

Cliente externo: percepción de servicios y calidad en las consultorías jurídicas

Milkos Lázaro Gual Díaz milkos@oc.minjus.cu

1. [Introducción](#)
2. [Resultados obtenidos](#)
3. [Factores que inciden en el nivel de satisfacción de las personas jurídicas en relación con los servicios que se les ofrecen en las consultorías jurídicas](#)
4. [Rol del consultor en el control de la legalidad](#)
5. [Existencia, actualización y conocimiento de la documentación jurídica](#)
6. [Contratos con otras entidades, colaboración o redacción de documentos y representación ante otras entidades nacionales o extranjeras](#)
7. [Gestiones de cobros y pagos](#)
8. [Actividades de divulgación jurídica](#)
9. [Dominio por parte del consultor jurídico de los objetivos de trabajo de la entidad que asesora](#)
10. [Condiciones de trabajo del cliente interno](#)
11. [Valoración de la calidad de los servicios de acuerdo a las opiniones de los clientes externos](#)
12. [Diagnóstico general del funcionamiento de las Consultorías Jurídicas](#)
13. [Conclusiones](#)
14. [Recomendaciones](#)
15. [Referencias bibliográficas](#)

INTRODUCCIÓN

Abordar el estudio de la calidad de los servicios implica conocer la satisfacción del cliente en relación con la atención y el trabajo que recibe. Esto resulta novedoso, sobre todo en lo que a servicios jurídicos se refiere, pues han sido muy pocos los investigadores que han estudiado la temática.

Como antecedente científico en relación al tema se puede mencionar la ponencia «Algunas consideraciones acerca de la aplicación del Marketing en los servicios jurídicos» (Hernández, R.1995). En este trabajo se traslada el enfoque de Marketing a los servicios que brindan los bufetes colectivos, invitando a la reflexión y proponiendo ideas sobre una estrategia de mercado. La concepción más importante de este autor fue el hecho de ver al abogado como «vendedor» de servicios; es decir, si la institución donde trabaja el abogado brinda servicios, es posible entonces aplicar en ella los principios de la mercadotecnia.

Estas ideas han ido madurando y fortaleciéndose en el país, y ejemplos de este incipiente desarrollo son los diversos cursos que sobre esta materia se imparten en el Instituto de Comercio Exterior, el Grupo de Investigación de Mercado del ICRT, y en general la creación, en diferentes empresas, de departamentos de estudio de Mercado.

En el año 2001, un equipo de tres investigadoras del Centro de Investigaciones Jurídicas del Minjus (García, S., Söhnora, M., y Rodríguez, M.) realizaron un estudio sobre «Calidad de los servicios del Registro Central de Sancionados». Este trabajo aportó información sumamente interesante sobre los clientes internos y externos, la demanda de los servicios y la calidad. Esta investigación resultó de gran utilidad para la institución en tanto permitió la confección de indicadores de calidad que refirieran la interrelación dialéctica que tiene que estar presente entre el usuario que recibe el servicio y el trabajador de la entidad que lo brinda. Esta relación fue un aspecto prioritario dentro del análisis pues la imagen que se ofrece y se conforma por la calidad del servicio que se oferta, es la que se recibe y se transmite a la sociedad.

También un colectivo de profesionales de la Consultoría Jurídica del municipio Habana del Este (Abreu, L., Flores, M., Jul, A. Miranda, M. y Tiel, R. 2003) realizaron un trabajo sobre «El marketing de los servicios: una técnica para el éxito de las Consultorías Jurídicas». En este se expusieron algunas consideraciones, conceptos básicos y elementos de la estrategia del marketing, y se reflexionó acerca de las ventajas que puede tener la aplicación del mismo a los servicios que prestan estas entidades.

En la literatura especializada (Valdés, A. 1996; Torres, R. y Grillo, A. 1997; Payre, A. 1999; Isidor, J. 2000) abundan los conceptos de Marketing y existe consenso en afirmar que es «una filosofía de acción válida para toda organización al servicio de los clientes». Esto implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda actividad de la organización de que se trate, pues es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Esta tendencia a favor de los clientes no siempre fue así, a finales del siglo XIX e inicios del XX, la orientación fundamental de las economías estaba vinculada a la producción de las mercancías; a mediados del pasado siglo, la orientación eran las ventas pero, durante la década de los 50 y posterior a la Segunda Guerra Mundial, se comienza la orientación hacia la mercadotecnia, pues la finalidad de las empresas dejó de ser la producción y la

elaboración de una variedad de productos, sino la necesidad de satisfacer los deseos reales y potenciales de entonces.

