


Artículo Revisión

Procedimiento para el diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio en el telepunto Empresa de Telecomunicaciones de Cuba

Procedure for the diagnosis and continuous improvement of the quality of the service in the Cuban Telecommunications Company telepoint

Lic. Yoandris Rivero Batista. Profesor Asistente. Máster en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba. yoandrisr@uo.edu.cu. 

Recibido: 24 de enero 2021 | **Aceptado:** 13 de junio 2021

Resumen

Para el desarrollo del presente trabajo se tomo como punto de referencia el telepunto de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), Santiago con el objetivo de exponer un procedimiento que permita realizar el diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio en el telepunto para evaluar la satisfacción de los clientes, para alcanzar el resultado propuesto con el objetivo se emplearon métodos tales como: observaciones directas, encuestas, entrevistas, además de aplicar el paquete estadístico: Statistic Program for Social Sciences (SSPS) lo que permitirá detectar las principales insatisfacciones de los clientes y sus causas, así como identificar el estado actual de la calidad de los servicios en la entidad y finalmente proponer un conjunto de medidas para la mejora del mismo.

Palabras claves: diagnóstico; calidad del servicio; satisfacción del cliente; mejora.

Abstract

For the development of this work, the Cuban Telecommunications Company (ETECSA) Santiago telepoint was taken as a reference point with the aim of presenting a procedure that allows the diagnosis and continuous improvement of the quality of the telepoint service to assess customer satisfaction, to achieve the proposed result with the objective, methods such as: direct observations, surveys, interviews were used, in addition to applying the statistical package: Statistic Program for Social Sciences (SSPS), which allowed detecting the main dissatisfactions of the clients and their causes, as well as identify the current state of the quality of services in the entity and finally propose a set of measures to improve it.

Keywords: diagnosis; quality of service; customer satisfaction; improvement.

Introducción

La calidad de la prestación de servicios no cesa de constituir un tema controvertido sostenido por la diversidad de criterios esgrimidos por especialistas y entidades que intervienen con el mismo propósito, razón que justifica su estudio para acercarse a una concepción que clarifique la relación entre percepción del cliente sobre la asistencia recibida en correspondencia con la excelencia del funcionamiento demostrado de modo que se garanticen altos niveles de satisfacción y de retorno, conocer qué y cómo piensa el cliente acerca del servicio resulta de vital importancia para satisfacer sus necesidades.

Referirse al concepto de calidad suele convertirse en un asunto suficientemente polémico a partir de la diversidad de criterios existentes en torno al significado que encierra y la pluralidad de concepciones nacidas en diversos estratos sociales. Hoy resulta común aludir expresiones estrechamente vinculadas o relacionadas con la categoría calidad. No obstante, todo análisis que se realice acerca del concepto objeto de estudio, será insuficiente si no alcanza el nivel de ciencia filosófica. Al respecto en el Diccionario Filosófico de los autores (Recental y Ludin 1973) se reconoce la relación entre calidad y cantidad como categorías de la filosofía dialéctico materialista, “ (...) que reflejan importantes aspectos de la realidad objetiva” para a renglón seguido fijar que la calidad “ (...) es la determinación esencial del objeto, gracias a la cual el objeto es el objeto mismo y no otro.” Más adelante explica que la cantidad “ (...) es una determinación de la cosa gracias a la cual esta puede dividirse (real o mentalmente) en partes homogéneas y las partes se pueden reunir en una unidad.”

Por otra parte, varios autores han interpuesto sus consideraciones acerca del concepto de calidad. Al respecto el autor Daniel Gallo citado por el colombiano Ortiz (2015) considera la calidad como un conjunto de características de la producción y los servicios que determinan su aptitud para satisfacer los requisitos exigidos de acuerdo al uso o aplicación previsto, igualmente Rodríguez (2008) aprecia en la calidad al conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que determinan su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

Asumida así, la definición de concepto de calidad cobra especial significación al establecer condicionalidad de satisfacción entre dos factores actuantes como contrarios, por un lado,

interviene la categoría calidad del producto o servicios y por las otras necesidades de los clientes. En ello se aprecia un salto cualitativo trascendental sintetizado en reconocer la calidad como factor que expresa los niveles de satisfacción de necesidades siempre crecientes del hombre.

