

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TÍTULO: Propuesta de un Sistema de Acciones para el Mejoramiento de la Calidad en la Empresa de Servicios Generales de ASTRO en Ciego de Ávila

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN)

AUTOR: Lic. Gioivys Frometa Vázquez.

CIEGO DE ÁVILA, 2008

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TÍTULO: Propuesta de un Sistema de Acciones para el Mejoramiento de la Calidad en la Empresa de Servicios Generales de ASTRO en Ciego de Ávila

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN)

AUTOR: Lic. Gioivys Frometa Vázquez.

TUTOR: Msc. Armenio Pérez Martínez. Profesor Instructor.

CIEGO DE ÁVILA, 2008

RESUMEN

La investigación “Propuesta de un Sistema de Acciones para el mejoramiento de la Calidad en la Empresa de Servicios Generales de ASTRO en Ciego de Ávila”, del autor Lic. Gioivys Frometa Vázquez, tiene como objetivo diseñar un sistema de acciones para mejorar la calidad en el motel perteneciente a ESGA en Ciego de Ávila. Se realiza utilizando la metodología cualitativa, para ello se proponen de tres etapas, empleando las siguientes técnicas: análisis histórico-lógico de la bibliografía relacionada con la temática, revisión de documentos oficiales, encuesta; entrevista individual, observación a empleados y directivos. La muestra, seleccionada con intencionalidad, queda compuesta por 3 miembros del Consejo de Dirección del Motel y el Centro contable 17 trabajadores siendo el 100% de los trabajadores y 30 clientes estos representan el 30% de los clientes de un mes. Se obtuvo como conclusiones. Primero que al analizar las características del proceso de gestión de la calidad este se realiza de forma reactiva, seguido se reconocen los clientes como indicadores principales de la calidad, pero no se les da tratamiento adecuado a las quejas y por último los directivos y trabajadores están concientes que calidad es un proceso trascendental que ubica en el centro al cliente y reconoce además que les falta preparación y desarrollo para que se logre al nivel esperado.



Ciudad de la Habana, 2 de mayo del 2008.

Año 50 del Triunfo de La Revolución.

AVAL

La investigación: "Propuesta de un Sistema de Acciones para el Mejoramiento de la Calidad en la Empresa de Servicios Generales de ASTRO en Ciego de Ávila", del autor Lic. Gioivys Frometa Vázquez, resulta de interés de la dirección de la empresa y del Grupo Empresarial ASTRO, por considerar que el tema responde a uno de las directrices de trabajo destacadas en la proyección estratégica de las empresas que componen a ASTRO en todo el país.

La investigación muestra una Propuesta de acciones para el mejoramiento de la calidad, permitiendo conocer la orientación hacia la satisfacción del cliente y la actitud hacia el producto y logrando que los directivos sean más asertivos en las decisiones relacionadas con esta temática.

Otro logro es la identificación de los trabajadores y directivos con lo relacionado a calidad dándole la importancia que reviste este tema.

Consideramos que esta investigación es de valor para hacerla extensiva a todas las dependencias de la empresa y para el grupo empresarial en su conjunto.

Atentamente:

Jesús M. Rodríguez La Rosa
Director ESGA



A faded, grayscale portrait of José Martí, a Cuban nationalist and poet, is visible in the background. He is shown from the chest up, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a dark tie. His hair is dark and neatly combed, and he has a serious expression.

*“Conformarse con lo fácil teniendo bríos
para intentar lo difícil, es despojar de
dignidad el talento”.*

José Martí.

DEDICATORIA

A mi esposa por su dedicación, cariño, por mantenerse a mí lado a pesar de las adversidades por su apoyo y lealtad.

A mi hijo, motor impulsor que día a día me inspira . Por el compromiso de darle mí más modesto ejemplo.

A mis padres quien supieron darme su ejemplo mas digno y conducirme por el mejor de los caminos .Por estar siempre a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me ayudaron a hacer posible con extraordinaria paciencia, dedicación y desinterés a la culminación de esta importante meta trazada.

En particular a mi tutor, a todos los profesores que contribuyeron con la realización de esta maestría y demás profesores del GETED y a mis compañeros de aula.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación.....	7
1.1 La calidad su evolución histórica.....	7
1.1.2 Conceptualización del término calidad.....	10
1.2 Servicios.....	14
1.3 El término Cliente.....	16
1.3.1 El valor del cliente.....	18
1.3.2 Importancia del servicio al cliente.....	19
1.3.3 Propósito e importancia del servicio al cliente.....	19
1.4 Satisfacción.....	24
1.4.1 los sistemas de gestión de la calidad.....	26
1.5 Caracterización del objeto de estudio.....	30
Capítulo II: Diseño metodológico.....	32
2.1 Metodología empleada en la investigación.....	33
2.2 Etapas de la investigación empírica.....	39
2.3 Población y muestra.....	43
2.4 Métodos, técnicas e instrumentos.....	45
Capítulo III: Análisis de los resultados.....	48
3.1 Etapa primera revisión de documentos oficiales.....	48
3.2 Segunda etapa aplicación metodología en la organización.....	53
3.3 Propuesta de un sistema de acción para elevar la satisfacción del cliente en la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila.....	67
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos	

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, el mundo de los negocios presenta desafíos constantes. Todos los días aparecen nuevos productos, nuevos servicios, mercados y competidores que crean nuevas oportunidades. Todos estos factores convergen para incrementar la demanda de los productos y servicios. Pero, ¿cuáles son las necesidades futuras de los clientes?, ¿cómo hacer que una empresa esté en posición ventajosa respecto a su competencia?, ¿cómo pueden lograr la fidelidad de los clientes. Es precisamente enfocando el producto hacia la mejora continua del desempeño de la organización con un enfoque sistémico hacia la calidad donde el cliente es lo más importante.

Son muchas las empresas que disponen de Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a normas internacionales: ISO 9001:2000, e incluso Sistemas de Gestión orientados al desempeño global de la organización (como promueve la Norma ISO 9004:2000) que tienen la necesidad de disponer de herramientas que permitan evaluar la madurez y efectividad del Sistema de Gestión implementado para identificar y priorizar las oportunidades de mejora de la calidad para facilitar el camino hacia una gestión excelente.

La tendencia cada vez más creciente a la globalización de la economía, al comercio internacional y junto a los logros científicos técnicos alcanzados han elevado considerablemente el papel de la calidad como factor determinante en el proceso de los servicios. Lograr servicios de alta calidad y bajos costos se ha convertido en condición indispensable para obtener altos índices de eficiencia y hacerlos cada vez más competitivos. El concepto de Calidad dentro de la empresa ha evolucionado, sobre todo para adaptarla a las condiciones prevalecientes en el mercado y en el entorno. A lo largo del tiempo, desde la revolución industrial hasta la revolución del conocimiento, la aplicación de los procesos de calidad han sufrido cambios fundamentales en su concepción. Hoy en día, hablar de calidad es hablar del rompimiento de las estructuras convencionales y de las estrategias tradicionales de administración de las empresas, tratando de adaptarlas a las nuevas condiciones del mercado. El concepto de calidad se ha perfeccionado, ampliando sus objetivos y variando la orientación, se puede decir que ha tomado una importancia creciente al

transitar desde un mero control o inspección hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

Los tiempos que vivimos exigen del hombre, como actor fundamental de la sociedad, estar a la altura del desarrollo científico y técnico del mundo moderno. Esos adelantos son el resultado del cultivo de su inteligencia y de la búsqueda constante de lo nuevo, movido por la insatisfacción creadora que distingue al ser humano. Desde épocas muy tempranas en los inicios de la Revolución, siendo el Comandante Ernesto Che Guevara, ministro de Industrias, ya sensibilizado de las necesidades económicas y de los avances científico técnico del mundo industrializado, comprendió y promovió el desarrollo de una campaña popular por la calidad. En este contexto esbozo como premisa fundamental la necesidad de la normalización técnica, cuestión que materializo en la solicitud de membresía de Cuba a la Organización Internacional de Normalización (ISO) en fecha tan temprano como el 5 de septiembre de 1961.

Es muy importante que se comprenda por todos la necesidad de definir y elevar los niveles de calidad que requieren nuestros productos y servicios, y es por esto que se precisa desarrollar el trabajo de calidad en dos sentidos: Establecer métodos que permitan dominar los procesos de servicios, o sea, conocer el comportamiento, las causas que afectan la calidad para tomar medidas para su solución y mejoramiento continuo. Comenzar un proceso en el cual la Calidad tenga cada vez un sentido mas participativo, donde las responsabilidades por los resultados del trabajo y la calidad del mismo se conviertan en el eslabón fundamental. Vale destacar la importancia que reviste la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad como una vía para establecer indicadores que demuestren tanto la eficacia como la eficiencia de los servicios que se brindan

La historia del concepto de la calidad puede ser tan antigua como el mismo ser humano, surgiendo con la agricultura, los servicios y por último con la industrialización.

La palabra castellana "calidad" procede del latín *qualitas* y existe evidencia de su presencia en nuestra lengua desde el siglo XIII. En latín *qualitas* deriva del adjetivo *qualis* (de donde procede el castellano "cual") y fue usada por primera vez por

Cicerón [106-43 a.n.e.], quien lo calcó del griego poiótes, creado por Platón, con el mismo significado y derivada del adjetivo poiós, equivalente de qualis.

Durante muchos años, la calidad estuvo profundamente unida a la concepción cultural y social de los pueblos; es decir, a los principios éticos, religiosos y sociales que acompañaban el desarrollo comunitario y económico de la nación. Eran, sin embargo, los fundamentos ancestrales los que primaban en el momento de definir o decidir acerca de la calidad. Por tanto, para los antepasados, el término de calidad o su aplicación emanaba de sus propias actuaciones y se confrontaba con los valores de la comunidad en la cual estaban insertos. El individuo, entonces, producía bienes, servicios o manifestaciones culturales, bajo normas de calidad muy estrictas, pues era él mismo, y la comunidad en la cual vivía, los que en última instancia usaban y juzgaban el producto de su trabajo manifestada en la satisfacción que podían sentir los consumidores del producto o servicio. "La calidad producía satisfacción por el hombre y para el hombre"ⁱ.

Aun cuando se creía que habían sido los japoneses, influenciados por hombres como Deming y Juran, quienes establecieron los principios de la gestión de la calidad empresarial a mediados del Siglo XX, hace más de 5000 años los egipcios ya inspeccionaban las pirámides para detectar fallas en su diseño.

La empresa de Servicios Generales de ASTRO, perteneciente al Ministerio de Transporte, consta de cuatro centros contables distribuidos a todo lo largo del territorio nacional, occidente, centro, oriente y casas de descanso. El centro contable de la región central cuenta con moteles en las ciudades de Santa Clara, Santi Spiritus, Ciego de Ávila y Camaguey .

Gestionar con calidad el procesos de servicios de la Empresa de Servicios Generales de ATRO, es un interés de todos los trabajadores el motel de Ciego de Ávila, aunque sobre este aspecto se han dado algunos pasos aislados, en el centro contable de la región central de nuestra país los trabajadores están motivados con este tema y se muestran interesados en buscar un sistema que solucione el mejoramiento continuo de la calidad en los servios de alojamiento, comedor y lavandería, para luego

generalizar este sistema a todas las entidades del territorio pertenecientes a la empresa.

Dada la anterior situación problemática se define como **problema científico** de la presente investigación:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la Gestión de la Calidad de la Empresa ESGA en la entidad ASTRO Ciego de Ávila?

Como parte de la realidad objetiva donde se manifiesta el problema se define como **objeto** de la investigación:

Proceso de Gestión de la Calidad de la Empresa ESGA en la entidad ASTRO de ciego de Ávila.

El **objetivo general** a cumplir en el desarrollo de la investigación se formula como:

Contribuir al perfeccionamiento de la Gestión de la Calidad de la Empresa ESGA en la entidad ASTRO Ciego de Ávila, mediante la determinación de los indicadores de gestión que permitan elevar la satisfacción del cliente.

Según el objetivo general formulado, el área de conocimientos fundamental donde se va a incidir para dar solución al problema es La Satisfacción del cliente de la Empresa ESGA en el Motel Ciego de Ávila .la cual constituye el **campo de acción** de la investigación.

En el transcurso de la presente investigación los objetivos específicos que viabilizan el cumplimiento del objetivo general trazado son:

- ✓ Caracterizar la evolución histórica de la Gestión de la Calidad
- ✓ Explicar la evolución teórica de la satisfacción del cliente en el contexto de la gestión de la calidad.
- ✓ Definir las características del servicio que brinda ESGA a partir de los intereses de los clientes.
- ✓ Determinar los indicadores de la satisfacción del cliente para lograr la gestión de la calidad en los servicios de la Empresa ESGA en la entidad ASTRO Ciego de Ávila.

Para dar cumplimiento a las tareas trazadas se utilizan en el desarrollo de la investigación los siguientes **métodos teóricos** de investigación:

Los métodos teóricos utilizados en el proceso de investigación fueron los siguientes: el histórico lógico en la determinación de la evolución histórica de los procesos de

dirección en la Universidad, el análisis y la síntesis en la caracterización del objeto y el campo de investigación y en la interpretación de la información aportada por los métodos empíricos, la abstracción y la concreción para la elaboración del procedimiento metodológico, el dialéctico en la determinación de las contradicciones en el estado del conocimiento del objeto y el campo de estudio y el enfoque de sistema en el tratamiento de las interrelaciones de todos los elementos que inciden en el proceso de gestión de la calidad y los comportamientos que provoca. Como métodos empíricos se utiliza la encuesta, la entrevista, la observación, revisión de documentos oficiales y el análisis porcentual.

Además de todos los métodos teóricos y empíricos utilizados en el cumplimiento de las tareas trazadas siempre se realiza la Triangulación de fuentes y de métodos de manera de aportar un mayor rigor científico a la investigación.

La presente investigación se desarrolla dentro de los marcos de una perspectiva general cualitativa, enfocada al cambio y la mejora, por lo que se empleó la investigación-acción, combinándose en su uso las tres posibilidades de abordarse: la investigación participativa, la investigación cooperativa y la investigación-acción. Por otra parte las muestras seleccionadas serán siempre no probabilísticas y por intención.

Se espera que los resultados de la investigación tengan un impacto significativo en la satisfacción del cliente en el motel de Ciego de Ávila de La empresa de servicios generales de ASTRO, por tanto, su aplicación en conjunto con los demás instrumentos utilizados tiene un impacto social significativo en todos los trabajadores del área, le da sentido a la acción cotidiana e introduce un cambio positivo en la cultura del centro contable.

Esta investigación resulta novedosa, en primer lugar, porque en esta empresa no se han realizado estudios de esta naturaleza, en la cual se busca perfeccionar la gestión de la calidad a través de un sistema de acciones. En segundo lugar, la propuesta del sistema de acciones rompe con los elementos que tradicionalmente se han realizado y propone el diseño del mismo a partir de los niveles gerenciales estratégico, táctico y operativo.

El aporte práctico consiste en un sistema de acciones para perfeccionar la gestión de la calidad, elemento que contribuirá, de manera concreta a la elevación de la

satisfacción del cliente. El mismo se realizará con posterioridad a que se realice la caracterización de la gestión de la calidad a partir de la información tributada por clientes, directivos y trabajadores de la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila.

Por último para que el desarrollo de la investigación quede en consonancia con los objetivos formulados la tesis queda estructurada de la siguiente forma:

- Introducción.
 - Capitulo I Fundamentación teórica
 - Capitulo II Diseño metodológico de la investigación.
 - Capitulo III: Análisis de los resultados.
 - Conclusiones.
 - Recomendaciones.
 - Bibliografía
-

CAPITULO I: Fundamentación Teórica

El presente capítulo persigue como objetivo, en primer lugar, estudiar en correspondencia con el campo de acción de la investigación, la evolución de la calidad como categoría y las tendencias actuales que reconoce en este campo la literatura internacional, que permita asumir posiciones teóricas y establecer un marco conceptual generalmente aceptado, para fines del presente trabajo.

En segundo lugar se realiza una caracterización del objeto de estudio, Motel Ciego de Ávila de la Empresa de Servicios generales de ASTRO, donde se abordan datos generales de la misma y la evolución de la calidad desde su surgimiento hasta la actualidad.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. [RUIZ, 2002]

1.1. La Calidad. Su evolución histórica.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los

bienes que se entregaban al cliente, y por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. Es decir podemos hablar del como sí hubiera evolucionado en forma aislada. De ahí que se logre concluir que la implantación de calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

En contraste la apertura que actualmente vive la economía de nuestro país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de redefinir el concepto de calidad, ya no solo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental, sobrevivir.

Esto ha implicado entender que el concepto de calidad va mas allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente este satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un status. Si no como un proceso de mejora continua.