La explicación que daban a este cambio los países capitalistas desarrollados era que posterior a la II Guerra Mundial se produjo una explosión de la demanda—reprimida por la guerra— porque en la medida en que los niveles de vida mejoraban se incrementaba también el poder de compra de la población, dirigiéndose éste hacia otras necesidades, una vez que se tenían satisfechas las básicas. Por tanto, el aumento de las rentas, de la expectativa de vida, la reducción de la mortalidad infantil y el crecimiento de la población, entre otras razones, condujeron a la producción y consumo de más servicios (Cobra, M. 2000)

A partir de entonces el reto para los hombres de negocios fue la forma de influir en los consumidores para que gastaran el dinero que no tenían necesidad de gastar. Comenzaba, así, la orientación de las empresas hacia los clientes.

Con el tiempo el Marketing amplió su campo de aplicación a situaciones especiales, en función de la finalidad, económica o no, de la institución que lo aplicara, la naturaleza de lo que se comercializaba o los mercados en los que se iba a desarrollar el intercambio (Salesmases, M. 1991).

El marketing de servicios comienza a convertirse en una actividad reconocida y aceptada dentro de las ramas de la mercadotecnia, pues los servicios se encuentran presentes en todos los momentos de la vida: desde el nacimiento hasta la muerte.

Todas las personas utilizan en mayor o menor medida los servicios, ya sea fuera del hogar (transporte, recreación, alimentación) como dentro de éste (acueducto, electricidad, teléfono), por tanto el marketing de servicios es una necesidad para continuar estimulando a los usuarios, conocer sus preferencias y trabajar en función de optimizar la calidad de la prestación, y sus principios son aplicables en diversidad de espacios, aún con mercados diferentes, en tanto sus conceptos son universales

En Cuba cuando se utiliza la palabra marketing o mercado,...«muchas veces se piensa en el modo de vida capitalista y en la sociedad de consumo, sin embargo el marketing es un proceso social de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando bienes y servicios de valor» (Calviñó, M. 1999)

Actualmente son numerosas las empresas o instituciones que utilizan los estudios de marketing para mejorar sus producciones o servicios, pues el incremento de las necesidades, como consecuencia del desarrollo científico-técnico y social, sumado a la diversidad de oportunidades para que el cliente pueda seleccionar, hace necesario que se intensifique la calidad de lo que se oferta.

También las Ciencias Sociales intervienen en los estudios de marketing, se destacan la Psicología y la Sociología por las investigaciones que realizan sobre mercado, tipologías de los clientes externos e internos y búsqueda de incremento en sus niveles de satisfacción.

El Derecho aún no ha asumido su espacio dentro de esta esfera, pero como Ciencia Social, debe dar respuesta a las exigencias actuales del mercado, por lo que la introducción del marketing en esta disciplina es una necesidad que requiere atención.

En el sistema empresarial cubano actual, después de un necesario reajuste de la economía, la filosofía de la mejora de los servicios, vinculada a los conocimientos que aporta el Marketing, se expresa en la búsqueda de la calidad, ya sea en la esfera de los productos o de los servicios. Se trata de que la calidad no esté en función de quién la produce, sino de quien la recibe y de su adecuación a las necesidades del cliente.

El cliente externo es la razón de ser de cualquier entidad que vende productos u oferta servicios. Un cliente satisfecho repite una y otra vez su acción de compra o utilización de un servicio, todo radica en que sus expectativas estén en correspondencia con lo adquirido; de esta forma se convierte, a su vez, en divulgador del trabajo de la entidad que satisface sus deseos y por tanto, en un colaborador irremunerado del cliente interno.

