisibles como por ejemplo los requisitos contractuales que supusieron un escaso 10%.

Prosiguiendo con la re-ingeniería se hace necesario en primer lugar agrupar las tareas comunes a las distintas alternativas y posteriormente realizar un diagrama de afinidad para organizar las posibles nuevas tareas detectadas. El *Affinity diagram* o método de *Kawakita Jiro*

fue diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentren en un estado de desorganización y ayuda a agrupar aquellos elementos que son agrupables de forma natural. Cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave. En el caso de *Aernnova Aerospace S.A.* el equipo que lo llevo a cabo realizó dos niveles de agrupación: nivel 1: ¿Qué conseguimos con esta tarea? y nivel 2: ¿Dentro de que fase del proceso de reclamaciones

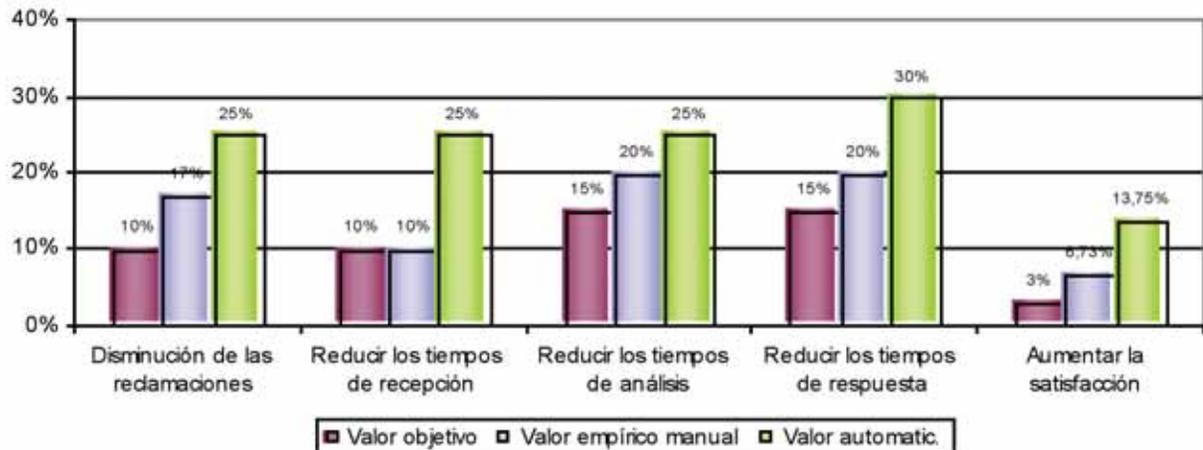


Figura 2. Cumplimiento de objetivos

(*case based reasoning*). Denominamos caso a la descripción textual de una situación en la que podemos distinguir los siguientes elementos: la descripción del contexto en el que hubo que tomar una decisión, las alternativas disponibles, la decisión tomada, las razones de la decisión, el resultado obtenido y las enseñanzas que se pueden sacar de toda esa situación. Si logramos archivar todos los casos de la empresa tendremos un depósito de todo lo que ha sucedido en la misma, para aleccionamiento de futuras generaciones.

3. RESULTADOS

El resultado de la aplicación de la re-ingeniería es un nuevo procedimiento de Gestión de reclamaciones de la empresa, donde se materializa el conocimiento perceptual. El diagrama de flujo de dicho procedimiento se muestra en la figura 1.

Una vez obtenido el hito fundamental acorde con las especificaciones se revisó el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio. En la figura 2 se muestran los resultados esperados representando la primera columna el valor objetivo a conseguir planteado al inicio, la segunda columna refleja el valor empírico manual que se lograría extrapolando los métodos de trabajo actuales y por último en la tercera columna se recogen los valores logrados tras la automatización del sistema de gestión de reclamaciones.

Se aprecia que todos los objetivos han sido cumplidos e incluso superados, considerando la aplicación de la re-ingeniería de procesos un éxito.

4. BIBLIOGRAFIA

- Argote L, Ingram P, Levine JM, et al. "Knowledge Transfer in Organizations. Learning from Experience of Others". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol 82-1 p. 1-8.
- Den Ouden E, Yuan L, Sonnemans PJM et al. "Quality and reliability problems from a consumer's perspective: an increasing problem overlooked by businesses?" *Quality and reliability engineering international*. Vol. 22-7 p. 831-838.
- Humphreys P, McIvor R, McAleer E. "Re-engineering the purchasing function". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6-1 p. 85-93.
- Pérez-Canto S., Benavides-Velasco CA. "Reingeniería de procesos y calidad total: dos metodologías para gestionar una organización". *DYNA Ingeniería e Industria*. Vol. 77-7 p. 6-10.
- Salter A, Gann D. "Sources of ideas for innovation in engineering design". *Research Policy*. Vol. 3-1 p. 1309-1324.
- Tseng FS, Chou A. "The concept of document warehousing for multi-dimensional modeling of textual-based business intelligence". *Decision Support Systems*. Vol 42-1 p. 727-744.
- Zeithaml V, Parasuman A, Berry LL. *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1993.256p. ISBN: 849780614

BRAINSTORMING ¿QUÉ ES?

La Lluvia de Ideas (*Brainstorming*) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de "lluvia de ideas" que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente."

¿Cómo se utiliza?

Para utilizar la técnica de Lluvia de Ideas:

NO ESTRUCTURADO (Flujo libre)

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en folio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

ESTRUCTURADO (En círculo)

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

DIAGRAMA DE AFINIDAD

Un Diagrama de Afinidad es una forma de organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. Está diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentran en un estado de desorganización. El Diagrama de Afinidad ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave. El uso de un Diagrama de Afinidad es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. El Diagrama fue creado por Kawakita Jiro y también es conocido como el método KJ.

¿Cómo se utiliza?

1. Armar el equipo correcto

El líder del equipo o el facilitador asignado es normalmente responsable por dirigir al equipo a través de todos los pasos para hacer el Diagrama de Afinidad.

2. Establecer el problema

El equipo o grupo deberá inicialmente determinar el problema a atender. Es de gran ayuda determinar el problema en la forma de una pregunta.

3. Hacer Lluvia de ideas / Reunir Datos

Los datos pueden reunirse en una sección tradicional de Lluvia de Ideas además de los datos reunidos por observación directa, entrevistas y otro material de referencia.

4. Transferir datos a notas Post-It

Los datos reunidos son desglosados en frases independientes con un solo significado evidente y solo una frase registrada en un Post-It.

5. Reunir los Post-Its en grupos similares

Los Post-It deberán colocarse en una pared o folio de tal manera que todos los Post-It puedan verse fácilmente. Luego, en silencio, los miembros del equipo agrupan los Post-It en grupos similares. Los Post-It que sean similares se consideran de "afinidad mutua."

6. Crear una tarjeta de título para cada agrupación

Los Post-It deberán leerse y revisarse una vez más con el fin de verificar si han sido agrupados de forma apropiada. Asignar un nombre a cada grupo de Post-It por medio de una discusión en grupo. Este título deberá transmitir el significado de los Post-It en muy pocas palabras. Este proceso se repite hasta que todos los grupos tengan un nombre. Cualquier Post-It individual que no parezca encajar en ningún grupo puede incluirse en un grupo de "Misceláneos."

7. Dibujar el Diagrama de Afinidad terminado

Después que los grupos estén ordenados, se deben pegar los Post-Its en una hoja. Las tarjetas de los títulos se deberán colocar en la parte superior del grupo.

8. Discusión

El equipo o grupo deberá discutir la relación de los grupos y sus elementos.