Calidad total se ha convertido en uno de esos conceptos que pueden significar todo o nada. Cuando se tiene contacto con organizaciones interesadas en

incorporar la calidad total, estas tienen conceptualizaciones diferentes, lo que se ha representado un problema.

Históricamente la calidad ha sido como aquella que el productor es capaz de darle al cliente, el flujo del proceso se ha orientado en una sola dirección.

Desde esta óptica la calidad se concibe por el productor y no por el cliente.

En la actualidad los conceptos se enfocan de forma totalmente inversas a lo anterior, es decir, la calidad de un servicio, no es aquella que el productor pueda dar, sino aquella que se adecua a las necesidades de los consumidores.

Esta acepción del término Calidad se utiliza ampliamente y con este enfoque trabajan muchas organizaciones.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describe cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Artesanal: Hacer las cosas bien sin importar los esfuerzos necesarios para ello, esto se preveía satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho.

Revolución industrial: Hacer cosas no importando que sea de calidad, satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.

Segunda Guerra Mundial: Asegurar la eficacia sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)

Posguerra Japón: Hacer las cosas bien a la primera, minimizar costos mediante la calidad, satisfacer al cliente ser competitivo.

Posguerra (Resto del Mundo): Producir, cuanto mas mejor, satisfacer la gran demanda que vienen causadas por la guerra.

Control de calidad: Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos técnicas de producto.

Aseguramiento de calidad: Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos, prevenir satisfacer al cliente, ser competitivo.

Calidad Total: Teorías de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, ser altamente competitivo, mejora continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

1.1.2- Conceptualización del Término Calidad:

Para gestionar la calidad es esencial saber ¿qué es la calidad?. Las definiciones y conceptos se pueden obtener de diferentes especialistas que se ocupan de la Gestión de la Calidad, [Aragón, 2001] selecciona un conjunto de definiciones de calidad entre las que se destacan: [Deming, 1986] "*predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado*"; [Juran 1974; 1983] plantea "*aptitud para el uso o propósito*". Quien en 1993 aporta dos definiciones, refiriéndose al producto "*calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto*" y a la organización "*la calidad consiste en no tener deficiencias*".

Otros como [Feigenbaum, 1971] la define como "*un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permite la satisfacción del cliente*".

Por su parte **[Bernillon; Cerutti, 2000]** la definen como: hacer bien su trabajo desde el principio y, por lo tanto sin defecto, reducir a los costos inútiles: demasiado stock es un ejemplo de costo inútil, preventiva: es entre otras cosas evitar averías, responder a las necesidades de los clientes, por ejemplo respetando las demoras, administrar óptimamente. Hace falta pues una buena y rápida circulación de la información mediante un procedimiento preciso, conciso y utilizable para todos los interesados evitando de esta manera la redacción de papeleos inútiles.

Como se observa, las definiciones más antiguas consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos, las más modernas consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto, sino a una entidad.

Para las condiciones específicas del actual modelo económico vigente en Cuba es necesario precisar que el concepto de *Calidad*, si se utiliza el de la **[Norma ISO 9000:2000]** será: *“Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema ó proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.”*

Esta definición corrobora que para alcanzar el mejoramiento de la calidad de los procesos es necesario actuar sobre la calidad de la organización y sus componentes, para que esta laborando eficientemente obtenga productos excelentes que satisfagan los requerimientos y necesidades de los consumidores.

En el sitio gestion2000.com. se considera la Calidad Total como un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos para poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio cuyo coste sea el más económico posible al tiempo que proporcione la total satisfacción del cliente. Las Normas ISO, así como el proceso de certificación basado en estas normas, han marcado el panorama de consolidación de los sistemas de la Calidad en Europa y en el mundo se han decidido a trabajar según los requisitos establecidos por la norma ISO 9000. La Norma ISO 9001 del 2000 informa y sensibiliza a los directivos de la significativa ventaja que puede suponer la implantación objetiva y realista de un sistema de

gestión de la Calidad en sus organizaciones, para mejorar así su competitividad y, consecuentemente, sus resultados empresariales.

En todas las definiciones antes mencionadas se resalta de una manera u otra el hecho de que la calidad está en función de la percepción del cliente. La experiencia demuestra que los clientes perciben la calidad de una forma mucho mas amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto adquirido, de ahí que urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes.

De acuerdo con la norma A3 – 1987, calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permitir satisfacer necesidades implícitas o explícitas formuladas.

La norma ISO aborda de forma general el concepto desde una óptica que considera el centro de cualquier análisis o valoración de calidad el cliente.

La calidad resulta un problema en cualquier organización en estos tiempos.

Los directivos se debaten con el problema de la calidad tratando de producir productos y servicios y hacerlo con un máximo de productividad.

Ya sea productora o prestadora de servicio la calidad comienza a concebirse como una oportunidad competitiva real, sobre lo que debe desarrollar toda la organización.

Conceptos relativos a la calidad

- Requisitos. Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.
- Característica. Rasgo diferenciador.
- Clase. Categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

- Capacidad. Facultad de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto
- Satisfacción. Percepción del cliente, sobre el grado en que se ha cumplido sus requisitos.

La calidad de un producto o servicio está influenciada por numerosas etapas de actividades independientes, tales como. El proyecto, la fabricación, el servicio posterior a la venta o el mantenimiento.

En la ISO 8402 – 1994 citada por **[Pérez C, R 2005]** la calidad es “La totalidad de características de una entidad que determina su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.

Una de sus definiciones típicas es la de **[European Organization for Quality Control (EOQC)]**: “la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio en cuanto a su capacidad para satisfacer una necesidad dada”.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. En general, se puede entender por producto tanto un tangible como un intangible, siempre que esté referido a la prestación principal de la organización.

Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. Pues bien, la calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

1.2.- Servicio

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo. “Ser el número uno obliga”, se compromete ofrecer un gran servicio.
- El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca esta de más. Hace además que esa sonrisa proporcione una buena información que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.
- Servicio no significa servilismo. Sin cliente no hay empresas y sin servicios no hay empresas.

Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: La prestación que buscaba el cliente y la experiencia que viven en el momento en que buscaba el servicio.

Concepto de Calidad del Servicio

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

La "Calidad del Servicio" según **[Malcom Peel]**; a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de satisfacción.

Calidad Percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones. **[Prasuraman, Zeithaml y Berry 1985]**

Asumimos el concepto de calidad percibida como el proceso mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en el servicio en formas de imágenes concretas manifestadas a través de juicios del consumidor.

Calidad objetiva y calidad percibida: el siguiente concepto distingue entre calidad mecánica y humanística. La primera tiene que ver con aspectos objetivos. La segunda, la humanística o percibida, se refiere a la respuesta subjetiva de las personas con respecto a los objetivos y es, por ello, un fenómeno totalmente relativo que define entre los juicios de valor.

Calidad como actitud. Calidad de servicios es una evaluación de conjunto, similar a la actitud. **[Parasuraman, A; Zeithamd, V; y Berry, L 1985]** sostienen esta idea basándose en el resultado de un estudio por el cual los consumidores usan básicamente los mismos criterios generales para emitir un juicio valorativo de la calidad del servicio.

Calidad como satisfacción: La satisfacción se define como un estado psicológico resultante de la ecuación a que dan lugar las expectativas no confirmadas, acompañadas de un sentimiento a priori del consumidor sobre las expectativas de consumo, satisfacciones es una valoración de una transacción específica, mientras que calidad es una valoración global, por tanto, sobre la base de esta distinción, una acumulación de valoraciones de transacciones, específicamente conduce a una valoración global.

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad
- El ambiente.
- La actitud del personal de servicio (Amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación de servicio.
- El riesgo percibido al recoger el servicio, que va unido a la imagen y a la reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes
- La rapidez y precisión de la respuesta a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de los servicios.

Prestación.

El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

1.3.- El término Cliente

- En la antigua Roma, un cliente era alguien (generalmente un liberto) que dependía de un benefactor, lo cual resultaba necesario para quien no podía en forma legal alcanzar la ciudadanía, un derecho reservado inicialmente a los Patricios.
- En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Elementos Del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el Cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

La razón de la existencia de las empresas son los clientes. Ellos son los que hacen posible que se paguen los sueldos, las vacaciones y el seguro social, entre otros beneficios. Los clientes son los que deciden el futuro de una organización. A pesar de que algunos empleados piensen que su jornada laboral sería mas agradable sin la “interrupción” de los clientes. Los clientes ya no son fáciles, antes aceptaban servicios mediocres a precios altos. Hoy los clientes demandan mayor calidad en el servicio pero a precios razonables. Compran servicios personalizados que los hagan sentir diferentes. Buscan una eficiente gestión del tiempo empleado en cada prestación del servicio que se les brinda. Para las empresas el futuro no será cuestión de hacerlo todo en un segundo, sino en hacerlo un segundo menos que la competencia. Además, los clientes quieren

divertirse y disfrutar de cada transacción dentro del poco tiempo libre que disponen. Les aburre y les molesta ir a comprar. Quieren sentir que las empresas, además de venderles, deseen entretenerlos. Como se puede ver, mantener a los clientes satisfechos es una tarea cada vez más complicada.

1.3.1 El valor del cliente

En la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente. Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo.

Éste es un concepto erróneo, debido a que si una empresa sólo valora a sus clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales. En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente es, lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido. En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que, reemplazar o recuperar a uno perdido. El costo de reposición es casi siempre mayor al que se puede invertir en acciones de retención, debido a que para atraer a un cliente nuevo hay que recomenzar todo un costoso proceso de seducción. Además, se suma el hecho de que los clientes no tienen un comportamiento de compra en común. Algunos compran más que otros. A veces sucede que el cliente que abandonó a la empresa es del segmento de clientes que más compra, y puede ser que se necesite más de un nuevo cliente para reemplazarlo. En consecuencia, la inversión para atraer a los nuevos reemplazantes será aún mayor que la que se requería para mantenerlo como cliente de la empresa.

1.3.2 Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

[Malcom Peel], por ejemplo, destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que "La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente "; "La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente ", "El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente " y "La autoridad expresa, debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio"; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente.

1.3.3 Propósito e importancia del servicio al cliente.

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general –y el sector de servicios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito según **[Charles Lamb]**, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

Estrategia Del Servicio Al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

El término "Estrategia" es muy antiguo. La palabra viene del griego estrategia que significa el arte o la ciencia del ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación de sus actividades.

El papel creciente del servicio al cliente en todas sus dimensiones, posee una estructura fácilmente deducible y demostrable en cualquier tipo de empresa. Obviamente partimos de nuestra posición sobre "comunicación", la que permitirá empleados satisfechos, quienes aplicando el uso de los elementos, conseguirán el cumplimiento de los eslabones.

1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.

La cadena del servicio al cliente adoptada básicamente en este trabajo, y la cual queremos contrastar con el modelo debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en el banco.

2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.

Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.

6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. **[Lovelock]** asegura que si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Esto queda demostrado con la afirmación de **[Peel]** ("cien quejas son mejor que un cumplido").

8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

No sólo **[Lovelock]** cree que un cliente se comunica con un "No – Cliente", indudablemente y de acuerdo con ultimas investigaciones de **[Rom Zemke]**, se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la "comunicación en el mercado" citada ya en este capítulo pero principalmente este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente.

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente " de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente l a única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de

la satisfacción del cliente, tratándose de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

1.4.- Satisfacción

Es claro que es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización.

Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor periodo de tiempo.

La Hipersatisfacción del Cliente esta basado en un amplio estudio de la problemática que surge en las empresas a la hora de analizar los diferentes niveles de satisfacción de sus clientes y las respectivas acciones a seguir. Aporta el conocimiento suficiente para encontrar las respuestas a muchas de las cuestiones que se plantean día a día, aquellos que están involucrados de una manera u otra en la gestión de la satisfacción de los clientes.

Las organizaciones deben crear valor para sus clientes de tal manera que los accionistas obtengan beneficios por sus inversiones. Si la organización mantiene la satisfacción de los clientes durante el tiempo, aumentará su eficiencia. Los clientes satisfechos son los que generan la entrada de capital a través de sus pedidos y de referencias para nuevos clientes. Por el contrario, los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción al mercado y el coste de reemplazar su pérdida y de conseguir otros nuevos es muy alto.

El futuro de una organización depende de la satisfacción y lealtad de sus clientes. La satisfacción es uno de los pilares de la lealtad y viene determinada por lo que podemos llamar "los momentos de la verdad": el futuro de la relación con un cliente depende de la impresión que éste obtiene en cualquier situación en la que se pone en contacto con algún miembro de la organización (comercial, administración, telefonista, conductor,...). Cuando la persona que atiende a un cliente parece distraída, mirando un ordenador, leyendo, hablando por teléfono o con algún compañero, transmite un mensaje de desinterés, más potente que el

que pueda comunicar con sus palabras y que será decisivo para conformar la valoración del cliente.

Una adecuada estrategia de fidelización ha de ofrecer tres claros resultados para la organización:

1. Que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas que pueda realizar la competencia. No obstante, hay que tener en cuenta la influencia que el precio puede tener en esta relación, es decir, lo que se denomina sensibilidad ante el precio. Dado el nivel de competitividad de las organizaciones de transporte, es muy difícil buscar la diferencia por precio ofreciendo un servicio de igual calidad.

2. Incrementar el volumen de compra o de negocio por parte del cliente. La fidelidad no se puede medir exclusivamente por la no ruptura de la relación con la organización, sino que hay que tener en cuenta el volumen de servicios solicitados.

Por ejemplo, un cliente de una empresa de transporte, no puede ser considerado fiel a la misma por el simple de hecho de que solicite un servicio al mes. Es necesario que el número de servicios solicitados crezca, al menos al ritmo de crecimiento del negocio del cliente. Ello da lugar a la denominada tasa de retención, que exige que sea cada organización, en función del sector y especialidad en los que opere, la que determine cuándo un cliente puede ser considerado fiel.

3. Atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias. Los clientes fieles, que se sienten muy satisfechos con el trato que ofrece la organización, trasladan sus sentimientos a todos aquellos que les rodean y crean los cimientos para el desarrollo de nuevas relaciones de servicios.

La norma ISO 9001 hace especial hincapié en la orientación hacia el cliente para conseguir su satisfacción y pide explícitamente que la organización mida la satisfacción y haga su seguimiento. La satisfacción depende de la percepción que el cliente tiene del cumplimiento de sus requisitos o de sus necesidades y expectativas. La expresión de los requisitos del cliente puede ser adoptar dos formas.

- Explícita: información (definida por el cliente o por la propia organización) que puede ser detallada, codificada, procesada, compartida, elaborada,...
- Tácita (supuesta): conocimiento experimental, ambiguo e informal que se crea y transmite entre personas y que incide en sus propósitos, comportamientos y actividades (trato correcto y amable, agilidad en la comunicación de incidencias,...).

A su vez, la posición de la organización respecto al cliente puede ser:

- Dominante (se puede controlar el nivel de expectativas de los clientes, preparándolos para que estén satisfechos con lo que se les ofrezca)
 - De equilibrio o inferioridad (la organización deberá esforzarse para que el rendimiento del servicio ofertado exceda las expectativas del cliente).

Se llama negociación al proceso de aproximación que tiene lugar entre dos partes discrepantes, con posiciones no dominantes, interdependientes y con voluntad de llegar a un acuerdo.

Es decir, que cada una necesita de la otra para conseguir unos objetivos o para conseguirlos a mejor precio o en menos tiempo o con más calidad. Las partes pueden ser la organización y un cliente o clientes internos y sus proveedores y pueden producirse tres posibles escenarios de interacción; comercial, de satisfacción de necesidades y de gestión de conflictos o reclamaciones.

La negociación es un proceso interactivo que debería presuponer tres objetivos:

- Un acuerdo (al que prioritariamente debería llegarse por consenso).
- Un resultado que beneficie a las dos partes (dos ganadores en vez de un ganador y un perdedor).
- Ser capaces de mantener la relación activa entre las dos partes, incluso si no se pueden alcanzar los dos primeros.

1.4.1 Los sistemas de gestión de la calidad.

La conducción y operación exitosas de una organización requieren de una administración sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas. La

administración de una organización abarca la gestión de la calidad además de otras disciplinas de la gestión (**ISO9000-2000**). En la última década, se ha vivido un gran crecimiento en el número de empresas certificadas en un sistema de gestión de la calidad según la familia de normas ISO 9000. Atendiendo a alguno de los motivos siguientes: porque realmente cree en la filosofía de la calidad total y cómo esta repercute positivamente en los resultados de la empresa .Por exigencias de sus clientes y/o mercados presentes y/o futuros Por “moda”

Se puede entonces referir dos grandes perfiles de empresa:

1. Empresas que se encuentran en el primer caso, totalmente comprometidas con la calidad total y que en un número importante ya trabajan con el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM (European Foundation for Quality Management).
2. Empresas que se han certificado debido más a circunstancias “externas” que por su compromiso con la calidad total.