En Cuba son reconocidos los aportes de autores como Noda (2004), estudios realizados en 51 entidades destinadas a la prestación de servicios demostraron el nivel de correlación existente entre la satisfacción del cliente interno y el externo. Al hablar de calidad y su evolución, los principales teóricos de la gestión de calidad han propuesto cada uno su definición, entre ellos destacan los llamados cinco grandes de la calidad, esto son: Deming (1989), Ishikawa y González (1985), cuyos conceptos y contribuciones han significado el punto de partida de muchas investigaciones. El término calidad de los servicios ha evolucionado también y se han diversificado pues los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados, estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes. Por lo anterior se puede afirmar que calidad de servicio es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o expresada en palabras de Juran como aptitud de uso.

En el caso de un servicio, las prestaciones del servicio incluyen la medida en que se realiza la satisfacción última buscada con el servicio y las experiencias sufridas en la implementación de este. Los servicios para Cuatrecasas (2005) son poco o nada materiales, únicamente se perciben por prestaciones que acompañan su contratación o su ejecución y en la mayoría de los casos un cliente no puede expresar su grado de satisfacción hasta que no consume el servicio. Pero lo que el cliente va buscando últimamente no es el servicio directo, sino un bien al que acceder por medio de este.

Según Cantero (2011) un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como en ocasiones se define sino, más bien, a las especificaciones del cliente. Dado que hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, indeciblemente de lo bien que lo realicen, no están dando servicio de calidad. Abordar la satisfacción como un indicador de calidad del servicio recibido por las personas que utilizan los servicios de ciertas entidades según Pérez, Martínez, Noda y de Miguel (2015). Conduce a transitar por el camino obligado de explicar el significado del

Diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio

concepto "cliente". Este término alcanza mayores consecuencias cuando se relaciona con el efecto experimentado por el nivel de calidad de funcionamiento de un servicio para satisfacer determinada necesidad.

Según Ruiz (2002) citado por González (2016) la calidad, 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, tanto en corto como en 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 finalmente con el claro objetivo de lograr la satisfacción de los clientes.

En definitivas, satisfacer las necesidades, tanto de clientes interno como externos, presupone una imagen y posición favorable ante las exigencias del mercado competitivo, de manera que permita obtener los resultados económicos que la sociedad espera y necesita. Tal supuesto, asumido como premisa, condujo al autor de la investigación a la aplicación de métodos, procedimientos y técnicas que junto al juicio crítico y razonamiento del investigador intervinieron en el diagnóstico de la calidad en el telepunto, Empresa de las Telecomunicaciones de Cuba S.A, (ETECSA) de Santiago de Cuba.

Desarrollo

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A, (ETCSA) es considerada una de las empresas más fuertes en el mercado cubano. Oferta sus servicios a la población, las organizaciones económicas, sociales, culturales y científicas de carácter estatal, gubernamental o privado y mixto que lo requieran; tanto en el territorio nacional como en el extranjero, sin embargo no escapa a las influencias del entorno y es por esto que actualmente se encuentra enfrascada en la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad, con vistas a elevar su eficacia y eficiencia y a la vez mejorar el nivel de servicio al cliente hasta alcanzar parámetros imperantes en el mercado internacional.

A continuación, se presenta el procedimiento a emplear en cada uno de sus aspectos que conforman la investigación:

Primera Etapa: Involucramiento Organizacional

Segunda Etapa: Situación Actual de la organización

Tercera Etapa: Diagnóstico de calidad

Cuarta Etapa: Análisis del cliente externo

Quinta Etapa: Clasificación del servicio

Sexta Etapa: Evaluación y Mejora

Este procedimiento permitirá:

Detectar problemas que producen disfunciones en el proceso de servicios, además analizar los problemas relacionados con la calidad que requieren acciones prioritarias y la determinación de las causas de esos problemas, del mismo modo permitirá elegir las medidas pertinentes en función de la importancia de los problemas estableciendo planes de mejora y por último realizar el seguimiento de los resultados de la evaluación de las acciones de mejora.

Involucramiento Organizacional

El proceso de mejora con la implicación y el compromiso de los directivos y empleados, pues a partir de aquí se adoptarán las decisiones necesarias para comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y adopción de las acciones para acometerlo. Al iniciar la investigación la primera tarea fue crear una filosofía que permitiera que los empleados y líderes de la organización contribuyeran con su experiencia y esfuerzo en la realización de la misma.

Esta primera etapa es algo demorada, pero de gran importancia ya que lograr el cambio de la mentalidad en las personas, el convencimiento de los empleados y hacerles tomar conciencia de la participación en el proceso es una tarea difícil y compleja. En un primer momento se debe lograr el compromiso de la alta dirección de la entidad, su realización o no depende del interés y conocimiento que tenga los directivos para llevar a cabo el proceso de mejora.