Las Consultorías Jurídicas son unidades de prestación de servicios legales subordinadas a las Direcciones de Justicia de los Órganos de Gobierno Local, y brindan asistencia y asesoría jurídica a través de contratos establecidos por Igual o Asunto a toda persona jurídica que lo solicite. En esta actividad la calidad es un concepto básico que tiene que estar formulado a la luz de la percepción del consumidor y sólo puede definirse sobre la base de las especificaciones que satisfagan sus necesidades, en otras palabras, el consumidor determina la calidad.

Por este motivo, los estándares de calidad no deben establecerse, solamente, en función de las características o contenido de trabajo de la empresa que brinda el servicio y de sus aspiraciones, sino fundamentalmente de acorde con los factores o aspectos que para el cliente externo tienen valor; todo aquello que debe ser óptimo para él, de manera tal que no se lesionen sus expectativas ni su percepción del servicio, generando insatisfacciones.

El desarrollo de la sociedad demanda una calidad más elevada en todas las esferas, por lo que alcanzar la optimización en productos y servicios es una respuesta a las exigencias del consumidor: El mercado estimula al usuario, pero sin usuario el mercado desaparece.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta el momento, la propuesta de este trabajo es dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo se considera, de acuerdo a la percepción de los clientes externos, la calidad de los servicios que brindan las Consultorías Jurídicas de Ciudad de La Habana?

Como objetivos específicos los investigadores se propusieron:

1. Elaborar un perfil del cliente externo.
2. Identificar los factores que inciden en el nivel de satisfacción de las personas jurídicas en relación con los servicios que se le ofrecen en las Consultorías Jurídicas.
3. Valorar la calidad de los servicios que se brindan, por parte de las Consultorías Jurídicas de Ciudad de La Habana, de acuerdo a las opiniones de los clientes externos.
4. Realizar un diagnóstico general del funcionamiento de las Consultorías Jurídicas, teniendo en cuenta las normativas establecidas para el desarrollo de la actividad de asesoramiento jurídico, los indicadores que a nivel de marketing internacional se valoran y las opiniones y sugerencias de los clientes externos.

Los métodos y técnicas utilizadas para la recogida y procesamiento de la información fueron: Entrevista a expertos, análisis de documentos, cuestionarios, test de opinión de calidad, método de la observación y análisis estadístico.

La muestra fue no probabilística o dirigida y fue conformada por cuotas, de acuerdo al nivel de subordinación de las personas jurídicas (local, provincial y nacional), para que todas estuvieran representadas.

Como resultado, se obtuvo la participación de 10 de las 15 consultorías jurídicas municipales de Ciudad de La Habana, con el número de 111 clientes externos entrevistados; lo que representa el 29% del total de los contratos existentes en el año 2005 de las entidades que participaron en la investigación, y el 20.1% del total de contratos de las 15 Consultorías Jurídicas de Ciudad de la Habana en esta etapa.

Palabras claves: usuario, percepción social, nivel de satisfacción, indicadores de calidad, documentos jurídicos y legalidad.

Resultados obtenidos

Perfil del cliente externo

En relación a las características de los clientes externos entrevistados, como se esperaba, se encontró variedad en cuanto a la subordinación en correspondencia con lo que se plantea en la Resolución No 106 / 2001 en el Artículo 1.3 (vinculado a las prioridades para la prestación del servicio de asistencia jurídica) con lo previsto por la investigadora al utilizar el muestreo por cuotas y con lo que reflejan las estadísticas de la Dirección Provincial de Justicia; es decir, una mayoría con subordinación local seguida de subordinación provincial y por último nacional. Quedaban incluidas en esta distribución 14 entidades de la agricultura, organismo también priorizado.

Las personas jurídicas objeto de este estudio, están representadas por dirigentes y funcionarios que ocupan diferentes responsabilidades dentro de la entidad, predominan los directores de las instituciones, en más del 50% de los casos.

También existe experiencia en el desempeño del cargo por parte de los funcionarios entrevistados, dado que el 84.6 % lleva más de un año realizando esa actividad y dentro de estos, el 48.6 %, 3 ó más años.

Estos datos, unidos a la responsabilidad que tienen los clientes entrevistados dentro de la empresa, supuestamente favorecen y ofrecen mayor veracidad a la información recogida, en la medida que debe existir en los mismos un conocimiento más amplio sobre el trabajo que realiza el consultor jurídico, su efectividad en cuanto a calidad en la solución de los problemas de orden legal que se presentan en la entidad. Esta situación no es absoluta, pues como se verá más adelante, aún bajo estas condiciones, existe desconocimiento en algunos usuarios en relación a los asuntos jurídicos de las empresas.