El problema de este segundo enfoque es que, en general, tienen sistemas de calidad bastante poco desarrollados y adecuados a la empresa y que han resultado ser un “pegote” dentro de los procesos de la empresa. En este caso, en lugar de mejorar los resultados de los procesos y la empresa, han acabado empeorándolos. ¿Por qué?

La respuesta es sencilla. En la mayoría de estos casos, los sistemas han sido desarrollados totalmente enfocados a conseguir la certificación y no como un medio para llegar a la mejora de los procesos y resultados de la empresa siguiendo los principios de la calidad total.

De hecho, es habitual encontrar empresas donde en el proceso de implantación del sistema, no se ha contemplado el caso concreto de la empresa con sus características particulares en cuanto a cultura y procesos sino que se ha adoptado una solución “tipo” que ha sido desarrollada para otras empresas e incluso por personas con pocos conocimientos y/o experiencia en los conceptos de la calidad total y en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad con lo que redundaría en un sistema “pesado” con documentación y procesos innecesarios

provocando que por la ineficiencia de los procesos y deficiencias en el trabajo de formación, los integrantes de la empresa no crean en el sistema y su utilidad y se provoquen la degeneración del mismo.

La solución a este problema sólo puede ser una aunque sea drástica: rediseñar el sistema de gestión de la calidad empezando la casa por los cimientos y no por el tejado.

Partiendo de diagnóstico profundo que contemple las siguientes acciones: los procesos de la empresa, las ineficiencias que genera el actual sistema de calidad, el sistema de información existente y cómo interactúa con el sistema de calidad y con los procesos de negocio, conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa al respecto del sistema de calidad, grado de enfoque al cliente de la organización, gestión de recursos humanos

Tras ello, definir un plan de acción que conlleve a que el sistema de gestión de la calidad sea un primer paso para la mejora de los resultados empresariales y que, en muchos casos, acabarán empleando el modelo de la EFQM que aparece en el **(Anexo 1.1)** como herramienta básica para la evaluación de la gestión y sus resultados.

La competitividad empresarial actual dentro de las empresas, la globalización de los mercados, obliga a una mejora continua de los productos y servicios y lograr la “Certificación de Empresa” o “Certificación del Producto” siendo la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad el paso previo para alcanzar dicha Certificación.

La Norma ISO 9001:2000 describe un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica, dando prioridad a los clientes y tratando de ser compatibles con otros sistemas de gestión empresarial, como el Medioambiental y el de Prevención de Riesgos Laborales. La Gestión de la Calidad se ha convertido, por tanto, no ya en una alternativa a implantar por la empresa, sino una exigencia indispensable para la supervivencia de la misma y su posible competitividad en los mercados actuales. La implantación de un sistema de gestión de la calidad según

[Pérez Olaeta, 2002] trae añadido sustanciales beneficios para la empresa como pueden ser:

- Beneficios de imagen: favoreciendo la comercialización de los productos o servicios, siendo igualmente, un factor estratégico para la exportación.
- Beneficios en la gestión de la organización: al documentar y controlar todos los procesos de gestión, aumentando la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas de la empresa y, aumentando la eficacia y la productividad.
- Aumento de los beneficios económicos: conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes, por la reducción de costes por no conformidades y, por la posibilidad de introducirse en nuevos mercados.
- Eliminación de errores: al normalizar los procesos de fabricación y estar bajo control y al examinar todas las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes.

Los criterios de gestión de los sistemas de calidad son de aplicación a cualquier empresa, tanto para empresas Industriales, como de servicios y en todos los aspectos de gestión de las mismas.

El modelo de Gestión de Calidad EFQM está basado en 9 criterios. Sobre la base de estos nueve criterios se realiza una evaluación y una puntuación. Uno de los mayores beneficios de este sistema de gestión es que estudia y da una metodología para mejorar en los aspectos siguientes: procesos operativos de manufactura o procesos de prestación de servicios, procesos empresariales o de gestión, que no influyen directamente en la calidad del producto, pero tienen un enorme potencial de mejora. Se han llegado a documentar experiencias que cifran su potencial de mejora entre el 50 y el 70% de los costos totales.

En el **(Anexo1.2)** se exponen 10 pasos a seguir para implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total. El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total es un proceso muy complejo, ya que requiere de una participación

activa de todos los componentes de la empresa y supone un esfuerzo de participación muy importante para todos los implicados que debe ser liderado por la Dirección de la empresa, convencida de la necesidad de trabajar de esta manera y no con los métodos de trabajo más tradicionales. Y estar decidido a implantarlo.

1.5. Caracterización del objeto de estudio.

La Empresa De Servicios Generales De Astro (ESGA), perteneciente al grupo empresarial de transporte por ómnibus ASTRO, con domicilio legal en avenida independencia No 101, esquina Bruzón, municipio Plaza de la Revolución, provincia Ciudad Habana, tiene como misión brindar servicios de alojamiento no turístico, alimentación y mantenimiento constructivo, a empresas del grupo empresarial y dentro del sistema. Fue creada en el año 1995 y en sus inicios se denominaba ALBE, con un total de 34 trabajadores y radicaba en Ciudad Habana, en la actualidad y con motivo a la reanimación del transporte y el reordenamiento de los objetos sociales en las empresas cubanas asumió todos los moteles que pertenecían a las empresas de Astro de todo el país, creándose a su vez, en el año 2007, 4 centros contables que se distribuyeron de la siguiente forma.

- Oriente
- Centro
- Occidente.
- Casas de descanso (Ciudad Habana).

Todos estos tributan a la oficina central de la empresa de Servicios Generales de ASTRO, logrando ser la única empresa dentro del grupo empresarial ASTRO con esta estructura, con una plantilla general de 400 trabajadores de ellos 50 del centro contable de la región central, el cual fue objeto de estudio en esta investigación. Para una recolección de datos factible y para un mejor manejo de la información se escogió como muestra el Motel Ciego de Ávila, por ser este el de mas fácil acceso para el progreso de la investigación.

En este centro contable no existe ningún estudio anterior sobre el tema tratado, debido a que es una organización de muy joven creación. Por su parte la Empresa de Servicios Generales en su casa matriz a dado algunos pasos al respecto, con

la intención de aplicar un sistema de gestión de la calidad que se adecue a las necesidades de esta empresa, pero es algo muy incipiente que todavía no han podido aplicar, el objetivo futuro de nuestra investigación es generalizar este sistema de gestión, una vez aplicado en el centro contable y comprobar sus resultados, a toda la empresa en general.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. En la actualidad los conceptos de la calidad se enfocan de forma totalmente inversa a como se concebían años atrás, la calidad de un servicio no es aquella que el productor pueda dar, sino aquella que readequa a las necesidades de los consumidores.
2. La calidad no debe concebirse como un status sino como un proceso de mejora continua.
3. El cliente se encontrara realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por el como el mejor.
4. Los empleados propios son el primer cliente de una empresa sino se les satisface a ellos nunca se lograra satisfacer a los clientes externos.
5. En el motel Ciego de Ávila de la Empresa de Servicios Generales de ASTRO (ESGA) no existe ningún estudio anterior del tema tratado.

Capítulo II: Diseño Metodológico

En este capítulo se abordarán todos los temas relacionados con el diseño metodológico empleados en la investigación, así como la metodología utilizada. Se explicarán las técnicas y métodos utilizados, la muestra seleccionada, etc.

La metodología de la investigación nos ofrece los métodos y procedimientos para realizar la actividad científico-investigativa con calidad. Es por ello que la metodología de la investigación científica no tan solo nos ofrece los elementos que componen el proceso, sus cualidades y funciones, sino que también pone énfasis en los métodos propios de la investigación y su organización.

El éxito de toda investigación científica está en la solución del problema científico, en alcanzar los objetivos y en la comprobación de la hipótesis y de esto depende el acierto que se tenga en la selección del método, los procedimientos y técnicas de investigación

La ciencia es el resultado de la elaboración intelectual de los hombres, que resume el conocimiento de estos sobre el mundo que le rodea y surge en la actividad conjunta de los individuos en la sociedad.

Como sistema de conocimientos acerca de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, es un instrumento que contribuye a la solución de los problemas que enfrenta el hombre en su relación con su medio, a partir de los principios, categorías, leyes y teorías, que son el contenido fundamental de toda ciencia y que permite explicar de forma lógicamente estructurada un fenómeno o proceso específico que es objeto del conocimiento científico.

A su vez, es un factor destacado de influencia socio-cultural, como es el caso de los cambios tecnológicos en la actualidad, y se encuentra condicionada por las demandas del desarrollo histórico, económico y cultural de la sociedad.

Sistema de conocimientos que se adquiere como resultado del proceso de investigación científica acerca de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento; que está históricamente condicionado en su desarrollo y que tiene como base la práctica histórica social de la humanidad.

La Investigación Científica surge dada la necesidad que tiene el hombre de darle solución a los problemas que se manifiestan en su vida cotidiana, en su relación con los demás hombres en la sociedad y con la naturaleza; de conocer ésta, para transformarla y ponerla en función de satisfacer sus necesidades e intereses.

Proceso consciente, donde se descubren leyes y relaciones esenciales del objeto de investigación que son independientes de la conciencia del hombre (aunque se concretan a través del mismo) en aras de resolver un problema científico.

El hecho de definir a la investigación científica como un proceso consciente, permite aplicar la teoría de los procesos conscientes, a este proceso particular.

Es aquel proceso, de carácter creativo e innovador que pretende encontrar respuesta a problemas trascendentes, a través de la construcción teórica del objeto de investigación y con ello lograr hallazgos significativos que aumentan el conocimiento humano y lo enriquecen.

La metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el mismo.

Para desarrollar el Proceso de Investigación Científica se puede recurrir a diversos caminos metodológicos; su empleo está en función del objeto de investigación, que condiciona el tipo de estudio que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos.

La Metodología de la Investigación Científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar, de un modo eficaz y tendiente a la excelencia, el Proceso de la Investigación Científica; el proceso de construcción del conocimiento científico.

2.1. Metodología empleada en la investigación

Herramienta del trabajo científico para comprender y explicar los fenómenos de la realidad. Los enfoques metodológicos posibilitan un acercamiento y análisis desde distintos paradigma, que en definitiva, determinan las características y curso de la investigación. La metodología cuantitativa, heredera de las ideas filosóficas

positivistas, constituyen una alternativa de acercamiento a los hechos que las ciencias naturales y exactas pretenden explicar. Por su parte, la metodología cualitativa resulta más adecuada para la utilización en las ciencias sociales por las bondades que brindan de interpretación y comprensión de los sujetos activos y transformadores en su contexto.

El sustento de la argumentación anterior radica en que toda medición se halla fundamentada en innumerables suposiciones cualitativas acerca de la naturaleza del instrumento de medida, así como de la realidad evaluada.

Los métodos cualitativos pueden ser definidos como técnicas de comprensión personal, de sentido común y de introspección, mientras que los métodos cuantitativos son definidos como técnicas de conteo, de medición y de razonamiento abstracto. Por ende, los métodos cuantitativos no pueden sustituir a los cualitativos ya que la comprensión cuantitativa presupone un conocimiento cualitativo.

El enfoque que de la vida social hace el paradigma cuantitativo emplea los supuestos mecanicistas y estáticos del modelo positivista de las ciencias. Por otra parte, el paradigma cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social, percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos, y no concibe al mundo como una fuerza exterior objetivamente identificable e independiente del hombre.

Punto básico de partida del paradigma cualitativo a la hora de concebir el mundo social es el desarrollo de conceptos y teorías que se hallan basados en datos. **[Erikson 1977]**, citado en extenso, señala que: "Lo que el investigador cualitativo hace mejor y más esencialmente es describir incidentes claves en términos descriptivos funcionalmente relevantes y situarlos en una cierta relación con el más amplio contexto social, empleando el incidente clave como un ejemplo concreto del funcionamiento de principios abstractos de organización social".

Destacan **[Denzin y Lincoln (1994)]** que la metodología cualitativa "es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia el objeto de estudio". Esto significa que en la investigación cualitativa se estudia la

realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

[Taylor y Bodgan 1986] consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Estos autores señalan las siguientes características de la investigación cualitativa:

1. Es inductiva.
2. El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; es decir, no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio.
4. Los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador suspende o aparta sus creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores dan énfasis a la validez en su investigación.
9. Para el investigador todos los escenarios y personas son dignos de ser escogidos.
10. La investigación cualitativa es un arte.

Por lo tanto la investigación cualitativa se realiza a través del contacto con la situación de vida, siendo estas las normales, cotidianas, reflejo de la vida diaria de las personas, grupos, sociedades y organizaciones. El investigador alcanza una visión holística (sistémica, amplia, integrada) del contexto objeto de estudio: su lógica, sus normas implícitas y explícitas, etc., utilizando para ello la atención profunda, la comprensión empática y la ruptura de las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión. Se tiene que aislar ciertos temas y expresiones que

pueden ser revisadas por los informantes, pero deben de mantenerse en su formato original a través del estudio. El investigador se convierte en el principal instrumento de medida, utilizando relativamente pocos instrumentos estandarizados, al tratar de explicar las formas en que las personas en situaciones particulares comprenden, narran, actúan y manejan las situaciones cotidianas.

Se aprecia dentro de las características de los estudios cualitativos cuatro elementos fundamentales:

- Holístico: Contextualizado, orientado al caso, resistente al reduccionismo y al elementalismo, relativamente no comparativo.
- Empírico: Orientado al campo, énfasis en lo observable, se afana por ser naturalista, no intervencionista, preferencias por las descripciones en lenguaje natural.
- Interpretativo: Los investigadores se basan más en la intuición, se pone énfasis en el reconocimiento a los sucesos relevantes, el investigador está sujeto a la interacción.
- Empático: Atiende a los actores intencionadamente, buscando el marco de referencia de los autores, aunque planificado, el diseño es emergente, sensible. Sus temas están focalizados progresivamente y los informantes aportan una experiencia vicaria.

El método es la forma característica de investigar determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta. Realmente resulta difícil determinar cuáles son los métodos de investigación cualitativos y establecer una tipología de los mismos. La causa de ello radica en la proliferación de métodos que podrían adjetivarse como cualitativos, además del interés de las distintas disciplinas científicas al aproximarse al mismo objeto de estudio, el ser humano en sus manifestaciones comportamentales, dejando cada una su impronta metodológica; por último, el propio significado del concepto método, bajo el cual llegan a englobarse otros tales como aproximaciones, técnicas, enfoques, instrumentos o procedimientos.

Dentro de los métodos que coinciden en presentar varios autores dentro de la investigación cualitativa se encuentran: la fenomenología, la etnografía, la teoría fundamentada, etnometodología, análisis del discurso, investigación-acción y biografía. Las distinciones entre ellos se pueden establecer atendiendo a los siguientes criterios: tipos de cuestiones de investigación, fuentes, técnicas e instrumentos de recogida de información, etc.

En la investigación que se realiza se utiliza el método de investigación-acción. En primer lugar se destaca el carácter preponderante de la acción, concretada en el papel activo que asumen los participantes, el investigador realiza su trabajo de forma sistemática a través de un método flexible, ecológico y orientado a los valores. Resulta necesaria su implicación grupal, al tomar decisiones de forma conjunta, orientado a la creación de comunidades autocríticas con el objetivo de transformar el medio social.

[Kemmis 1988] afirma que: “La investigación-acción en una forma de búsqueda auto reflexiva llevada a cabo por participantes en situaciones sociales, para perfeccionar la lógica y la equidad de:

- a) Las propias prácticas sociales o educativas en las que se efectúan las prácticas.
- b) Comprensión de estas prácticas.
- c) Las situaciones en las que se efectúan estas prácticas.

Dentro de las modalidades del método investigación-acción se encuentran la investigación-acción del profesor, la investigación-acción participativa y la investigación-acción cooperada, las que se pueden diferenciar dadas las características peculiares de cada una de ellas.

La modalidad de investigación participativa, que será empleada en nuestra investigación “se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permiten obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social” **[De Miguel, 1989]**. Como características diferenciadora de este método de investigación, este autor se refiere a su carácter de adquisición colectiva del conocimiento, su sistematización y su utilidad social.

Como características fundamentales de este proceso se señalan las siguientes:

- a) El problema que se va a estudiar se origina en la propia comunidad o lugar de trabajo.
- b) El objetivo último de la investigación es la transformación estructural y la mejora de las vidas de los sujetos implicados. Los beneficiados son los trabajadores o gente implicada.
- c) La investigación participativa implica a la gente en su lugar de trabajo que controla todo el proceso global de la investigación.