Luego de este proceso de toma de conciencia y compromiso de la dirección sobre la necesidad de llevar a cabo este proceso entonces se le dará el mismo tratamiento al resto de los empleados expilándoles de igual manera la vital importancia de desarrollar dicho proceso mejora en la entidad, para esto será capacitado el personal seleccionado a través de talleres de sensibilización por niveles de dirección y departamentos; con el objetivo de combinar la formación teórica con la propia aplicación del procedimiento a fin de continuar el trabajo de comprometimiento.

La etapa en cuestión se manifiesta con tendencia a prolongarse en el tiempo pues una vez iniciada, el proceso continúa haciendo que la labor de capacitación del personal sea

Diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio

significativa y permanente. Para implicarse en el espíritu de mejora necesario a partir de la ida de que toda la organización debe creer en esta estrategia como herramienta de renovación.

Situación Actual de la organización

Esta fase tiene como objetivo obtener una breve referencia de la organización, la misma tomará en consideración los siguientes aspectos:

Análisis de los factores internos

Descripción del perfil general de la organización:

Para describir el perfil de la organización se realizará una caracterización de la empresa que incluirá localización geográfica, ubicación de las diferentes áreas, estructura organizativa, misión, visión, objeto social, político de calidad, así como descripción de todos los servicios que presta la entidad.

Caracterización de la situación económica financiera:

Se realizará con el propósito de conocer la salud económico-financiera de la organización, que permitirá crear una valoración concreta de la situación actual. Este paso es vital cuando se realiza por primera vez este estudio, luego se irá actualizando a medida que se desarrolle el procedimiento cíclico., para la realización de este análisis se recomienda el empleo de los estados financieros de la organización.

Caracterización del cliente interno y análisis del clima organizacional:

El cliente interno constituye el factor esencial en la prestación de servicios, ya que sus proyecciones, referencias, conducta laboral y conocimiento de la actividad que desarrolla, puede formar a la misma un sello de buena imagen capaz de traducirse en la calidad y funcionamiento esperado de la empresa. Para recopilar toda la información resulta de gran utilidad el inventario del personal y para esto nos apoyamos en las entrevistas a los trabajadores. Para la realización de este análisis de la información obtenida se sugiere la utilización de a Matriz de Caracterización de los clientes Internos; que se muestra en la figura 1, la misma es una matriz cuadrada, donde "n" y "m" son el número de características que se consideraran (por ejemplo: sexo, edad, nivel escolar, etc.) y los diferentes grados que puede tomar la característica "n" (por ejemplo: femenino y masculino para el caso del sexo)

	C11	C12	C13	...	C1m	...	Cmn
C11							
C12							
C13							
...							
C1m							
Cmn							

Figura 1: Matriz de caracterización de los Clientes internos

Clima organizacional

El clima organizacional constituye la expresión personal de la idea que tiene los trabajadores y directivos acerca de la organización a la que pertenecen. Se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe dispensa a sus subordinados, la relación entre personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforman lo que suele denominarse "Clima Organizacional"

Este factor incide directamente, de manera positiva o negativa, en el estado de ánimo de las personas, y por ende, en el desempeño de la organización en su conjunto o en determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima, por otra parte este clima laboral u organizacional, es verdaderamente clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y comportamientos de los trabajadores, es por eso que las empresas e instituciones requieren contra con mecanismos de medición periódica de su clima laboral.

A causa de las influencias del grado de satisfacción del cliente interno en el desarrollo integra de las empresas, los directivos buscan continuamente técnicas y programas que les sirvan para mejorar la satisfacción labora de sus empleados. El primer paso en este análisis es conocer las valoraciones del cliente interno respecto a determinadas cuestiones tales como:

Diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio

Las características de la instalación que más agrada a los trabajadores

Lo que podría incrementar la satisfacción en el trabajo

Estos aspectos se resumen en una de las encuestas que será aplicada en la que se destacan por orden de prioridad las cinco características supuestas como más significativas, asignándosele el número uno a las más importante y así sucesivamente hasta el número cinco, en cada uno de los aspectos analizados.

Otra herramienta que será empleada es la encuesta que recoge en términos de alto, medio y bajo; la opinión de los trabajadores en 11 preguntas relacionadas con los métodos de dirección, objetivo de trabajo, capacitación, motivación, comunicación y otros aspectos relacionados con el tratamiento de los recursos humanos en la organización.