En cuanto a los contratos, todas las entidades vistas tienen establecida la modalidad de Iguales con las Consultorías Jurídicas, lo cual se corresponde con las estadísticas de la Dirección Provincial de Justicia donde este tipo de contratación ocupa el 94.6 % del total existente. Las tarifas de estos contratos oscilan en el rango de \$100.00 a más de \$1000.00.

Más del 50 % de los contratos existentes tienen tarifas económicas entre los \$ 100.00 y \$ 500.00. Estas cifras, aunque no en todos los casos, son mínimas tal y como se establece en la Resolución No.234/ 2003 en su acápite sexto, vinculado a la clasificación de entidades por el grado de complejidad y tarifa máxima de \$ 300.00, están en correlación con el acápite segundo de la misma Resolución. Esta expresa que las partes tienen libertad para establecer sumas superiores para el pago de los servicios.

Sin embargo, esta libertad no se explota a plenitud de acuerdo al nivel del monto de acciones y gestiones precisas, detalladas que, en corto plazo, debe realizar el consultor ante cualquier acto jurídico de la empresa que asesora, más aún si dentro del grupo referenciado quedan comprendidas entidades con diversidad en cuanto al número de asuntos y grado de dificultad por sus características, por ejemplo la agricultura, que requiere de una atención diferenciada, con estudio de resoluciones y normativas específicas, además del Lineamiento

Metodológico No.1/ 2001. Todo esto lleva consigo tiempo de preparación y esfuerzo, además de contrariedades que puede suscitar por ejemplo la transportación en las visitas a dichas entidades por la lejanía de las mismas.

Además, si se comparan las tarifas con carácter permanente y pago mensual establecidas en dicha Resolución para contrato de Iguala, con las establecidas para contratos por Asuntos, la diferencia es notable en detrimento del primer tipo de contratación, aun cuando éste implica una profundización en el conocimiento del trabajo de la entidad y un mayor nivel de responsabilidad y comprometimiento del consultor, producto del control, la organización y la ejecución de todas las acciones jurídicas que está obligado a realizar.

Es sabido que las tarifas económicas estimulan la contratación, y que un contrato de Iguala es más integral y garantiza mensualmente la retribución por la prestación, pero es imprescindible en la medida que el cliente desarrolle la necesidad del servicio que las últimas se incrementen.

Esto influye favorablemente en el valor social de la actividad que se realiza y propicia que los consultores obtengan iguales o mayores beneficios económicos con un número menor de entidades, lo que a su vez posibilita que estos profesionales puedan conocer con más detalles las problemáticas de las empresas que asesoran, puedan elevar su nivel de exigencia en el cumplimiento de los deberes de este profesional y por tanto perfeccionar el trabajo de asesoramiento jurídico.

La valoración sobre la tarifa del contrato está vinculada a la apreciación del cliente sobre la cifra de asuntos legales que se presentan en la entidad, y a pesar de que no siempre hay correspondencia entre ambos aspectos, se constató que la mayoría (71.2 %), considera que la tarifa del contrato es adecuada. Esta apreciación se clasifica como numerosa o moderada, esta última es vista así por más de la mitad de esta población. En estas personas jurídicas las tarifas de los contratos no siempre son las más económicas, sin embargo los usuarios no desean que existan modificaciones al respecto, es decir, prefieren mantener lo que hasta el momento está establecido, dado que estiman que el precio es apropiado. Otro grupo (14.4%) representado fundamentalmente por empresas con tarifas de contratos que oscilan entre los \$ 100.00 y \$ 500.00, es decir, las más económicas, consideran necesario disminuir el precio del contrato, aún cuando reconocen que no son pocos los asuntos jurídicos a solucionar por parte del consultor.

Esta valoración puede ser indicadora de la obligatoriedad de establecer dicho contrato, pero no de la necesidad del mismo, en la medida en que reconociendo la existencia de moderados o numerosos asuntos no significan adecuado el precio establecido.