En la investigación participativa es central el papel que se asigna a fortalecer la toma de conciencia en la gente sobre sus propias habilidades y recursos, así como su apoyo para movilizarse y organizarse **[Hall y Kassam, 1988]**.

Una etapa clave del proceso de investigación, en muchos casos, es la determinación de las variables de estudio, ya que una variable conceptualmente delimitada nos sirve de faro durante todo el proceso para decidir sobre el tipo de información que se va a recolectar, los métodos y técnicas a utilizar, así como el tipo de instrumento que es necesario para obtener la información que se va a emplear, para comprobar la hipótesis de trabajo y alcanzar los objetivos propuestos.

No siempre la variable está en condiciones de ser medida directamente; en los casos de no ser esto posible, la variable se cuantifica a través de otras cualidades o propiedades del objeto que pueden medirse directamente, y cuantificarse expresando a través de cifras índices o indicadores el estado del objeto en un momento dado o de su comportamiento en el tiempo.

A partir de la propiedad cuantificable de la variable es que se seleccionan los instrumentos de recolección de datos, con el fin de obtener la información empírica necesaria para alcanzar los objetivos propuestos con la investigación y se pueda comprobar la hipótesis formulada.

La interpretación teórica del valor del indicador, de la variable, hace posible que realmente la variable, caracterice el objeto de la investigación.

2.2.- Etapas de la investigación Empírica

El diseño de la investigación quedó desglosado en tres etapas, que a continuación se hace referencia:

- **Primera Etapa:** Revisión de documentos oficiales. Es en esta etapa donde se analizan los distintos documentos que se relacionan, de una manera u otra, con la calidad y la satisfacción del cliente. Permite la valoración de indicaciones de organismos superiores, que rigen el funcionamiento de la organización en la temática de la calidad; así como otros que abordan la satisfacción de los clientes con el producto/servicio recibido. Libro de quejas y Sugerencias, Manual de Calidad, y los Lineamientos Generales en la Evaluación del desempeño
- **Segunda Etapa:** Aplicación de técnicas al Consejo de Dirección y Trabajadores. En esta etapa se aplican los instrumentos para buscar los indicadores que permitan valorar la satisfacción del cliente, visto desde dos puntos de vista: el Consejo de Dirección y los Trabajadores. Se aplicarán los siguientes instrumentos: encuesta a trabajadores y directivos, entrevista semiestructurada a la totalidad de los directivos y al grupo de trabajadores considerados como informantes claves, así como observación al desempeño de los trabajadores
- **Tercera Etapa:** Aplicación de técnicas a los clientes. En esta etapa la aplicación de procedimientos metodológicos permite la obtención y confirmación de la información que se ha obtenido en otras etapas, pero se puede triangular la misma ofreciéndole la importancia determinada por el papel que juega el cliente a la hora de valorar la calidad. Se aplicará encuesta a los clientes seleccionados como muestra.

La secuencia utilizada responde a la lógica siguiente. La primera etapa con la técnica revisión de documentos oficiales permite tener una idea de partida sobre las temáticas que se analizarán con posterioridad, permitiendo plantearse las primeras interrogantes que guiarán investigación.

Con posterioridad se comienza a trabajar con el Consejo de Dirección y los trabajadores, utilizando las encuestas y las entrevistas individuales. En las investigaciones en las ciencias sociales y especialmente en el campo de las ciencias de la educación, son empleadas con gran frecuencia las entrevistas y las encuestas, como técnicas de interrogación que permiten recoger información de utilidad mediante preguntas que se formulan a las personas investigadas.

"Si queremos saber qué siente la gente, cuáles son sus experiencias y qué recuerdan, cómo son sus emociones y motivos y las razones para que actúen de la forma en que lo hacen, ¿por qué no preguntarles a ellos?"

Así, en estos casos, ambas técnicas se dirigen a preguntar a los sujetos con la finalidad de obtener de forma directa o indirecta, información acerca de opiniones, actitudes, puntos de vista, deseos e intenciones, conocimientos, sucesos, entre otros. La fuente de los datos es el sujeto mismo, desde la perspectiva de una observación propia, por eso se considera que ambas son técnicas primarias, a través de las cuales los datos son recolectados de las fuentes directas de origen.

Por supuesto, respecto al material así recogido, puede objetarse que adolezca de suficiente objetividad, ya que el sujeto reporta acerca de aquellos aspectos que desea y puede informar. Por ejemplo, hay individuos que por motivos muy personales, son reacios a brindar datos, informan tergiversadamente o están incapacitados para hacerlo. En muchas ocasiones ni siquiera tienen una certera conciencia de que ofrecen información distorsionada. En otras, la distorsión proviene de disímiles intenciones claramente concientizadas.

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que las respuestas pueden estar determinadas por el deseo de quedar bien, causar una buena impresión al investigador, responder lo que él desea escuchar, etc.; por el contrario, pueden ser bloqueadas o falsificadas por el sujeto.

Luego se pasa al trabajo colectivo, considerando para ello la dialéctica individual-social y su efecto movilizador en este tipo de investigaciones, donde se promueven las reflexiones desde la participación. Se realiza además la observación participante a Consejos de Dirección y otras reuniones.

Seguidamente, se trabaja con los empleados, el objetivo es contrastar lo que se fue encontrando en el trabajo con los directivos, para ello se utilizaron técnicas como la entrevista grupal y la observación.

La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja: en su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación. En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización.

La **entrevista** es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia.

Si la entrevista persigue el objetivo de adquirir información acerca de las variables de estudio, el entrevistador debe tener clara la hipótesis de trabajo, las variables y relaciones que se quieren demostrar; de forma tal que se pueda elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin y que son imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación, así como las preguntas de apoyo que ayudan a desenvolver la entrevista.

Al preparar la entrevista y definir las propiedades o características a valorar (variables dependientes o independientes); es necesario establecer calificaciones, gradaciones cualitativas o cuantitativas de dichas propiedades que permitan medir con exactitud la dependencia entre las magnitudes estudiadas, así como calcular la correlación existente entre ellas aplicando métodos propios de la estadística matemática.

El éxito que se logre en la entrevista depende en gran medida del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado; la preparación que tenga el investigador en cuanto a las preguntas que debe realizar; la estructuración de las mismas; las condiciones psicológicas del investigado; la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre la no filtración en la información que él está brindando; así como la no influencia del investigador en las respuestas que ofrece el entrevistado.

El cuestionario.

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables.

El cuestionario posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

No obstante a que el cuestionario se limita a la observación simple, del entrevistador o el encuestado, éste puede ser masivamente aplicado a comunidades nacionales e incluso internacionales, pudiéndose obtener información sobre una gama amplia de aspectos o problemas definidos.

La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de las preguntas que se les formula a los interrogados.

La pregunta en el cuestionario por su contenido pueden dividirse en dos grandes grupos: pregunta directa o indirecta.

La pregunta directa: coincide el contenido de la pregunta con el objeto de interés del investigador.

La formulación de la pregunta indirecta constituye uno de los problemas más difíciles de la construcción de las encuestas.

Al construir el cuestionario, conjuntamente con el contenido de las preguntas, hay que definir su forma, utilizándose en sociología el cuestionario abierto y cerrado.

La pregunta abierta en una encuesta es la que no limita el modo de responder a la misma, ni se definen las variantes de respuestas esperadas. Este tipo de preguntas no permite medir con exactitud la propiedad, solo se alcanza a obtener una opinión.

La pregunta cerrada tiene delimitada, con antelación, su respuesta para determinada cantidad de variantes previstas por el confeccionador de la encuesta. La forma más difundida de pregunta es aquella cuya respuesta está estructurada por esquemas de comparaciones de pares de valores, de categorías secuenciales de valores y otros.

La comparación de pares, consiste en que todas las variantes de respuestas se componen de dos posibilidades de las cuales el encuestado selecciona una. Este esquema se emplea cuando el número de preguntas no resulta grande y cuando se exige gran precisión y fidelidad en la respuesta.

Otra técnica muy aplicada en la encuesta es la selección, donde el encuestado elige entre una lista de posibles respuestas aquellas que prefiere. Dentro de esta técnica existen variantes: de selección limitada, donde puede elegir un número determinado de respuestas y el de selección única donde puede escoger una sola respuesta posible.

La elaboración estadística en este caso resulta sencilla, donde se reduce al conteo de frecuencia de selección de cada respuesta sobre la cual se realiza la gradación de la actitud que muestran los encuestados hacia las respuestas.

En los cuestionarios se pueden aplicar preguntas que miden actitudes del individuo hacia un determinado hecho. Cuando se mide actitud, es necesario tener en cuenta la dirección de la misma así como su intensidad, para lo cual se aplican diversos tipos de escalas.

2.3.- Población y muestra

La selección de las personas que facilitan al investigador la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto tiene unas características claramente diferenciadoras. Los informantes seleccionados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos que no cumplen otras personas dentro de la población o muestra que se estudia. La selección es deliberada e intencional. Las personas o grupos no se seleccionan al azar para completar una muestra, sino se eligen los que se ajusten a los criterios o atributos establecidos por el investigador; en algunas oportunidades se puede elegir a una persona o institución; como caso.

La selección tiene un carácter dinámico, continúa realizándose a lo largo de toda la investigación, por lo tanto puede ser definido como físico y secuencial, dado que su desarrollo tiene lugar en una o más etapas de la investigación. Es fruto del curso del acceso al campo, se trata de un proceso a posteriori.

En esta investigación la selección de la muestra se fue realizando de manera física.

La entrevista se aplicó a 17 trabajadores de diferentes áreas en la empresa, de ellos 6 mujeres y 11 hombres, con una edad comprendida de 35 años comprendida en los siguientes intervalos:

Tabla 2.1 Promedio de edad de los trabajadores del centro ESGA. Fuente: Elaboración propia.

<i>Intervalos de edad analizados</i>	<i>Cantidad de trabajadores</i>
19 a 28 años	4
29 a 38años	6
39 a 48años	5
49 a 58 años	2

Todos los encuestados pertenecen a la misma sección sindical y de ellos solo 2 son militantes de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba. El nivel de escolaridad de los trabajadores encuestado se puede apreciar en la tabla que aparece a continuación.

Tabla 2.2 Nivel de escolaridad de los trabajadores del centro ESGA. Fuente: Elaboración propia.

Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores
Secundaria Básica	6
Pre Universitario	6
Técnico Medio	5
Universitario	-

Para realizar la **primera etapa** se seleccionan los documentos relacionados con la calidad que se encuentran en la dirección del centro contable y en La Empresa Nacional de Servicios Generales de Astro.

En la **segunda etapa** la muestra es la totalidad del Consejo de Dirección y los trabajadores ya que ninguno puede ser excluido tomando en cuenta las características de la calidad en la Empresa de Servicios Generales de ASTRO.

En la **tercera etapa** se seleccionan a los clientes que serán muestra de la investigación. Los trabajadores seleccionados cumplen con las características:

La muestra quedó compuesta de la siguiente manera:

- 3 miembros del Consejo de Dirección del centro contable (100 % de los miembros del Consejo de Dirección).
- 17 trabajadores de distintos departamentos del centro contable de la empresa ESGA (100 % de los trabajadores).
- 30 clientes de la entidad ()

2.4.- Métodos, técnicas e instrumentos.

Para dar cumplimiento a las tareas trazadas se utilizaron los siguientes **métodos teóricos** de investigación:

Histórico-lógico: Para determinar los antecedentes históricos y el desarrollo de la calidad como función hasta el proceso de gestión de la calidad de planeación estratégica.

Analítico-sintético: Para la caracterización del proceso de gestión de la calidad y el desarrollo de este en los servicios. También se utiliza para procesar la información proveniente de la observación, las encuestas y las entrevistas.

Inductivo-deductivo: Para el estudio del comportamiento individual de los trabajadores de un área del motel Ciego de Ávila que permita realizar una caracterización sobre el comportamiento general de todos los trabajadores hacia la calidad del servicio al cliente.

Hipotético-deductivo: Para definir después de realizar el marco teórico y analizar la teoría existente una posible vía de solución al problema existente y la línea de investigación a seguir.

Abstracción-concreción: Para lograr extraer de toda la teoría existente las cualidades y regularidades, estables y necesarias de la gestión de la calidad en las organizaciones que permitan conocer lo esencial de este proceso.

Técnicas del nivel empírico:

- Revisión de documentos oficiales.
- Entrevistas a trabajadores
- Entrevista a directivos.
- Entrevistas a clientes.
- Encuestas a trabajadores.
- Encuestas a clientes
- Observación a trabajadores.

Métodos estadísticos:

- Análisis porcentual.
- Moda

Conclusiones parciales de capítulo

1. En la investigación que se realiza se utiliza la metodología cualitativa y el método de investigación – acción destacando el carácter preponderante de la acción, concretada en el papel activo que asumen los participantes, el investigador realiza su trabajo de forma sistemática a través de un método flexible, ecológico y orientado a los valores.

2.El diseño de la investigación quedo desglosado en tres etapas que fueron las que sirvieron de guía para el estudio realizado

3.En el transcurso de la investigación y en cada una de las etapas se describen los métodos del nivel teórico y del nivel empírico que ayudaron a recopilar los datos necesarios para cada uno de las etapas propuestas así como las muestras seleccionadas en cada caso.

Capítulo III: Análisis De Los Resultados

El análisis de los resultados se realizó primeramente de manera fraccionada, o sea el análisis de cada técnica o unidad de análisis por separado, aunque resulta imposible alejarse del enfoque de sistema que encierra en sí y se va haciendo inferencias y comparaciones entre ellas para triangular la información. Con posterioridad se realiza el análisis integral de las técnicas.

3.1. Etapa Primera: Revisión De Documentos Oficiales

Para realizar el análisis de los documentos oficiales a los que se tuvo acceso, se efectúa de manera homogénea a lo largo de toda la investigación, utilizando para ello las unidades de análisis, apoyados en la triangulación de la información para que esta pueda ser corroborable.

Se trabajó con dos unidades de análisis: la primera es **función de Recursos Humanos**, en ella aparecen todos los documentos relacionados con este aspecto. La segunda unidad es la **caracterización de la Calidad**, en esta es donde se analizaron todos los documentos relacionados con la calidad de los servicios.

Función de los Recursos Humanos

Para analizar la **función de los recursos humanos** incluye la valoración del siguiente documento: Lineamientos Generales para la Evaluación del Desempeño. I analizar la Evaluación del Desempeño en la empresa ESGA (**ANEXO 3.1**) se definen los indicadores por los cuales se evalúa el desempeño de cada puesto de trabajo, para el desarrollo de esta investigación se escogieron los puestos de trabajo que a continuación se muestran por ser estos los puestos que en opinión del autor se consideran claves para gestionar la calidad por lo que a continuación se analizan los aspectos esenciales que se recogen en este documento:

Carpetero

1. Disciplina
2. Asistencia y puntualidad
3. Capacidad en el manejo de las relaciones en la atención al cliente
4. Desarrolla la gestión de alojamiento cumpliendo con las normas establecidas.

5. Revisa el avituallamiento para que este en perfectas condiciones antes de ser entregado a los clientes.
6. Elabora pedidos al almacén teniendo en cuenta el movimiento de la mercancía.
7. Prepara su área de trabajo que no afecta la Atención del cliente.
8. Mantiene organizada el área de trabajo que atiende
9. Velar pro el descanso de los huéspedes así como acceder a despertarlos cuando sea indicado por estos
10. Aplica los principios de la ética profesional
11. confeccionar documentos primarios correctamente

Cocinero Integral

1. Disciplina
2. Asistencia y puntualidad
3. Realiza las funciones de cocinero integral atendiendo al cliente, practicando las reglas de cortesía y cumpliendo las reglas establecidas para los trabajadores de servicios.
4. Cumplir con las normas de protección e higiene del trabajo.
5. Mantener el área de trabajo limpia y organizada.
6. Nivel de profesionalidad y conocimiento.
7. Dominio de los aspectos que se relacionan con su trabajo
8. Iniciativa y creatividad (Búsqueda de soluciones).
9. Preocupación por la superación y desarrollo de manera sistemática.

Lavandera

1. Disciplina
2. Asistencia y puntualidad
3. Realiza las funciones de lavandería atendiendo al cliente, practicando las reglas de cortesía y cumpliendo las reglas establecidas para los trabajadores de servicios.
4. Uso racional de los recursos necesarios destinados a este fin.