El autor propone el empleo de la encuesta que se aplica en ETECSA la cual permitirá determinar cómo se sienten los empleados y cuáles son sus principales preocupaciones, tomando en cuenta aspectos tan importantes como la calidad del servicio que ofrece, objetivos de trabajo, atributos que podría incrementar su satisfacción en el trabajo, capacidad de respuesta a clientes entre otras cuestiones elementales a analizar.

A partir de los resultados a obtener, entonces se podrá proponer un conjunto de medidas o cambios encaminados a incrementar dichos niveles de satisfacción y por tanto en la evaluación de la calidad del servicio por el cliente final. Un aspecto relevante que contribuirá al mejoramiento del comportamiento del trabajador es el análisis de los valores, los valores están unidos a las actitudes, porque sirve como forma de organizarlas; son extremadamente importantes para comprender una conducta eficaz en la gestión. Tiene una fuerte influencia en diferentes aspectos, desde diseño y desarrollo de las estructuras, procesos organizativos, la utilización de un estilo particular de dirección y de evaluación del rendimiento de los subordinados, hasta el comportamiento diario de los empleados.

En tal sentido se sugiere la aplicación de la encuesta que se presenta en el anexo 4 a través de la cual se pueden ubicar los valores de la organización tomando en consideración la forma en que son percibidos por los trabajadores en el momento actual y como se desearían que se encontraran.

Fortalezas y Debilidades

Para el análisis de los factores internos de una organización es recomendable la realización de estudio a través de métodos y técnicas que permita la recopilación de información con el

objetivo de fijar las fortalezas y debilidades para así conocer la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta la misma para brindar un servicio de excelencia.

Fortalezas: Son los principales factores internos de una organización que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, con el objetivo de minimizar las debilidades y potenciar fortalezas para así ayudar a la empresa a satisfacer las necesidades de los clientes

Debilidades: Son problemas internos de la organización, que una vez identificados, pueden y deben eliminarse para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

Análisis de los factores externos

Caracterización de los clientes externos:

Vivimos en un entorno comercial donde la razón de ser de cualquier organización lo son sin dudas los clientes externos ya que constituyen el eslabón principal para este estudio, es por eso que resulta necesario caracterizarlos atendiendo a determinadas características tales como: edad, sexo, nacionalidad y preferencias.

Caracterización de los proveedores

Para brindar un servicio de calidad hacen falta productos con calidad, es por eso que se hace necesario que los directivos de la entidad definan sus principales proveedores claramente y conozcan la variedad del producto que ofertan en cuanto a calidad, ofertas, ventajas, precio, facilidades de pago y oportunidades que brinda el mismo.

Resulta necesario conocer los proveedores que le brindan servicios a la entidad, para ello se hará uso de la Matriz de evaluación de proveedores, que permitirá determinar al proveedor de mayor importancia para la entidad o sea el más representativo, esta matriz constará de varios parámetros (calidad de la oferta, puntualidad en la entrega, estabilidad de suministro entre otros) a cada uno se le asignará valores de 1 a 5 según la escala de Likert, donde uno es el nivel más bajo y cinco el más alto.

Caracterización de los competidores:

Es la competencia una de las razones que impulsan a cualquier empresa a perfeccionar su trabajo. Actualmente no es tarea fácil lograr una posición en el mercado de manera sostenida, partiendo de entender la continuidad de este proceso y la necesidad de un esfuerzo sistemático. Por estas razones no podemos estar ajenos a los precios, la publicidad, nuevas estrategias, semejanzas o diferencias que caractericen a la competencia, porque depende de esta

Diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio

información nuestra posible ventaja y oportunidad de mantener o incrementar primeramente nuestra preferencia en el mercado a los de la competencia. El análisis de los competidores puede verse desde diferentes puntos, dentro del grupo empresarial, en empresas con servicios semejantes, en el país y en un futuro quizás, a nivel internacional

Oportunidades y Amenazas:

El éxito de una organización cualquiera depende de cuán atentamente mire todo lo que está fuera de ella: competidores, condiciones económicas, mercados, estos factores con mayor o menor fuerza ejercen influencia significativa y determinan el éxito o el fracaso de la empresa.

Las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno externo de la organización, debiendo esta superarlas o aprovecharlas. Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y podrían favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión. Las amenazas son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes, una acción que no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la entidad.