Este cliente aparentemente no tiene plena conciencia de lo compleja que puede ser la labor de un abogado en esta esfera; lo altamente cotizado que resulta cualquier acción jurídica en el marco empresarial y las ventajas que la legalidad y el adecuado orden jurídico proporciona a una entidad. De esta manera se evidencia desinterés por el servicio, prevalece la subvaloración y el poco reconocimiento social a esta labor de asesoramiento jurídico-empresarial.

Siguiendo esta línea el autor Marcos Cobra (2000) señala en su libro Marketing de Servicios... « si el servicio tiene valor para el cliente, es importante»... y este término valor proviene de lo que para el consumidor representa el servicio en tanto satisfacción de su necesidad, y en base a lo cual considera justo pagar uno u otro precio. Esto significa que mientras más valor e importancia tenga el servicio para el usuario, más estará dispuesto a pagar por él.

El tercer grupo (10.8%), que incluye empresas con tarifas diversas al igual que la cantidad de asuntos, valora en alta estima el trabajo del consultor jurídico y considera que de acuerdo a las actividades que se realizan en esta esfera y las soluciones efectivas que se brindan, el precio de los contratos debería incrementarse y favorecer, de manera más directa, al abogado encargado de la labor.

En estos casos se pone de manifiesto un reconocimiento social al trabajo que realiza el consultor jurídico, complacencia con el servicio recibido y un desarrollo y satisfacción de necesidad en cuanto al asesoramiento jurídico legal que aporta el cliente interno. Es de destacar que estas opiniones están más dirigidas al consultor en su individualidad que a la entidad que este representa.

Por último, cuatro de los clientes (3.6%) no dan opinión al respecto, pues no sólo desconocen la tarifa del contrato, sino que no tienen idea en cuanto a lo económico o no que puede ser esta, o el número de asuntos jurídicos a resolver en su empresa, lo que demuestra desconocimiento en los asuntos jurídicos de la entidad que como dirigentes o funcionarios les compete.

Resumiendo la información analizada hasta el momento, se puede señalar que el cliente externo objeto de estudio posee un perfil caracterológico donde se destacan:

- Empresas de subordinación local, aunque existe representación provincial y nacional.
- Conocimiento sobre la actividad jurídica empresarial que desarrolla el consultor en la mayoría de las personas jurídicas vistas.
- Modalidad de contrato por Iguala en todos los casos.
- Tarifas económicas entre \$ 100.00 y \$ 500.00 en más del 50% de las entidades.
- Conformidad con las tarifas de los contratos (71.2%)

- Reconocimiento, de manera indirecta, de la necesidad de asesoramiento jurídico empresarial, en la medida que se afirma por parte de los empresarios la existencia en las entidades de asuntos jurídicos que requieren atención.

Factores que inciden en el nivel de satisfacción de las personas jurídicas en relación con los servicios que se les ofrecen en las consultorías jurídicas

Dictamen o diagnóstico. Plan de medidas para erradicar deficiencias y seguimiento

El diagnóstico y el plan de medidas para erradicar deficiencias constituyen documentos jurídicos priorizados en la actividad de asesoramiento jurídico empresarial y punto de partida del trabajo de asesoramiento del consultor en la entidad contratada, por lo que es fundamental la existencia y el conocimiento de estos documentos por parte de los directivos de la empresa es fundamental.

La situación constatada en las personas jurídicas analizadas en relación a estos aspectos demuestra que la mayoría de los usuarios cuentan con el diagnóstico de la entidad, el plan de medidas y su seguimiento para erradicar las deficiencias encontradas. Esto es indicador del cumplimiento del trabajo del consultor; sin embargo otro grupo no numeroso, pero significativo, si se tiene en cuenta que estas actividades son fundamentales, señala que estos documentos no existen o desconocen su existencia porque no se les ha comunicado nada al respecto. Esta situación es preocupante pues en la Resolución No.154 /01 sobre «Indicadores de Calidad en los asuntos contratados para un servicio determinado», se plantea en el aspecto de «Los indicadores de calidad para la atención a los asuntos contratados por Iguala» en el epígrafe IV, que en «el servicio de Iguala para la asesoría jurídica será necesaria la confección del dictamen legal como primera acción realizada por el consultor...debiendo ser notificado el representante de la entidad del contenido y resultado del dictamen»; pero además , en el epígrafe I inciso c de ese mismo documento se señala «...la obligación del consultor designado de elaborar el dictamen legal con las medidas para resolver los problemas existentes en la entidad».