5. Cumplir con las normas de protección e higiene del trabajo.
6. Mantener el área de trabajo limpia y organizada.
7. Nivel de profesionalidad y conocimiento.
8. Dominio de los aspectos que se relacionan con su trabajo
9. Iniciativa y creatividad (Búsqueda de soluciones).
10. Preocupación por la superación y desarrollo de manera sistemática

Si se realiza el análisis de estos indicadores para la evaluación resulta que:

- No existen indicadores que tengan relación directa con la calidad de productos y servicios, en el caso de la atención al cliente, no se evalúa a los trabajadores con la rigurosidad necesaria, por lo que **la orientación al cliente** no es estimulada mediante este proceso de evaluación.
- Para el personal que tiene contacto directo con el cliente se percibe que en su evaluación mensual solo el 15% depende del trato al cliente, mientras prevalecen otros como la asistencia y puntualidad (20%) y dominio y cumplimiento de las tareas (30%).

Por lo tanto, se aprecia que la Evaluación del Desempeño no permite estimular el desenvolvimiento de los trabajadores con calidad, al no concebir dentro de esta los indicadores relacionados con la calidad.

Función Caracterización de la calidad.

En la unidad de análisis **Caracterización de la Calidad** se realiza el análisis de los siguientes documentos: Libro de Quejas y sugerencias, Manual de Calidad, Indicadores de Calidad, Objeto Empresarial. Todos estos documentos, que fueron facilitados por el Departamento de Dirección de la empresa nacional, al cual pertenece el gestor de la calidad de la empresa, son concluyentes en cuanto a la necesidad del desempeño con calidad en los Recursos Humanos y siendo esta definida como “la satisfacción plena del cliente”, “no perder al cliente logrando su fidelización, desarrollar los recursos humanos e implementar programas de calidad que ayuden a satisfacer al cliente, teniendo en cuenta sus expectativas y deseos”.

La Política de Calidad de la empresa ESGA (**Anexo 3.2**) se aprecia que:

- Cumplir los requisitos y expectativas de nuestros clientes en los servicios de alimentación y alojamiento...
- Desarrollar un liderazgo efectivo, que genere un ambiente propiciador de la ética de la excelencia y la mejora continua.
- Desarrollar una fuerte cultura Cliente-Proveedor en ESGA.

Se puede apreciar el rol que juega el cliente y la necesidad emergente de elevar la satisfacción del mismo. También la gerencia de la calidad a través del liderazgo efectivo, la ética de la excelencia y la mejora continua.

La Empresa Nacional considera que la principal clave del éxito se encuentra en los siguientes aspectos:

- Alta calidad del producto y servicio.
- Conocer las expectativas de nuestros clientes, sus deseos, necesidades.
- Seguimiento al grado de satisfacción del cliente.
- La calidad es un concepto dinámico y debemos adaptarnos a los nuevos hábitos de consumo.

En la Revisión realizada al libro de Quejas y Sugerencias las quejas más frecuentes son:

- Habitaciones estrechas y con exceso de personal.
- Fallas en el descargue de los servicios sanitarios.
- Falta de un lugar donde guardar la ropa.
- Menú reiterado en el restaurante
- Alto nivel de ruidos
- No hay agua caliente
- Falta de almohadas
- No hay papel higiénico en las habitaciones
- No hay jabón de baño
- Carencia de lámparas de de noche
- Las camas son literas
- Falta de cortinas en ventanas

- No todas las habitaciones cuentan con TV
- En los baños no hay espejos
- No existencia de lugar de sano esparcimiento de los clientes

Se puede llegar a la conclusión entonces que no hay una correspondencia entre los objetivos claves del éxito para la organización con el resultado obtenido en los libros de quejas y sugerencia, pues el servicio no se está brindando con la calidad necesaria, ni el producto está llegando al cliente como el lo está solicitando,.

Además si analizamos que otro de los factores claves de éxito considerado por la organización es "*conocer las expectativas de los clientes, sus deseos, necesidades*" y a su vez lo comparamos con las quejas del servicios vemos que realmente no hay una retroalimentación por parte de los gestores de calidad de las quejas de los clientes pues el servicio no se ha enfocado a satisfacer las expectativas de los mismos.

El objeto empresarial de ESGA en Ciego de Ávila (**Anexo 3.3**) se define como:

- Ofrecer servicios de alimentación y alojamiento no turístico a los trabajadores del Sistema del Ministerio de Transporte en funciones de trabajo, en moneda nacional.
- Organizar eventos y actividades; así como brindar servicios de mantenimiento constructivo y reparación de las instalaciones del Grupo Empresarial ASTRO, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de cargas generales a las entidades del Grupo Empresarial ASTRO.

Se valora que este documento también marca pautas, desde el punto de vista de la calidad, ya que de manera concreta determina que se deben de brindar servicios que satisfagan a un cliente específico.

De esta misma manera podemos analizar el otro factor que es *la calidad es un concepto dinámico y debemos adaptarnos a los nuevos hábitos de consumo*, no se percibe en estos resultados el dinamismo que ellos plantean es la calidad, pues no hay cambios en el servicio con respecto a las quejas de los clientes para satisfacer las necesidades, deseos expectativas y lograr un cliente totalmente satisfecho con el

servicio recibido, para esto se necesita un sistema de gestión que resuelva todas estas problemáticas y que garantice el mejoramiento continuo del servicio, su autogestión y lograr así garantizar satisfacer las nuevas expectativas de los clientes.

3.2. Segunda Etapa: Aplicación Metodológica En La Organización.

En esta etapa de la investigación, comienza un trabajo empírico donde se realizan encuestas a los directivos, trabajadores y clientes para así determinar el nivel de satisfacción de estos.

En las investigaciones en las ciencias sociales y especialmente en el campo de las ciencias de la educación, son empleadas con gran frecuencia las entrevistas y las encuestas, como técnicas de interrogación que permiten recoger información de utilidad mediante preguntas que se formulan a las personas investigadas.

"Si queremos saber qué siente la gente, cuáles son sus experiencias y qué recuerdan, cómo son sus emociones y motivos y las razones para que actúen de la forma en que lo hacen, ¿por qué no preguntarles a ellos?"

Así, en estos casos, ambas técnicas se dirigen a preguntar a los sujetos con la finalidad de obtener de forma directa o indirecta, información acerca de opiniones, actitudes, puntos de vista, deseos e intenciones, conocimientos, sucesos, entre otros. La fuente de los datos es el sujeto mismo, desde la perspectiva de una observación propia, por eso se considera que ambas son técnicas primarias, a través de las cuales los datos son recolectados de las fuentes directas de origen.

Por supuesto, respecto al material así recogido, puede objetarse que adolezca de suficiente objetividad, ya que el sujeto reporta acerca de aquellos aspectos que desea y puede informar. Por ejemplo, hay individuos que por motivos muy personales, son reacios a brindar datos, informan tergiversadamente o están incapacitados para hacerlo. En muchas ocasiones ni siquiera tienen una certera conciencia de que ofrecen información distorsionada. En otras, la distorsión proviene de disímiles intenciones claramente concientizadas.

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que las respuestas pueden estar determinadas por el deseo de quedar bien, causar una buena impresión al investigador, responder lo que él desea escuchar, etc.; por el contrario, pueden ser bloqueadas o falsificadas por el sujeto.

La encuesta a clientes

Atendiendo a la imposibilidad de encuestar a cada uno de los clientes de la entidad, dadas las características de estos, se decidió seleccionar una muestra de 30 personas que representan al 30% de la población, garantizando la eliminación de efectos de análisis subjetivos, con este propósito se considero necesario aplicar las encuestas todos los días de una de las semanas del mes que se investiga a las primeras cinco personas que acaban de recibir el servicio, garantizándose además que no se repita el cliente que ya ha sido encuestado y específicamente se eligió para este menester, la segunda semana del mes de referencia

En la empresa entran a diario alrededor de 25 a 30 clientes a los cuales se les aplicó las encuestas utilizando el tamaño de muestra que se explica con anterioridad sumando un total de 30 encuestados **(Anexo 3.4)**

Al analizar la pregunta No. 1 de la encuesta, referida a si considera el cliente que en la empresa se trabaja con calidad, el 90% de los encuestados manifiesta que si se trabaja con calidad, mientras que el 10% restante considera que A Veces se hace con calidad. Ningún encuestado considera que no se hace con calidad.

Gráfico 3.1. Percepción de la Calidad de los Clientes en la Empresa ESGA. **Fuente: Elaboración Propia.**

Al investigar en la segunda interrogante, que hace referencia a los indicadores que repercuten con más importancia en el servicio en la empresa, se aprecia lo siguiente:

Tabla 3.1. Indicadores de calidad de servicio en la empresa ESGA.

Indicadores	Cantidad de clientes	Por ciento
Trato del personal	27	90
Calidad de los Productos	24	80
Precios de los productos	15	50
Preparación del personal	12	40
Disposición de los productos	9	30
Características de la instalación	9	30

Rapidez del servicio	15	50
Orientación y disposición segura	6	20

Se puede reconocer el papel relevante que los clientes le ofrecen en la organización al trato del personal, la calidad de los productos, así como a su precio. Otros elementos que resultan menos importantes es la disposición de los productos, característica de la instalación, así como la orientación y disposición segura en la instalación. En este aspecto, se corrobora lo que aparece en el Libro de Quejas y Sugerencias en la primera etapa, donde se aprecia que las principales insatisfacciones de los clientes están relacionadas con la instalación.

En la tercera cuestión se pregunta sobre los aspectos intangibles en la satisfacción de los clientes, donde se aprecia que se reconoce el papel fundamental de los trabajadores y el reconocimiento por parte de los clientes ya que el 97% lo considera como bueno, mientras que el 3 % restante lo considera Regular.

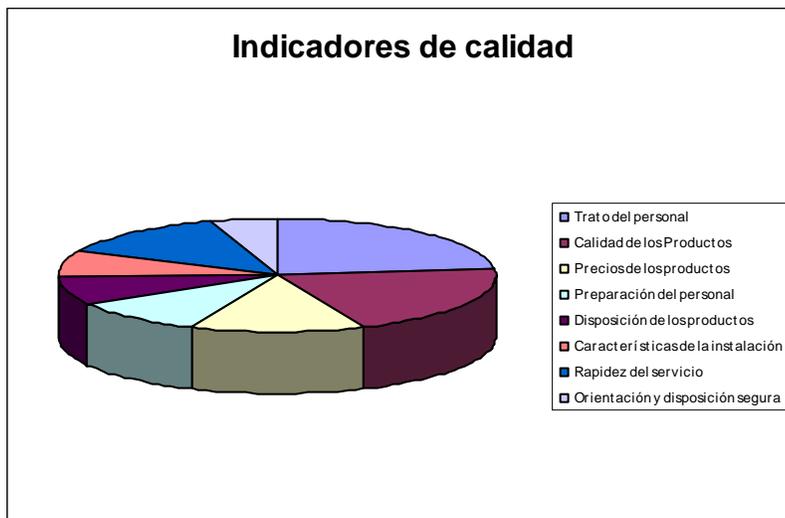


Gráfico 3.1. Reconocimiento de la importancia de los aspectos intangibles en la gestión de la Calidad en la Empresa ESGA. Fuente: Elaboración Propia.

La cuarta pregunta hace referencia al reconocimiento por parte del cliente de los aspectos que están afectando su satisfacción en la organización. Se puede apreciar que:

Tabla 3.2. Indicadores de insatisfacción con la calidad de servicio en la empresa ESGA.

Fuente Elaboración propia

Indicadores	Cantidad de clientes	Por ciento
Trato del personal		0
Calidad de los Productos	3	10
Precios de los productos	3	10
Preparación del personal	3	10
Disposición de los productos	6	20
Características de la instalación	6	20
Rapidez del servicio	3	10
Orientación y disposición segura	3	10

Nuevamente se vuelve a apreciar que las principales insatisfacciones de los clientes se encuentran localizadas en la disposición de los productos, las características de la instalación y la orientación y disposición segura.

La última pregunta que pedía opiniones sobre ideas para mejorar la calidad aportó los principales razonamientos en torno al diseño de la instalación. “Hiciera dentro de las

habitaciones closet” “cambiara todo el servicio sanitario”, incluso alguno propuso “mandaría a construir una piscina, sala de juegos recreativos, etc.” También se reconocen ideas en cuanto al servicio y los productos como fueron “hacer que el servicio gastronómico sea más rápido” “Que se brinde una mayor variedad de productos gastronómicos”.

Una vez realizadas las encuestas se detectó que en la entidad siempre se trabaja con calidad y que los elementos fundamentales que resaltan el servicio en la organización es el trato del personal y la calidad de los productos además calificaron el trato de las personas que los atienden como bueno considerando que lo que les afecta su satisfacción como clientes son las características de la instalación en cuanto a las condiciones existentes. A continuación se muestra la tabulación realizada de las encuestas.

La entrevista en profundidad

La entrevista aplicada a los trabajadores es un método de trascendental importancia, ya que ello permite conocer, según la opinión de los que brindan el servicio. El diseño de esta entrevista se desarrolló a partir de los intereses investigativos y de las hipótesis de trabajo que ha ido marcando esta investigación (**Anexo 3.5**).

Los trabajadores participaron en la entrevista de manera voluntaria, en todos los casos se logró el compromiso de estos con la investigación, aunque resulta necesario señalar que al principio en todos los casos permanecen escépticos ante las interrogantes del investigador, debido a que no conocen el objetivo de la investigación. Se trabaja en clarificar los objetivos de la técnica y los objetivos de la misma para lograr su participación. Debido a la extensión de la entrevista, en la mayoría de los casos se tuvo que aplicar en dos sesiones, para evitar el cansancio y la fatiga por parte de los entrevistados.

Para el análisis de los resultados de la entrevista a los trabajadores, así como en todas las entrevistas, se realizará de manera estratificada, es decir, convirtiendo en estratos de respuesta a cada pregunta, para así obtener la respuesta que mayor incidencia tenga.

En el caso de las primeras tres interrogantes, que hacen referencia a aspectos generales de los trabajadores, entre ellos su antigüedad en la organización, resulta

importante relevar que casi todos los trabajadores de la empresa llevan un corto periodo de tiempo laborando en la misma y según lo que manifestaron “sus inicios de forma general fueron buenos con una fácil adaptación a pesar de las labores que debían desempeñar.” También se aprecia de manera general que a todos los trabajadores les gusta la función que realizan y que se sienten útiles desempeñando sus labores.

La cuarta interrogante hace referencia al conocimiento de las normas y reglas dentro de la organización, se puede apreciar que aunque algunos dominan las reglas o normas que se aplican dentro de la empresa y señalan, entre las más importantes “el cumplimiento adecuado de sus labores, la disciplina, la asistencia, puntualidad y sobre todo tener en todo momento una ética profesional.”

Con posterioridad, algunas interrogantes hacen referencia a la diferenciación de los puestos de trabajo y la valoración del desempeño de cada trabajador. Se aprecia que todos los trabajadores en el desempeño de su labor son significativos, pues “colaboran con la satisfacción al cliente y hacen lo posible para que se sientan satisfechos.” Los trabajadores manifiestan que el rasgo distintivo o la labor de la empresa es el alojamiento a chóferes de distintas localidades que hacen escala en la provincia, alimentación y mantenimiento constructivo.

Acto seguido se persigue conocer las expectativas de los trabajadores, se manifiesta que entre las expectativas de los trabajadores observamos que la gran mayoría de ellos anhelan superarse, prepararse para la vida y perfeccionar su trabajo es importante agregar que la gran mayoría de los trabajadores tienen un bajo nivel de escolaridad y que por eso incluyen dentro de sus expectativas la superación.

Hasta aquí se puede realizar la valoración de la etapa general de la entrevista a los trabajadores. Se aprecia que es un colectivo muy nuevo, al igual que la organización, con poco dominio de las reglas y normas de desempeño, pero que se siente satisfecho y deseoso de capacitarse y perfeccionar su trabajo. Plantean además que el proceso de alojamiento se realiza manual lo que es bastante dificultoso, pues no admite equivocaciones y en ocasiones tienen que anular demasiados vales de alojamiento. Se percibe el compromiso con la organización y un adecuado clima laboral.

A continuación se realizó la etapa específica de la entrevista, que es la relacionada con la gestión de la calidad del servicio que se oferta por parte de ESGA. Se comienza buscando el criterio compartido sobre calidad de servicio y su autovaloración del servicio que ellos brindan a partir de sus criterios de calidad de servicios. Los trabajadores consideran que aunque muchos plantean que la calidad del servicio es buena no tienen un amplio conocimiento de la misma, no dominan los diversos aspectos que la conforman, algunos exponen que no es muy buena pues trabajar con clientes es difícil. Un reducido número de entrevistados no dominan qué es calidad de servicios para las personas que los dirigen, reflejan sus ideas manifestando que estas solo incluyen exigencias por parte de los directivos plantean que entre trabajadores y directivos existen buenas relaciones humanas. Incluyen dentro de los elementos que integran la calidad de servicios la satisfacción del cliente rasgo fundamental en la misma así como la ética profesional, el respeto, aunque excluyen aspectos que juegan un papel significativo dentro de ella.