Diagnóstico de Calidad:

Se puede definir inicialmente el diagnóstico de calidad como un examen metódico de las prácticas y los medios utilizados por la empresa para controlar desde el punto de vista económico la calidad del producto que oferta. El objetivo de esta intervención es identificar por parte de la dirección, vías potenciales de progreso, subrayando el reto económico que representan. Es una oportunidad que permitirá desarrollar un análisis del momento que vive la organización con el fin de conocer las necesidades de la empresa y dar soluciones a las mismas. Este paso resulta ser el primero obligatoriamente en el camino a la calidad total y sus resultados permiten definir la política de calidad a poner en práctica. Se trata de realizar un balance cuantitativo y cualitativo que haga aparecer los puntos fuertes y las posibilidades de desarrollo de la empresa social, técnica y económicamente. Entonces se puede confirmar que la gestión de la calidad es un proceso continuo y permanente, que comienza por el diagnóstico de ésta, se profundiza y extiende a todos los ámbitos de la empresa y solo se detiene con la desaparición de la entidad.

Análisis del cliente externo:

Los clientes son el punto de partida de una estrategia de servicios, el objetivo de una estrategia de servicios debe consistir en mantener los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en plazo más o menos corto.

Una de las principales misiones de la empresa es sin dudas, el servir al cliente y el logro de su satisfacción, para lo cual es preciso tener en cuenta que el aumento de la satisfacción del cliente y la superación de sus expectativas depende de las propias expectativas del cliente y el desempeño del empleado. La calidad no siempre es percibida de la misma manera, cada persona determina en su momento su calidad; y ahí justamente se encuentra el mayor reto: hacer coincidir los mejores atributos en el instante que los clientes demandan los productos y servicios, allí donde se encuentran para satisfacer las necesidades de ese momento.

La forma en que el servicio llega al cliente y la percepción que él se forma de este, depende principalmente del desempeño en los trabajadores. Todos los clientes que visitan la instalación poseen expectativas diferentes y diversas, por lo cual muchas veces los distintos niveles de servicios requieren de ajustes para alcanzar el máximo de satisfacción. Por ello se hace necesario estudiar y conocer, el poder adquisitivo y las necesidades de cada uno de ellos.

Para el análisis de la satisfacción del cliente externo, se empleará la encuesta que aparece en el (anexo 5) la cual mide una serie de atributos de gran importancia para el cliente (cortesía, profesionalidad, rapidez, tiempo de espera, tratamiento de quejas, calidad del servicio y la calidad en la atención a las interrupciones).

Clasificación del servicio:

En aras de lograr una correlación del aspecto técnico del servicio y las relaciones con el cliente que asiste al telepunto, se proyectará el empleo de la encuesta ¿Cómo somos frente al cliente? la cual muestra la percepción del cliente interno en las dimensiones operacionales y relacionales. La primera de estas dimensiones incluye los equipos, sistemas, procedimientos, aporta la estructura y organización necesaria para lograr hacer las cosas de manera correcta, en cambio a dimensión relacional abarca todo lo referido al comportamiento, a las actitudes de los trabajadores, en fin, la forma en que se relacionan con los clientes.

El procedimiento para su análisis es el siguiente: las primeras veinte preguntas están asociadas a las dimensiones operacionales y las otras veinte a las relacionales, con una escala de cero a

Diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio

tres. En las preguntas de ambas dimensiones se debe multiplicar el valor de cada columna por la cantidad de encuestados que seleccionó esta alternativa e ir colocando el valor de forma horizontal, sumar los puntajes obtenidos y dividir entre la muestra, anotando el resultado que estará entre uno y 60 en un eje vertical a la altura que corresponda. Con estos resultados se conforma la matriz de posicionamiento de las dimensiones del proceso, la cual se muestra en la figura 2.