Dado que todos los dirigentes y funcionarios que se entrevistaron no ocupan los principales cargos de la empresa, y sobre la base de que el dictamen debe ser notificado al representante de la entidad, se decidió interrelacionar las variables de: *cargo que desempeñan* y *conocimientos del cliente externo sobre documentos jurídicos priorizados en la actividad de asesoramiento empresarial*.

Los resultados arrojaron que los 13 usuarios que plantean que el diagnóstico o dictamen de la entidad no existe o lo desconocen, son directores de entidades o presidentes de cooperativas. Entre los 20 que hacen referencia a esos aspectos, pero en relación al plan de medidas, sucede algo similar, la cifra entre directores y presidentes de cooperativas es de 16 y se suman a ella un vicedirector de entidad, dos directores de recursos humanos y un subdirector económico.

Por último, en cuanto al seguimiento del plan de medidas, donde los criterios de que *no existe* o *desconoce*, asciende a 27 usuarios, se mantienen los 20 anteriores, pero se incorporan seis directivos y un especialista; de los directivos uno es el representante máximo de la de entidad, otro el vicedirector y 4 son del área económica: uno es director económico y tres subdirectores; el especialista pertenece al área de cuadros.

Con estos resultados queda al descubierto que 17 de los usuarios ocupan la mayor responsabilidad dentro de las entidades y 2 deben compartir gran parte de esas obligaciones, en tanto son subdirectores de empresas. Esto significa que están obligados a conocer todo lo relativo a los documentos jurídicos mencionados anteriormente y que el consultor tiene que garantizar, no sólo la existencia de los documentos, sino también su conocimiento por parte de los representantes de las entidades que asesora.

En otros 7 casos, existe un desempeño de responsabilidades importantes dentro de la empresa, por lo que estos usuarios deberían tener información sobre los documentos jurídicos a que se refiere este indicador, y aunque no reciban la información directa del consultor, deben participar en Consejos de Dirección, reuniones o despachos donde se traten estos temas, sobre todo el personal de economía que, de una u otra manera, tiene que estar en contacto con el consultor jurídico como resultado del pago que recibe por el ofrecido.

En el caso del especialista de cuadros es posible este desconocimiento, pues debido a la función que desempeña, no necesariamente tiene que estar informado sobre estos asuntos.

Con esta información se evidencia que en los casos mencionados han existido violaciones en cuanto a los indicadores técnicos de calidad que están normados en la Resolución 154 / 01, y esto, lógicamente, va en detrimento de la calidad del servicio que se brinda. No se justifica la desactualización del directivo en los asuntos jurídicos de la empresa.

Asistencia y puntualidad

En este acápite se hace mención por su importancia, no sólo a la asistencia planificada del consultor a la entidad en coordinación con el cliente y la puntualidad, sino también al reclamo de los usuarios de la presencia del consultor en diversos momentos y la participación de éste en reuniones, comisiones y otras actividades de trabajo donde el abogado brinda asesoramiento o recibe información para poder llevar a cabo sus funciones.

En la mayoría de los casos los consultores jurídicos cumplen con la asistencia programada a las entidades, pero, además, asisten de manera extra a las empresas que asesoran ante la solicitud del cliente.

Los resultados anteriores no siempre se comportan de igual manera. Hay clientes que se manifiestan inconformes por las ausencias de los consultores a las visitas programadas en determinada entidad. Este es un factor que entorpece la calidad del servicio; más teniendo en cuenta que estos usuarios son complejos por las diversas actividades en que participan y el tiempo limitado de que disponen. Por tanto la no asistencia en fecha acordada o la llegada fuera de hora, trae dificultades en la planificación del trabajo.