Al interrogar sobre el papel del cliente dentro del proceso de gestión de la calidad se reconoce que el cliente juega un papel primordial dentro de la calidad de los servicios pues de este depende dicha calidad este agrada las opiniones que nos permiten conocer de que forma se desarrolla la calidad de los servicios y en base a esto trabajamos para mejorarla. Consideran que la satisfacción al cliente es tratar que estos se sientan cómodos, agradecidos con el servicio.

Al discutir sobre las principales quejas de los trabajadores, los mismos refieren que entre las principales quejas de los clientes se presentan roturas en las habitaciones, que estas son estrechas, que el descargue de los baños no es bueno se realiza con cubos, que no tienen donde guardar la ropa.

Para concluir se realizó preguntas sobre la forma en que se trata de mejorar la gestión de la calidad en los servicios de ESGA, a partir del rol de cada trabajador. Casi todos los trabajadores para elevar la calidad de los servicios perfeccionan sus labores y cumplen con las tareas que se le asignan. Consideran que para mejorar la calidad de los servicios es importante poseer una serie de recursos necesarios, mejorar las condiciones de las habitaciones.

Desde la perspectiva de los trabajadores se aprecia un desplazamiento de los problemas de la calidad hacia las características del producto que oferta la empresa ESGA, específicamente en el caso de la planta de alojamiento, aunque en la investigación también aflora la falta de conocimiento del papel de cada trabajador en la gestión de la calidad, debido en gran medida a la falta de conocimiento por su formación en los trabajadores.

Entrevista a directivos

La entrevista aplicada a los directivos es un método que permite conocer, la visión de los responsables a nivel estratégico del proceso de gestión de la calidad (**Anexo 3.6**). El diseño de esta entrevista se desarrolló a partir de los intereses investigativos y de las hipótesis de trabajo que ha ido marcando esta investigación.

De los 20 trabajadores con que cuenta la entidad 3 son directivos, los tres son hombres, y uno de ellos es militante de la UJC.

Los directivos participaron en la entrevista de manera voluntaria, en todos los casos se logró el compromiso de estos con la investigación.

Los directivos entrevistados son activos, entusiastas, cumplidores, con facilidad de expresión y tienen un buen desempeño en la organización.

La primera interrogante hace referencia a los horarios, salarios, estimulaciones y distribución de las funciones en la instalación. Los directivos coinciden en señalar que el mismo es de 24 horas, tienen bajos salarios los trabajadores y no existe un sistema de estimulación.

En cuanto a su preparación como directivos, todos llevan poco tiempo trabajando en la empresa el administrador tiene un nivel de escolaridad medio y el económico y el director principal alcanzan un nivel superior, este último con varios cursos de dirección y gran experiencia en esta labor.

Reconocen que la principal regla de la organización es la satisfacción al cliente y en la empresa se hace todo lo posible para que estos se sientan complacidos. Se señala que se persigue por todos los medios al alcance de los miembros de la organización, la plena satisfacción de los clientes, aunque a veces no se cuenta con los productos necesarios para lograrlo, o las quejas sean por aspectos que no están

en un nivel de decisiones de su competencia sino a niveles estratégicos superiores dentro de la empresa.

Reconocen que su personal son buenos trabajadores con una profunda calidad humana son personas humildes y preocupadas. No existe una rotación del personal. Consideran que entre las limitaciones que frenan el desarrollo de la organización sobresalen los bajos salarios y la falta de un sistema de estimulación. Es necesario para lograr un mejor funcionamiento de la organización cursos de capacitación para los trabajadores para que se superen.

Al buscar información sobre la gestión de la calidad, definida por los directivos de la organización, estos manifiestan que “calidad de servicios la satisfacción al cliente cumpliendo con las normas.” Dentro de los elementos que integran la calidad se reconoce que “integran la calidad del servicio la disciplina, el respeto, el sentido de pertenencia y el amor al trabajo.”

Al buscar información sobre el papel del cliente en la gestión de la calidad de servicios de la empresa ESGA de ASTRO se concluye que “el cliente juega un papel fundamental dentro de la calidad de los servicios pues sin este no existe calidad de servicio.” La satisfacción al cliente es considerado por ambos como lo mas indispensable.

Al dirigir las preguntas hacia las quejas e insatisfacciones de los clientes que se les brindan servicios en la empresa, ambos conocen las principales quejas de los clientes pero no las mencionan.

Sus acciones como directivos para lograr la gestión de la calidad, en ambos casos brindan especial importancia al cumplimiento de lo que se encuentra establecido, “para elevar la calidad de los servicios exigen el cumplimiento de normas.” Para elevar la calidad de los servicios agregan que es necesario comenzar pues, esta como proceso, esta en cero.

En esta entrevista se pueden apuntar aspectos que resultan trascendentales para la investigación y que serán puestos de manifiesto para el ulterior desarrollo organizacional. En primer lugar el reconocimiento de que la gestión de la calidad está en cero, solo se realizan acciones aisladas como la atención a quejas, etc., pero esto

ocurre de manera reactiva, o sea después de que se ha creado la insatisfacción en el cliente.

En segundo lugar, la aplicación de la calidad solamente por las normas que existen, reconociendo la incapacidad de las normas en generar. Unido a esto aparece que los directivos se convierten en controladores de la calidad y no en gestores de la misma. Este aspecto tiende a socavar el rol de los directivos en la gestión de la calidad, ya que puede ocurrir que se desvirtúe su papel de asegurador, planificador y ejecutor de la gestión de procesos altamente satisfactorios al cliente.

En tercer lugar, se reconoce que falta mucho en cuanto a la capacitación en torno a la calidad en directivos y trabajadores. Nuestro criterio como investigador permite que se considere que no es solo capacitar, sino entrenamiento y desarrollo de habilidades y competencias, buscando estimular las buenas prácticas en la organización.

Entrevista a Clientes

En la entrevista se realizó a 30 clientes, todos remitentes y usuarios frecuentes de los servicios de ESGA (**Anexo 3.7**). En la misma se pudo corroborar aspectos e indicadores determinantes en la investigación que pueden garantizar el curso posterior de la misma y encontrar la forma de mejorar el servicio y la satisfacción de los clientes.

La primera interrogante abordaba el tema sobre su percepción de la calidad en los servicios en ESGA. Todos los entrevistados coinciden en que sí se trabaja con calidad. “Considero que lo hacen lo mejor posible con los recursos que cuentan, si algo nos hace sentir mal no tiene que ver con el trato”

La segunda pregunta tocaba el tópico de los indicadores de calidad que es posible apreciar en el servicio. Reconocen las características del personal, su trato, el producto gastronómico que se oferta como lo distintivo en la organización. “Las personas son muy amables y siempre te atienden bien”, “en cuanto a la comida todo está bien”

El resto de las preguntas corroboran la información que se obtuvo en la encuesta a los clientes en los que se apreciaba como muy importante el trato de los

trabajadores, así como reconoce que es necesario mejorar las condiciones de la instalación, proponiendo estas como las mejoras más importantes.

La Observación

La observación, a lo largo de la investigación, se utiliza para corroborar hipótesis de trabajo que fueron surgiendo a lo largo de la pesquisa (**Anexo 3.8**). Es por ello que se aplica en este momento del desarrollo de esta exploración, ya que permite arribar a conclusiones parciales en torno a lo que se está indagando. Se realizó observaciones a diferentes áreas de la entidad como fueron:

- Área de Cocina-restaurante
- Área de Alojamiento.
- Área de Lavandería.
- Área de Dirección y Economía.

1- Observación del área Cocina-restauran

En el área de Cocina-restauran se realizó 4 observaciones en distintos momentos de la jornada laboral y en diferentes días de trabajo, incluyendo el fin de semana. Como resultado de la misma se aprecia lo siguiente:

- Las personas observadas son atentas, laboriosas, cumplidoras, todos se ayudan en el trabajo comparten armónicamente entre ellos aunque algunos son tímidos y reservados pero todos destacan su calidad humana.
- El local es acogedor, agradable con buenas condiciones aire acondicionado mesas y sillas en perfectas condiciones, buena elaboración de los alimentos y una buena higiene.
- No existe caja de agua fría.
- El restauran cuenta con muy pocas mesas por lo que se observan en ocasiones aglomeraciones de clientes en la puerta del mismo.
- La cocina cuenta con las condiciones de trabajo mínimo indispensable para la realización de la labor: cocina eléctrica Vitro cerámica nueva, mobiliario en perfecto estado técnico, todos los útiles y herramientas necesarios, además de contar con los productos necesarios para la elaboración de la comida.
- En el área de cocina no existe un lugar donde colocar la vajilla.

- Las actividades que realizan son la realización del desayuno, almuerzo y comida a clientes, sirven el almuerzo a los clientes a la mesa, el agua y recogen los platos.
- Los trabajadores son carismáticos, risueños, agradables y se relacionan con las personas no solo de la entidad sino también de afuera de la misma.

2- Observación del alojamiento

En el área de Alojamiento se realizó tres observaciones en diferentes momentos, las mismas arrojan los siguientes resultados:

- Las recepcionistas son atentas a pesar de que son un poco tímidas pero son agradables y buenas.
- Existe un ambiente agradable, climatizado, camas confortables, pero carentes de closet por lo que los clientes se quejan de que no tienen donde colgar la ropa, en algunos casos existen deficiencias hidrosanitarias en los baños de las habitaciones, por lo que los baños hay que descargarlos con cubos, de que el falso techo está en malas condiciones y que las habitaciones son estrechas.
- El avituallamiento de las habitaciones se puede considerar que se hace en perfecto estado, limpio, ordenado y prácticamente nuevo.
- Se observa que existe espacios reducidos en algunas habitaciones.
- Un alto nivel de ruido que dificulta el descanso de los clientes.

3- Observación de la lavandería

En el área de Lavandería se realizó tres observaciones en diferentes momentos, las mismas arrojan los siguientes resultados:

- Las personas que trabajan en esta área son atentas, amables un poco tímidas pero se relacionan entre todos jaranean y se ayudan mutuamente.
- Las condiciones del lugar son pésimas no tienen comodidades ningunas y esto conlleva al reclamo de los trabajadores los cuales expresaron que no existen condiciones ningunas para trabajar.
- Existe una sola lavadora y el local cuando llueve se moja porque prácticamente es al aire libre.

- Se observó que la trabajadora tiene un alto cúmulo de trabajo para su jornada laboral considerando que la carga de trabajo es mayor que la capacidad del trabajador
- Cuentan con los materiales necesarios para la realización de su labor.
- A pesar de las condiciones mencionadas anteriormente ellos se sienten bien en su trabajo.

4- Observación de la dirección y economía

En el área de Dirección y Economía se realizó tres observaciones en diferentes momentos, las mismas arrojan los siguientes resultados:

- Aquí se puede observar un ambiente acogedor, agradable y comunicativo los trabajadores una vez más demuestran su compañerismo y trato agradable con las personas.
- Cuentan con una computadora, impresora, fax, escáner, teléfono, cuentan con servicio de comunicación por correo electrónico y navegación de Internet en páginas nacionales.
- Baño sanitario dentro de la oficina con una adecuada higiene.
- El mobiliario está en perfectas condiciones. Aunque necesitan un buró para la asistente de contabilidad la cual comparte el mismo buró del económico.
- El director desempeña muy bien su trabajo y se relaciona con todos los trabajadores.

De manera general, cumpliendo con el objetivo propuesto, la observación permite corroborar criterios de los sujetos de la investigación que fueron refiriendo con anterioridad en las distintas técnicas que se le han aplicado.

En primer lugar, las condiciones para desarrollar sus funciones no son las mejores. Existen deficiencias en las áreas de Alojamiento y Lavandería que pueden incidir de manera directa en la gestión de la calidad.

Se aprecia que se manifiesta una actitud positiva hacia el servicio, expresado en el trato afable y la confianza en el servicio, pero resulta necesario en las personas que dominen sus funciones y aprendan su papel dentro de la gestión de la calidad en la organización.

Análisis integral de las etapas de la investigación empírica

Al realizar el análisis integral de las dos etapas en que se dividió en trabajo investigativo, se pueden apreciar importantes resultados que sustentarán la propuesta de un sistema de acciones para elevar la satisfacción del cliente en la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila. Estos resultados son los siguientes:

- Se aprecia un marcado interés por parte de los directivos a nivel nacional de elevar la satisfacción del cliente, al ser reconocido como parte de la misión y la visión de la organización. Este aspecto se manifiesta en una doble vertiente: mejores productos y mejores servicios a los clientes, por lo tanto se necesita de un perfeccionamiento en ambos sentidos, constituyendo uno de los nuevos retos para la organización, sus directivos y trabajadores.
- Se resalta el papel de los trabajadores en la satisfacción de los clientes. No obstante es reconocido que los mismos tienen que elevar su nivel intelectual, así como sus habilidades, capacidades y competencias para brindar un servicio de más alta calidad.
- Emerge la necesidad de mejorar las condiciones de la instalación para que el cliente se encuentre más satisfecho. En este caso las mayores insuficiencias están relacionadas con la ausencia de closet y el mal estado de los servicios sanitarios. En menor medida, afectan los servicios gastronómicos.
- Se aprecia la ausencia de un sistema de gestión de la calidad que permita asegurar el perfeccionamiento de los procesos principales y de apoyo en la organización.
- Se evidencia la carencia de instrumentos de medición y control de la calidad en la organización, lo mismo se hace de manera reactiva, o sea, a partir de las quejas de los clientes.

- Se manifiesta un marcado interés por parte de directivos y trabajadores para trabajar con la calidad de la instalación, reconociendo como la única forma de brindar un servicio de excelencia.

3.3 Propuesta de un Sistema de Acción para elevar la satisfacción del cliente en la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila.

La Teoría General de los Sistema (TGS) surge como respuesta al agotamiento e inaplicabilidad del enfoque reduccionista y mecánico causal que caracterizó a la ciencia durante muchos años que se sustentaba en una imagen inorgánica del mundo. Su principio clave es la noción de totalidad.

La Teoría General de los Sistemas, según diferentes autores, es en sentido amplio una forma científica de aproximación y representación de la realidad y al mismo tiempo una orientación hacia una práctica científica distinta. Su objetivo se asocia a la formulación y derivación de principios aplicables a los sistemas en general, sin importar la naturaleza de sus componentes, ni las leyes o fuerzas que los gobiernan. En un sentido más concreto es un modelo de carácter general que alude a características muy generales compartidas por gran número de entidades que acostumbraban a ser tratadas por diferentes descripciones. El concepto básico de la TGS es el de sistema con relación al cual existen múltiples definiciones: A continuación presentamos algunas de ellas:

“Un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos que tienen relaciones entre sí y están localizados en un cierto ambiente de acuerdo con un criterio objetivo...las relaciones determinan la asociación natural entre dos o más entidades o entre sus atributos” **[Juana Rincón, 1998]**

“Conjunto delimitado de componentes, relacionados entre sí que constituyen una formación íntegra”. **[Julio Leyva, 1999]**

“Conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de forma más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente un objetivo.” **[Marcelo Arnold y F. Osorio, 2003]**

“Conjunto de elementos en interacción. Interacción significa que un elemento cualquiera se comportará de manera diferente si se relaciona con otro elemento distinto dentro del mismo sistema. Si los comportamientos no difieren, no hay interacción y por tanto tampoco hay sistema” **[Pablo Cazau, 2003]**

Como puede apreciarse, más allá de la diversidad de las definiciones existentes, de las orientaciones de sus autores y de los términos utilizados existe consenso al señalar que:

- El sistema es una forma de existencia de la realidad objetiva.
- Los sistemas de la realidad objetiva pueden ser estudiados y representados por el hombre.
- Un sistema es una totalidad sometida a determinadas leyes generales.
- Un sistema es un conjunto de elementos que se distingue por un cierto ordenamiento.
- El sistema tiene límites relativos, sólo son “separables” “limitados” para su estudio con determinados propósitos.
- Cada sistema pertenece a un sistema de mayor amplitud, “está conectado”, forma parte de otro sistema.
- Cada elemento del sistema puede ser asumido a su vez como totalidad.
- La idea de sistema supera a la idea de suma de las partes que lo componen. Es una cualidad nueva.