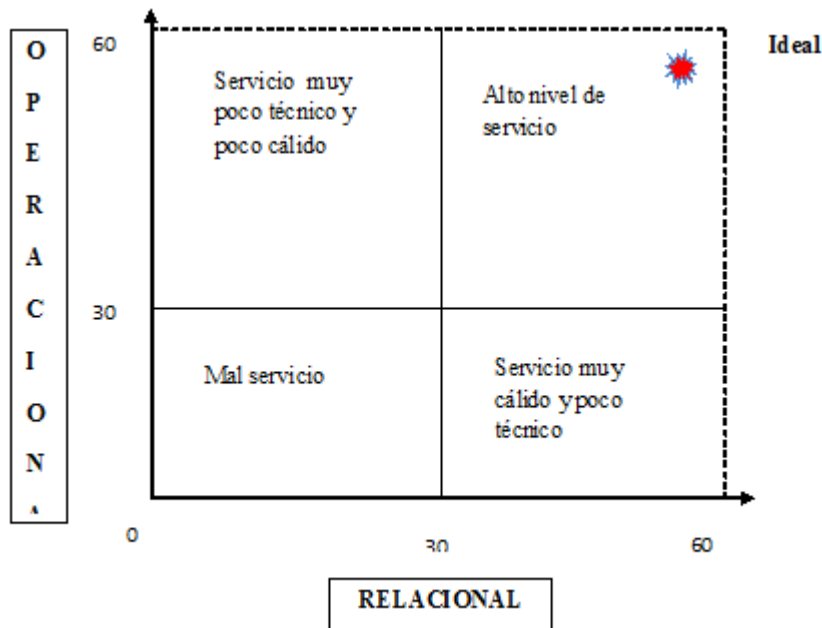


Figura 2: Matriz posicionamiento de Fisher

Se trazan dos segmentos de forma tal que unan los puntos de los dos ejes, justo en la intersección quedará situado el proceso. En el eje de las abscisas se ubicará la dimensión relacional y el de las ordenadas la dimensión operacional; el valor medio es (30; 30) y el ideal, es decir el máximo valor es de (60; 60).

Esta matriz permite que los clientes internos evalúen el servicio que prestan, conociendo en que cuadrante se encuentra la empresa de acuerdo a los resultados que se obtengan en las dimensiones. De esta manera la empresa conocerá cuales son los aspectos en los que presenta problemas y en los que trabajar, logrando de esta forma disminuir las brechas existentes.

Evaluación y mejora continua:

La mejora continua en la organización debe ser un objetivo permanente con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes. El proceso de mejora incluye el tipo, tiempo y

frecuencia del seguimiento de cada actividad. La adecuación de varias de las medidas debe ser evaluada periódicamente se propondrán las posibles técnicas a aplicar para la mejora continua del proceso, lo que se debe realizar a un ritmo prudente, teniendo en cuenta el tiempo que requiera la mejora de cada proceso. Es bueno aclarar que la aplicación o no de las herramientas obedecerá en gran medida a la alta dirección.

Con la aplicación de este procedimiento se debe tomar en consideración que el proceso debe ser global, aunque lo suficientemente versátil para permitir que se aplique a todas las áreas de la empresa, lo que permitirá tomar medidas acertadas, efectivas e identificar las áreas que precisan mejora, que beneficien a la organización y a sus clientes, a partir de comparaciones establecidas del pasado, presente y posibles perspectivas de evolución como resultado de su nivel de liderazgo en materia de calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Conclusiones

1. La no existencia de un procedimiento que permita medir y mejorar los niveles de satisfacción del cliente sugiere el estudio teórico de la investigación que aportará los conocimientos básicos para el desarrollo del procedimiento propuesto a aplicar en el telepunto ETECSA de Santiago de Cuba.
2. La aplicación del procedimiento que se propone permitirá realizar un diagnóstico de la entidad resumiendo su situación interna y externa.
3. No es posible trabajar en la mejora continua sin una implicación directa del factor humano en el proceso.

Referencias bibliográficas

- Cantero, H. (2011). *Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA* (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial).
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Gestión 2000*.
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

Diagnóstico y mejora continua de la calidad del servicio

- Ishikawa, K., & González, M. F. (1985). *Guía de control de calidad* (No. TS156. I3718 1985.). Unipub.
- Noda, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. *Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 218.*
- Ortiz A. L. (2015): Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo las normas ISO 2015. Ecoe Ediciones.
- Pérez, R., Martínez, R., Noda, M., & de Miguel, M. (2015). *La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad. Análisis del destino Holguín.* Ciencias Holguín, 21(3), 1-17.
- Rodríguez, R.A.G. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad. *Ingeniería Industrial, 29(3), 1-16*
- Rosental, M. y Ludin, P., (1973) Diccionario Filosófico. Editorial Política: La Habana, Cuba.
- Sivila, R. D. (2016). *Análisis de la satisfacción del cliente en el hotel Brisas–Guardalavaca* (Doctoral dissertation, Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo.), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 52p., Holguín, Cuba.
- Toro, L. D., Miguel, D., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial, 37(2), 164-177.*