Esta situación no necesariamente significa el incumplimiento en el asesoramiento jurídico, pues en numerosas ocasiones los consultores ante el requerimiento de sus servicios y sin existir programación previa acuden a la entidad, incluso, participan en Consejos de dirección, Comisiones de trabajo, Comisión de cuadros, Consejos disciplinarios, Comité de contrataciones y despachos o reuniones con el director y otros funcionarios, dirigentes o trabajadores, no obstante este hecho sí puede ir conformando insatisfacciones en el usuario que repercutan en una imagen negativa sobre la calidad del servicio que está recibiendo. De hecho estas irregularidades se expresan en algunas de las opiniones recogidas.

La mayoría de los entrevistados hace referencia, como vía de solución «hipotética», pero indispensable, la necesidad de crear condiciones de transportación para los consultores, sobre todo teniendo en cuenta que no son numerosas las entidades que cuentan con piqueta para minimizar el problema y numerosos los municipios que, por su gran extensión territorial y la existencia de zonas rurales, las entidades están apartadas o distantes de las vías de comunicación y de la Consultoría Jurídica.

En consonancia con la asistencia y las visitas a la entidad, se constata en los clientes la necesidad de ampliar la frecuencia y el tiempo de permanencia de los consultores en la institución. Más de la tercera parte de la muestra estudiada (34,2%) considera que de esta forma se incrementaría la cantidad de asuntos a solucionar en breve tiempo, se reducirían los asuntos pendientes para próximas visitas y la eficiencia en el trabajo jurídico sería notable al igual que la calidad del servicio.

Ciertamente, cuando el cúmulo de asuntos es múltiple, el consultor debe planificar su trabajo en función de dedicar más tiempo a las entidades con estas condiciones, pero esta es una decisión del propio consultor en dependencia de sus prioridades, habilidades, responsabilidad, tiempo del que dispone de acuerdo a las entidades que atiende, valores ético-profesionales y compromiso o sentido de pertenencia con la institución donde labora.

Sin embargo, se percibe en el cliente externo el reclamo del consultor jurídico como un trabajador más de la plantilla de la entidad, lo cual evidencia la permanencia de dogmas establecidos por la modalidad de asesoramiento jurídico propio de la entidad, que no se han modificado en su totalidad. Esta concepción atenta contra la valoración que sobre la calidad del servicio puede dar el cliente, y de hecho algunas de las quejas o reclamaciones que han llegado a manos de los Jefes de Grupo de las Consultorías, son reflejo de estas opiniones.

Esta situación requiere de análisis y atención por parte del Ministerio de Justicia, la Dirección Provincial de Justicia y los propios consultores, y es expresión de la necesidad de incrementar la divulgación de las normas metodológicas establecidas para el trabajo de estos profesionales, de manera tal que los usuarios aprendan a valorar, distribuir y economizar, de acuerdo a la importancia y premura jurídica de sus asuntos, el tiempo del que dispone el consultor para la atención a la entidad.

Por último, cabe destacar que si bien la cantidad de usuarios que hacen referencia a las ausencias e impuntualidades como deficiencias, no son cuantitativamente significativos no pueden obviarse al pretenderse lograr la optimización del trabajo que se oferta, sobre todo si más del 50% de los entrevistados señalan estos parámetros como indicadores que deben estar presentes para medir la calidad de los servicios.

Rol del consultor en el control de la legalidad

Este es un indicador incluido en la investigación a solicitud de los especialistas de la Dirección de Consultoría Jurídica del Ministerio de Justicia, quienes consideraron que indagar en este aspecto era de suma importancia, en tanto forma parte de las tareas que tiene a su cargo este profesional.

Para medir el desempeño del consultor jurídico en el control de la legalidad se utilizaron dos indicadores: *violaciones detectadas en la empresa a través de auditorías, verificaciones fiscales o controles administrativos y violaciones en los procedimientos establecidos para la imposición de medidas disciplinarias*, que provocaron la apelación de los implicados.

En el primer indicador solamente 8 clientes (7.2%) mencionaron estos hechos, aclarando que los mismos sucedieron con anterioridad al establecimiento del contrato de asesoramiento jurídico con la Consultoría. Estas referencias son alentadoras y son manifestación de la organización, control y eficiencia en el desempeño del servicio jurídico que se está brindando, y demuestra la eficiencia del consultor jurídico en su labor.

En la segunda variante, más de la mitad de los clientes externos, 59 para el 53.2% nunca han presentado estos problemas. Entre los 52 restantes, tales hechos han sucedido de manera ocasional en 42 entidades (37.8%) o frecuentemente en 10 casos (9%).