Estas propiedades formales, con los progresos de la TGS y con la distinción más detallada entre sistemas abiertos y cerrados, se han revisado, a veces como predominantes o como exclusivos de ciertos tipos de sistemas. Para los sistemas abiertos, (y los sociales siempre los son, aunque en esto también existen diversos criterios), se han definido las siguientes:

- Totalidad: El sistema no es solamente un conjunto, sino un conjunto de elementos interconectados que permiten una cualidad nueva.
- Centralización: En determinados elementos del sistema la interacción rige al resto de las interacciones, tiene un papel rector. Existe una relación principal o conjunto de relaciones principales que le permiten al sistema cumplir con su función.

- Complejidad: La complejidad es inherente al propio concepto de sistema y por lo tanto es la cualidad que define la existencia o no del sistema. Implica el criterio de ordenamiento y organización interior tanto de los elementos como de las relaciones que se establecen entre ellos. Los elementos que se organizan en un sistema se denominan “componentes del sistema”
- Jerarquización: Los componentes del sistema se ordenan de acuerdo a un principio a partir del cual se establece cuáles son los subsistemas y cuáles los elementos.
- Adaptabilidad: Propiedad que tiene el sistema de modificar sus estados, procesos o características de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto.
- Integración: Un cambio producido en cualquiera de sus subsistemas produce cambios en los demás y en el sistema como un todo.

El sistema de acciones como resultado científico se distingue de los restantes resultados por las siguientes características:

1. Surge a partir de una necesidad de la práctica y se sustenta en determinada teoría.
2. No representa a un objeto ya existente en la realidad, propone la creación de uno nuevo.
3. Tiene una organización sistémica. Esta organización sistémica existe cuando sus componentes reúnen las siguientes características:
 - a) Han sido seleccionados. (Implicación)
 - b) Se distinguen entre sí. (Diferenciación)
 - c) Se relacionan entre sí. (Dependencia)

La elaboración de un sistema de acción que le permita a la empresa la mejora continua de la Calidad, para implantar el sistema de gestión, el cual se dividió en tres etapas. El mismo incluye las acciones necesarias para la obtención del compromiso de todos en la organización, conjuntamente con las acciones de mejora en las actividades, además incluye la fecha en que debe cumplirse cada acción. Producto de los problemas existentes en el centro objeto de estudio, las cuales están

en dependencia del tiempo de ejecución y el grado prioridad de las acciones y las posibilidades reales de analizar los objetivos previstos.

En la **primera etapa** se proponen las acciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad en la organización, estas acciones se enfocaron a 4 factores por separados que en opinión del autor son la clave del éxito para implantar el sistema de gestión de calidad

Tabla 3.3 Acciones Enfocadas Al Producto

Nº	Acciones	Carácter		Fecha
		Interno	Externo	
1	Mejorar las condiciones de las habitaciones, comprando closet y de ser posible ampliarlas o reducir el número de clientes en las mismas.	X		
2	Hacer un estudio hidrosanitario para arreglar el desperfecto en el descargue de los baños.	X		
3	Para el área de cocina comprar un horno microondas para mantener el calor de los alimentos		X	
4	Comprar un deposito para la vajilla		X	
5	Mejorar las condiciones de la lavandería, realizando un mantenimiento constructivo a dicho local.	X		
6	Hacer un estudio para comprobar si es necesaria la compra de otra maquina lavadora, o de lo contrario cambiar la existente por una de mayor capacidad.		X	

Tabla 3.4 Acciones orientadas a los procesos.

Nº	Acciones	Carácter		Fecha
		Interno	Externo	

1	Aislar las habitaciones o trasladar el motel de las cercanías del taller para disminuir los niveles de ruido.	X		
2	Automatizar el proceso de alojamiento para minimizar los costos de alojamiento y facturación.	X		
3	Gestionar una plaza de dependiente en el restauran para agilizar el proceso de servicio a las mesas.	X		
4	Elaborar menú en consecuencia de las preferencias de los consumidores	X		
5	Gestionar la compra de productos de alta calidad para el proceso de lavado y blanqueado de cortinas y cocoterías de los asientos de los ómnibus	X		
6	Gestionar una plaza de ayudante de lavandería	X		

Tabla 3.5 Acciones encauzadas a los Recursos Humanos.

Nº	Acciones	Carácter		Fecha
		Interno	Externo	
1	Capacitar a todos los trabajadores y directivos en cuanto a la gestión de la calidad.	X		
2	Cursos de capacitación para elevar el nivel de comunicación de las camareras y el personal de lavandería.	X		
3	Capacitar a las camareras en cuanto al trato con los clientes.	X		
4	Capacitar a las camareras en cuanto a la presentación de las habitaciones.	X		
5	Capacitar al personal de alojamiento en las	X		

	técnicas necesarias para el sistema automatizado propuesto.			
6	Capacitar a los trabajadores de la cocina en habilidades culinarias.			
7	Estimular la competencia en los trabajadores del área de cocina - restauran organizando encuentros culinarios dentro y fuera de la entidad.			

Tabla 3.6 Acciones destinadas hacia los directivos.

Nº	Acciones	Carácter		Fecha
		Interno	Externo	
1	Gestionar la compra de los equipos necesarios para implementar las acciones propuestas	X		
2	Gestionar los cursos de capacitación precisos para cumplir las acciones recomendadas	X		
3	Acelerar las acciones de mantenimiento constructivo que se requiera	X		
4	Gestionar la plaza de gestor de la calidad.	X		
5	Proponer una nueva estructura organizacional donde se cree un departamento de gestión de la calidad		X	
6	Hacer extensivo la aplicación de esta investigación a los demás moteles del centro y al resto de la organización.		X	
7	Implantar el sistema de gestión de la calidad	X		
8	Certificar el sistema según las normas ISO 9000.		X	

Después de terminada la etapa mencionada es necesario continuar desarrollando acciones que permitan continuar el mejoramiento de la organización. Para esto se precisa de la **Etapa II**, donde se mencionan diversas actividades según sea el caso. Las acciones propuestas para esta etapa y para el sistema de Gestión se proponen que se ejecuten entre el año 2008-2009 fundamentalmente, las cuales tienen un carácter organizativo, evaluativo, informativo, etc. A continuación se exponen las mismas:

Gestión de Calidad.

- Desarrollar actividades de formación e información así como propiciar intercambios con los especialistas.
- Evaluación anual del cumplimiento de los planes de acción.

Una vez concluidas las etapas I y II se procederá a la **Etapa III**, siendo la más avanzada que tiene el plan de acción y que comprende

**Tabla 3.7 Acciones
Enfocadas Al Producto dirigida a los niveles gerenciales (Estratégico, Táctico,
Operativo)**

Acciones	Estratégico	Táctico	Operativo
1	Gestionar la compra de closet y cumplir con el requerimiento de número de huéspedes por habitaciones	Asegurar la existencia de closet y por el cumplimiento de las normas establecidas para el alojamiento	Cumplimiento de las normas establecidas para la actividad de hospedaje
2	Gestionar estudio hidrosanitario y compra de herrajes para los baños	Realizar estudio hidrosanitario y velar por la colocación de herrajes en los baños	Reparación y mantenimiento de los baños, colocación de herrajes
3	Compra de horno microondas	Velar la utilización correcta del horno en cuanto a la calidad de los alimentos	Utilización correcta del horno garantizando la calidad en los alimentos. Capacitación a los trabajadores para la utilización de la nueva tecnología adquirida.
4	Comprar depósito para colocar vajillas	Exigir la colocación de las vajillas en el depósito destinado a ellas	Colocación de la vajilla en depósito destinado a ellas y
5	Compra de lavadora industrial	Exigir por la utilización correcta de la lavadora y solicitud de una nueva plaza a la dirección de recursos humanos	Utilización correcta de la lavadora y de los productos destinados a este fin Capacitación a los trabajadores para la utilización de la nueva tecnología adquirida.

Tabla 3.8 Acciones orientadas a los procesos dirigida a los niveles gerenciales (Estratégico, Táctico, Operativo)

Acciones	Estratégico	Táctico	Operativo
1	Gestionar la construcción de un nuevo motel	Presentar los proyectos de ejecución y las aprobaciones para la construcción del nuevo motel	Cumplir con las normas en cuanto a la satisfacción de los clientes
2	Gestionar la compra de medios de computo	Instrumentar el uso de la informática en la actividad de alojamiento	Uso adecuado de los medios destinados al servicio Capacitación a los trabajadores para la utilización de la nueva tecnología adquirida.
3	Aprobar la plaza de dependiente gastronómico	Exigir por la agilidad en los servicios de restaurante	Disminución de tiempos en la atención a los clientes
4	Gestionar la compra de variados productos alimenticios	Promover la diversidad en la elaboración de los menús	Elaboración correcta de los alimentos y buena presentación
5	Gestionar la compra de productos de alta calidad para la lavandería	Exigir la adecuada utilización de los productos en la lavandería	Utilización correcta de los productos destinados al proceso
6	Aprobar la plaza de ayudante para la lavandería	Velar por el cumplimiento de la jornada laboral	Aprovechamiento de la jornada laboral

Tabla 3.9 Acciones encausadas a los Recursos Humanos dirigida a los niveles gerenciales (Estratégico, Táctico, Operativo)

Acciones	Estratégico	Táctico	Operativo
1	Gestionar la capacitación de la totalidad de los	Garantizar la capacitación de los trabajadores	Capacitación constante

	trabajadores		
2	Gestionar cursos destinados a la comunicación	Exigir por una buena comunicación de empleados con clientes	Buena comunicación con los clientes
3	Promover acciones de capacitación en cuanto a excelencia de los servicios	Velar que se realicen los servicios con un máximo de calidad	Brindar servicios con altos niveles de calidad
4	Gestionar entrenamiento de camareras en estalaciones hoteleras en cuanto a preparación de habitaciones	Exigir alta profesionalizad de camareras en cuanto a presentación de habitaciones	Cumplimiento de todos los procedimientos que requiere según lo normado
5	Gestionar cursos de computación	Garantizar un buen uso de los medios de computación	Cumplir con el cuidado y el uso correcto de los medios destinados
6	Gestionar la participación del personal de la cocina en encuentros culinarios	Programar encuentros culinarios con la ACRC	Garantizar la satisfacción de los clientes
7	Estimular sistemas de emulación dentro del área cocina restaurante	Establecer indicadores medidles en el área cocina restaurante	Cumplimiento de indicadores establecidos

Tabla 3.10 Acciones destinadas a los directivos dirigida a los niveles gerenciales (Estratégico, Táctico)

Acciones	Estratégico	Táctico
1	Gestionar presupuesto para la compra de medios y equipos necesarios para dar cumplimiento exitosamente a las tareas trazadas	Compra de medios y equipos necesarios para elevar la calidad y la satisfacción al cliente
2	Gestionar cursos de capacitación e incluir en el plan de capacitación de la	Incluir la capacitación en planes individuales

	empresa	
3	Acelerar el proceso de inversión requerido	Asegurar la marcha de la inversión prevista
4	Garantizar plaza de gestor de la calidad	Lograr que el gestor de la calidad sea controlador de la misma
5	Promover la creación de un departamento estructurado de calidad	Crear departamento de calidad y velar por su funcionamiento
6	Generalizar la investigación en todas las áreas de la empresa	Extender los resultados al resto de la empresa
7	Gestionar la implementación del sistema de gestión de la calidad según lo contemplado	Implementar sistema de gestión de la calidad
8	Certificación de normas ISO 9000	Mantener la certificación de las normas ISO 9000

Gestión de calidad

- Evaluar y perfeccionar el sistema (mejora continua).

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Los métodos y técnicas utilizadas dieron lugar a las conclusiones siguientes: los directivos y trabajadores de la organización tienen un marcado interés en mejorar la calidad por lo que constituye un nuevo reto para la organización lograr mejores productos y mejores servicios a los clientes y capacitar a los trabajadores en este sentido.
2. Se realiza una propuesta de un sistema de acción para el mejoramiento continuo de la calidad en la organización enfocándose hacia cuatro factores claves de éxito, producto ,cliente ,recursos humanos y directivos proponiendo además un sistema de acciones de los niveles gerenciales estratégico táctico y operativo

3. Para que este sistema de acciones tenga efectividad es necesario además evaluar y perfeccionar el mismo para lograr el mejoramiento continuo de la calidad.

Recomendaciones.

A partir de estas conclusiones que permitió arribar la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Implementar de manera inmediata el sistema de acciones para el perfeccionamiento de la gestión de la calidad en la empresa ESGA en la entidad ASTRO Ciego de Ávila.
2. Gestionar a través de los directivos de la empresa a nivel nacional, los recursos, productos, útiles y demás elementos que permitan elevar la satisfacción del cliente.
3. Diseñar acciones de capacitación y entrenamiento para los trabajadores y directivos de la empresa ESGA en la entidad ASTRO Ciego de Ávila, con el objetivo de que la misma tribute a la elevación de la calidad.

Conclusiones

La investigación realizada ha permitido que se arribe a las siguientes conclusiones:

1. El diseño del sistema de acciones para el perfeccionamiento del proceso de gestión de la calidad contribuye a la elevación de la satisfacción del cliente en la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila
2. La investigación muestra las insuficiencias en la temática de calidad dentro de la Planeación Estratégica de la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila.
3. La determinación de los indicadores principales de calidad empresa ESGA en la entidad ASTRO Ciego de Ávila contribuyen a elevar la gestión eficiente de la calidad en la empresa ESGA de ASTRO Ciego de Ávila

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA, J. M. (2002): "Recursos Humanos en empresas de Hostelería y Turismo". Editorial Pearson Educación. Madrid.
2. ALBIZU GALLASTEQUI, E. (2001): "La Gestión de Recursos Humanos: retos y tendencias de una función en cambio". Revista Alta Dirección, 2001. (63-72)
3. ANDA, C. (1997): "Administración y calidad". Editorial LIMUSA S.A. México DF.
4. Aragón, N. (1999). *Proceso para alcanzar el mejoramiento continuo de la calidad en biofábricas*. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba.
5. Aragón, N. (2003). *Herramientas para organizar en procesos*. Resultado científico. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba.
6. BORDAS, E. (1994): "La calidad de los servicios turísticos: de la teoría a la práctica". En: Seminario de la Organización Mundial del Turismo sobre *La calidad, un reto para el turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
7. BUYON, F. y GARCÍA, I. (1997): "Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos de empresas turísticas". Cuarta Edición Actualizado. Editorial Síntesis. Madrid
8. CHAMBERLAIN, K. (1998): "Towards Sustainable Tourism Development". En: *Conferencia Internacional sobre el turismo sostenible en pequeños estados insulares y otras islas*. Lanzarote: Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
9. CHIAVENATO, I. (1995): "Introducción a la teoría general de la administración". Cuarta Edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Santa fe de Bogotá. Colombia.
10. CHIRIVELLA, M. (2000): Apuntes del modulo "Turismo y Medio Ambiente. Sostenibilidad". En: *Master en gestión pública del turismo*. Huelva: Universidad Internacional de La Rábida.
11. COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D., WANHILL, S. (1997): *Turismo, principios y práctica*. Editorial Diana. México DF.

12. CUESTA, A. (2001): "Gestión de competencias". Editorial Academia. La Habana.
13. CUESTA, A. (2002): "Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos". Editorial Academia. La Habana.
14. DEMING, W.E. (1989): "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis" Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid.
15. FAYOS-SOLÁ, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo". En: Seminario de la Organización Mundial del Turismo sobre *La calidad, un reto para el turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
16. FURIÓ BLASCO, E. (2000): "Globalización económica y mercado turístico. Análisis del caso español". En: *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires.
17. GANDARA, J.M. (2001). "Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad". URL: www.esade.es/cedit2003/pdfs/gandarajm.pdf. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2005.
18. GARCÍA, G. (2003). "Metodología y pedagogía". Compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
19. GIACOMINI FILHO, G. (2000): "Atendimento e responsabilidade social como atributos da qualidade do turismo". En: *Turismo teoria e prática*. En: LAGE Y MILONE. Atlas. Sao Paulo.
20. GONZALEZ REY, F. (1989): "Psicología. Principios y Categorías". Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
21. GONZALEZ REY, F. (2002): "Sujeto y subjetividad: una aproximación histórico-cultural". Editorial Thompson. México DF.
22. GUTIERREZ, M.D. (2001): "Parámetros de diseño de un modelo de gestión de calidad en PYME". Alta Dirección 2001. (p 65-71).
23. HALL, B.L. y KASSAM, Y. (1988): "Participatory Research". En J.P. Keeves (Eds.), *Educational research, methodology, and measurement. An international Handbook*. Pergamon. Nueva York. (p 150-155)

24. HOROVITZ, J (1999): "Diferenciación a través del servicio al cliente". URL: <http://www.gestiopolis.com/servicio.pdf>. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2005.
25. INFANTE, E. (2003): "Manual de Gestión de Recursos Humanos". Editorial UNET. Venezuela.
26. MINISTERIO DE TURISMO (2002): "Política de calidad (2002-2005)". MINTUR. Material fotocopiado.
27. MOTLARD, E. (2002): "¿Cómo optimizar la integración de un empleado?". Capital Humano, 2002. (52-54)
28. MUÑOZ DE ESCALONA, F. (1989): "Economía de la producción turística. Hacia un enfoque alternativo", Estudios Turísticos, n° 101, y pp. 3-24.
29. MUÑOZ DE ESCALONA, F. (1990): "Turoperadores y producción de turismo", Estudios Turísticos, n° 108, pp. 91-22.
30. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1994): "Desarrollo del turismo sostenible: manual para organizadores locales". Organización Mundial del Turismo. Madrid.
31. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1996): "Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible". Organización Mundial del Turismo. Madrid.
32. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2005): "Barómetro OMT del Turismo Mundial". Volumen 3 No. 2, junio del 2005. URL: http://www.worldtourism.org/market_research/datos/barometer/WTOBarom04_2e_xcerpto_sp.pdf. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2005.
33. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. Y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". En: Journal of Marketing. Vol. 1, No. 3.
34. PEREDA, S.; BERROCAL, F.; SANZ, P.; (2003): "El perfil de exigencias en la ocupación del profesional de los Recursos Humanos". Psicología desde el Caribe, No. 12, pp. 13-38.

35. PEREDA, S.; BERROCAL, F.; LOPEZ, M.; (2002): "Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, No. 28, pp. 43-54.
36. Pérez, A. (2005) *Diseño de una estrategia metodológica para la determinación de la actitud hacia la calidad en los recursos humanos del Hotel Meliá Cayo Coco*. Tesis presentada en opción al título de Master en gestión turística. Facultad de Economía. Universidad de Ciego de Ávila
37. PONCE SOLOZABAL, J. R. (1987): "Dialéctica de las actitudes". Editorial Científico-Técnica. La Habana.
38. QUESADA, H. (2005): "Nuevos enfoques de la Gestión de Recursos Humanos". URL: <http://www.gestiopolis.com/dirhen/rec/gestenrh.htm>. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2005.
39. QUESADA, H. (2004): "Competencia de puestos". URL: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/analisis.htm>. Fecha de consulta: 17 de enero del 2005.
40. RICCI, R. Hotel: Gestao competitiva no seculo XXI: Ferramentas praticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria. QUALITYMARK, 2002. Río de Janeiro.
41. ROBBINS, S.P. y COULTER, M. (2000): *Administración*, 6ª edición, Prentice Hall, México.
42. SANTANA, R. y PALMERO, R.A. (2004): "Procedimiento para el diseño y elaboración de los perfiles de cargo y cálculo de la fuerza de trabajo necesaria para la Red Hotelera Excelencia Cienfuegos", en Memorias del Evento Internacional de Ingeniería Industrial. CUJAE. La Habana
43. SANTOS SILVA, J. A. (1998): Apuntes del módulo "Investigación en Turismo: Técnicas". En: *Master Internacional en Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Las Palmas de Gran Canaria. España.
44. SCHROEDER (1992): "Administración de operaciones". Editorial McGraw-Hill. México DF.
45. SOL MELIÁ (2004): "Manual de Calidad Sol Meliá. Uso interno". Sol Meliá. Material fotocopiado.

46. STONER, J.; FREEMAN, R. y GILBERT, D. (1996): *Administración*, 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana. México DF.
47. ULRICH, D. (1999): "Recursos Humanos: ¿Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados?". Editorial Granica. Buenos Aires.
48. VALLS, JOSEP-FRANCESC (1996): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Editorial Deusto. Bilbao.
49. VALLS, JOSEP-FRANCESC (1997): Apuntes del módulo "Análisis de la competitividad del destino turístico". En: *Seminario La comercialización de las ciudades*. Curitiba: ESADE.
50. Zayas, A (2003): *Diagnostico de los sistemas de gestión de la calidad, seguridad y medioambiente en la planta de producción de la empresa industrial cítricos de ceballos, con vista a implantar un sistema de gestión integrado*. Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero industrial. Facultad de Ingeniería industrial. Universidad central Martha Abreu de las villas.

(Anexo 1.1)

El modelo EFQM



(ANEXO 3.8)

Guía de observación

Fecha: Hora de inicio:

Local: Hora de final:

1. Caracterización de los siguientes observados.
 - Enfatizar los aspectos distintivos y comunes entre ellos.
2. Descripción del local.
 - Características del ambiente donde fue hecha la observación, espacio físico.
3. Descripción de actividades.
 - Actividades generales.
 - Secuencia en que ocurren.
4. Reconstrucción de diálogos.
 - Palabras, gestos.
 - Expresiones dichas entre los sujetos.
 - Expresiones dichas en la relación sujetos-investigadores.
5. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.
 - Descripción del suceso.
 - Personas implicadas.
6. Comportamiento de los observadores.
 - Actitudes, acciones y conversaciones con los participantes durante la observación.
7. Observaciones generales.
8. Reflexiones de los observadores.

(ANEXO 1.2)

Pasos a seguir de cara a implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total.

Paso Nº	Proceso a seguir	Responsable
1	<i>Información.</i> Seminario de introducción y comprensión de su utilidad. Formación de un Responsable de Calidad.	Dirección General.
2	<i>Diagnóstico</i> de la cultura empresarial y de la estructura organizativa. De este diagnóstico se debe llegar a: <ul style="list-style-type: none">• Identificación y medición de los costes de no calidad• Medida objetiva del nivel de satisfacción de los clientes.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
3	<i>Diseño del proceso de implantación del Sistema de Calidad Total.</i>	Dirección General y Responsable de Calidad.
4	<i>Compromiso de la dirección.</i> Con la Calidad Total y con el proyecto de implantación.	Dirección General.
5	<i>Fijación de objetivos.</i>	Dirección General y Responsable de Calidad.
6	<i>Formación y adiestramiento del personal involucrado.</i>	Responsable de Calidad y/o asesoría.
7	<i>Planificación estratégica de la Calidad. Establecimiento de Grupos de Mejora.</i>	Responsable de Calidad y/o asesoría.
8	<i>Evaluación del progreso.</i> Análisis de rentabilidad.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
9	<i>Seguimiento de la evolución de los indicadores.</i> Análisis del cumplimiento de los objetivos.	Responsable de Calidad y/o asesoría.

(ANEXO 3.6)

Entrevista a Directivos.

1. Características identificativas de los entrevistados.
2. Funcionamiento general de la organización.
 - horarios
 - salarios
 - sistema de estimulación
 - distribución de las funciones
3. Función que desempeña y su valoración de la misma.
 - Período de tiempo laborando y cómo fueron sus inicios.
 - Formación y estudios cursados.
4. Principales reglas o normas de la organización. Valoración personal de las mismas.
5. Opiniones sobre los trabajadores (desempeño laboral, rotación del personal, calidad humana).
6. Puntos fuertes (materiales y humanos) en los que se sustenta la organización.
7. Limitaciones o debilidades que frenan el desarrollo de la organización.
8. Aspectos que desde el punto de vista humano necesita superar o cambiar la organización para un mejor funcionamiento.
9. ¿Qué criterio comparte usted de calidad de servicios?
10. ¿Qué elementos la integran?
11. ¿Qué papel considera que juega el cliente dentro de la calidad?
12. ¿Qué es para usted la satisfacción del cliente?
13. ¿Conoce cuáles son las principales quejas de los clientes?
14. ¿Qué hace para elevar la calidad de servicios?
15. ¿Qué falta por hacer para elevar la calidad de servicios?

POLÍTICA DE CALIDAD

La Empresa de Servicios Generales de ASTRO ESGA establece que "La Satisfacción de Nuestros Clientes es lo Primero".

Esta política significa:

- Cumplir los requisitos y expectativas de nuestros clientes, en los servicios de alimentación, alojamiento, así como en las actividades de organización de eventos y mantenimientos constructivos y convertirlos en nuestros objetivos de trabajo.
- Desarrollar un liderazgo efectivo, que genere un ambiente propiciador de la ética de la excelencia y la mejora continua.
- Una adecuada Gestión de los Recursos Humanos en función de la prestación de un mejor servicio, propiciando un sentido de pertenencia a nuestra organización.
- Utilización óptima y control de los recursos materiales, humanos y financieros puestos a nuestra disposición.
- Estimular el trabajo en equipo y sus logros, reconociendo las innovaciones y los resultados.
- Prestar nuestros servicios sin implicaciones agresivas al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la empresa y el país.
- Desarrollar una fuerte cultura Cliente – proveedor en ESGA.
- Identificar y gestionar de forma clara las necesidades de nuestros trabajadores, utilizando vías de comunicación que garanticen un adecuado clima laboral.

Convertir esta Política en un sistema de valores es nuestro quehacer cotidiano, para encaminar a la Empresa de Servicios Generales de ASTRO hacia la mejora continua de nuestros procesos, es nuestro mayor compromiso.

Jesús M. Rodríguez La Rosa
Director ESGA



ANEXO 3.3



*Empresa de Servicios Generales de ASTRO.
Ave. Independencia # 101 esq. Bruzón Tel. 8706263 Fax: 870-6263*

OBJETO EMPRESARIAL

- **Ofrecer servicios de alimentación y alojamiento no turístico a los trabajadores del sistema del ministerio del transporte, en funciones de trabajo en moneda nacional.**
- **Organizar eventos y actividades; así como brindar servicio de mantenimiento constructivo y reparación en el grupo empresarial ASTRO, en moneda nacional.**
- **Brindar servicio de transportación de cargas generales a las entidades del grupo empresarial ASTRO.**

(ANEXO 3.5)

Entrevista a trabajadores vinculados a la producción principal de la organización.

1. Características identificativas de las personas entrevistadas.
2. Período de tiempo laborando y cómo fueron sus inicios.
3. Función que desempeña y su valoración de la misma.
4. Principales reglas o normas presentes en la organización. Valoración personal de estas.
5. Valoración personal del proceso de idoneidad que se realiza en la organización.
6. Características distintivas del oficio que desempeña.
7. Características distintivas de la organización.
8. Expectativas, metas, deseos personales y profesionales.
9. ¿Qué criterio tiene usted de calidad de servicios?
10. ¿Qué es calidad de servicios para las personas que lo dirigen a usted?
11. ¿Qué elementos la integran?
12. ¿Qué papel considera que juega el cliente dentro de la calidad?
13. ¿Qué es para usted la satisfacción del cliente?
14. ¿Conoce cuáles son las principales quejas de los clientes?
15. ¿Qué hace para elevar la calidad de servicios?
16. ¿Qué necesita para elevar la calidad de servicios?

(ANEXO 3.7)

ENTREVISTA A DETERMINADOS CLIENTES

1. ¿Considera usted que en esta entidad se trabaja con calidad?
2. ¿Cuáles son los elementos que resaltan en el servicio en la entidad?
3. ¿Cómo califica el trato de las personas que los atienden?
4. ¿Qué considera usted que está afectando su satisfacción como cliente?
5. Si estuviera en sus manos ¿Qué haría para mejorar la satisfacción del cliente?

(ANEXO 3.4)

ENCUESTA A LOS CLIENTES

Estimados clientes:

En nuestra entidad estamos desarrollando una investigación con la finalidad de elevar la calidad del servicio que brindamos y así que aumente la satisfacción de nuestros clientes. Es por ello que necesitamos de su respuesta sincera a la hora de contestar esta encuesta, la misma es anónima. Solo debe de marcar con una X la respuesta que usted considere acertada y justificar en los casos que resulte necesario.

1. ¿Considera usted que en esta entidad se trabaja con calidad?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

2. ¿Cuáles son los elementos que resaltan en el servicio en la organización?

Trato del personal ____

Calidad de los Productos ____

Precios de los productos ____

Preparación del personal ____

Disponición de los productos ____

Características de la instalación ____

Rapidez del servicio ____

Orientación y disposición segura ____

Otros ____ ¿Cuáles?

3. ¿Cómo califica el trato de las personas que los atienden?

Bueno ____ Regular ____ Malo ____

4. ¿Qué considera usted que está afectando su satisfacción como cliente?

Trato del personal ____

Calidad de los Productos ____
Precios de los productos ____
Preparación del personal ____
Disposición de los productos ____
Características de la instalación ____
Rapidez del servicio ____
Orientación y disposición segura ____
Otros ____ ¿Cuáles? _____

5. Si estuviera en sus manos ¿Qué haría para mejorar la satisfacción del cliente?

Anexo 3.1

Ciudad Habana, ____ de ____ de 2008
 “Año 50 de la Revolución”

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre y Apellidos del evaluado: _____

Cargo que ocupa: _____

Período Evaluado: _____

Selección del Indicador	Indicadores a Evaluar	Puntos		Puntuación Obtenida
		De	A	
I. Disciplina Laboral es evaluada hasta 20 pts.				
	<i>1. Frecuentemente tiene problemas de disciplina que le impiden cumplir con sus tareas, tiene ausencias y/o llegadas tardes.</i>	---	0	
	<i>2. Regularmente cumple con lo establecido, aprovechamiento insuficiente de la jornada laboral.</i>	1	10	
	<i>3. Cumple con lo establecido, comportamiento disciplinario y correcto. Aceptable aprovechamiento de la jornada laboral.</i>	11	15	
	<i>4. Excelente comportamiento en todos los aspectos, aprovecha al máximo su jornada laboral.</i>	16	20	
II. Idoneidad y Aptitud es evaluada hasta 20 pts				
	<i>1. No le interesa aprender, no tiene buenos resultados en su trabajo, no ha logrado comprensión y dominio del contenido de sus funciones.</i>	---	0	
	<i>2. Es pasivo, demuestra poco interés por incrementar sus conocimientos, tiene poco dominio de sus funciones y actitud lenta.</i>	1	10	
	<i>3. Conocimientos suficientes y necesarios para su trabajo, buena calificación, actúa para obtener mejores resultados en su trabajo, su actitud es adecuada.</i>	11	15	
	<i>4. Conoce todo lo relacionado con su trabajo, tiene conocimientos y calificación formal, muestra gran preocupación por incrementar sus conocimientos, su progreso es constante.</i>	---	20	
III. Calidad y cantidad de trabajo realizado es evaluado hasta 40 pts.				
	<i>1. No cumple con el objetivo de su trabajo, es ineficiente, su rendimiento es deficiente.</i>	---	0	
	<i>2. Cumple irregularmente su plan de trabajo con poca calidad y eficiencia, tiene errores y pérdidas de tiempo, no es esmerado, su rendimiento es regular.</i>	1	25	
	<i>3. Cumple en las fechas establecidas y satisface las exigencias que se le exigen, no tiene errores o pérdidas de tiempo, su rendimiento es bueno.</i>	26	35	
	<i>4. Cumple con esmero, limpieza y exactitud el trabajo, con</i>	36	40	

	<i>la calidad requerida, su plan de trabajo lo cumple integralmente, su rendimiento es excelente.</i>			
IV. Organización del trabajo es evaluado hasta 10 pts.				
	<i>1. Nunca esta dispuesto a cooperar por lo que afecta la cohesión y el trabajo en equipo, es negligente en el cumplimiento de las normas, procedimientos y en el control interno, descuidado en la imagen que proyecta.</i>	---	0	
	<i>2. Poca disposición a cooperar, muestra tendencia a trabajar, solo cumple con dificultad las normas, procedimientos y el control interno, tiene limitaciones en la imagen que proyecta.</i>	1	7	
	<i>3. Buena disposición, colaborador, se integra al trabajo en equipo, es cumplidor con las normas, procedimientos y el control interno, cuidadoso con la imagen que proyecta.</i>	---	9	
	<i>4. Tiene una gran voluntad y disposición de cooperar, trasmite sus experiencias y conocimientos, excelente espíritu de colaboración, tiene un desempeño integral en cuanto a las normas, procedimientos y control interno, la imagen que proyecta es positiva.</i>	---	10	
V. Iniciativa y creatividad es evaluada hasta 10 pts.				
	<i>1. Iniciativas y creatividad prácticamente nulas, carece de ideas propias, necesita orientaciones y supervisiones constantes.</i>	---	0	
	<i>2. Cierta independencia en el trabajo, pocas ideas propias, en ocasiones da sugerencias, en situaciones difíciles requiere ayuda.</i>	1	7	
	<i>3. Buen nivel de independencia, aporta ideas y sugerencias, solo necesita de orientaciones iniciales para realizar su trabajo.</i>	8	9	
	<i>4. Muy independiente, aporta excelentes ideas y sugerencias, capaz de prever variadas alternativas en la solución de problemas.</i>	---	10	
TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS				

Diosyoely Fernández Peña
Subdirectora Rec.Hum.
Empresa ESGA
ASTRO

Aceptado por el trabajador: _____