Ante estas violaciones siempre se ha solicitado la opinión del consultor, quien ha emitido sus criterios oralmente, ha elaborado dictámenes y ofrecido asesoría jurídica apoyado en normas legales o confeccionando resoluciones. En los procesos disciplinarios donde los trabajadores han realizado reclamaciones, es relevante que, en la mayoría de los casos, se han mantenido las decisiones de la administración, porque han sido justas y legales; apoyadas en la asesoría jurídica brindada por el consultor.

No obstante en un 11.7% (13 trabajadores) la apelación ha prosperado y los usuarios valoran que esto ha sucedido porque:

1. No se analizaron adecuadamente todos los aspectos.
2. El asesor jurídico carecía de la preparación necesaria para asumir el asunto.
3. No hubo unidad de criterios jurídicos y administrativos.
4. La medida solicitada era muy severa, sin correspondencia con la conducta.
5. Se aportaron nuevas pruebas que hicieron modificar la medida solicitada.

Estas opiniones, en mayor o menor medida, hacen referencia a deficiencias en cuanto a conocimientos, preparación y asesoramiento jurídico de los consultores implicados pero, además, se vinculan a indicadores de calidad sobre asuntos laborales que se recogen en la Resolución 154 / 01 y que deben tenerse en cuenta en la ejecución del contrato de Iguala para la representación procesal y el asesoramiento jurídico.

En base a esta información se puede asegurar que, si bien es cierto que no en todos los casos lo acontecido ha dependido exclusivamente del consultor jurídico, ya que también los directivos y funcionarios de las empresas y las organizaciones políticas y sindicales debieron desempeñar papeles protagónicos en estos asuntos, tampoco se puede negar la responsabilidad que le compete a este profesional como asesor jurídico de la entidad, quien, al parecer, no analizó en toda su magnitud los hechos; incumpliendo con indicadores de calidad establecidos para asuntos laborales y especialmente en la aplicación de medidas disciplinarias.

Estos datos, aunque poco frecuentes, son cualitativamente inestimables por sus consecuencias, dado que entran en contradicción con la calidad del servicio que se desea ofrecer y con los resultados esperados por parte del cliente, posibilitando el desarrollo de pensamientos e ideas en detrimento de la profesionalidad del especialista, la institución que este representa y la proyección social que se quiere dar de esta actividad, incluyendo en ello la utilidad, eficacia y calidad en el servicio jurídico.

Todo lo expuesto permite hacer referencia a lo imprescindible que resulta para los consultores alcanzar una mayor preparación en todos los temas vinculados a este trabajo. Para ello, no sólo el estudio de manera autodidacta es suficiente; es necesario que estos especialistas se incorporen a cursos de postgrados, diplomados y de especialidades, así como cualquier otra modalidad de superación que ayude a su formación profesional; también debe garantizar el acceso de forma ágil y dinámica a la Gaceta Oficial, decretos, resoluciones, normativas y, en general, a la legislación vigente.

Existencia, actualización y conocimiento de la documentación jurídica

Existen una serie de documentos imprescindibles dentro del contexto organizacional y jurídico de cualquier entidad, entre ellos la Carpeta legal y su actualización; la habilitación y actualización de los registros de bienes inmuebles y su inscripción en el Registro de la propiedad.; el Registro de disposiciones jurídicas, habilitado según lo establecido por el Ministerio de Justicia; el Protocolo de disposiciones emitidas por el jefe máximo de la entidad y la existencia de un archivo en la entidad para los documentos jurídicos. Este último no constituye un documento como tal pero sí un requerimiento importante para el control y cuidado de estos.

Las indagaciones realizadas sobre estos documentos, en cuanto al conocimiento de la existencia de los mismos y su actualización, dieron como resultado algunas deficiencias. Los datos demuestran que en la mayoría de las empresas existe la documentación referenciada y que los usuarios poseen conocimiento sobre la misma, lo que es expresión del buen desempeño de los consultores jurídicos, aunque no en todos los clientes externos entrevistados la situación es favorable.

Ejemplo de ello son 11 casos que no conocen de la existencia de la carpeta legal, 10 que refieren que está desactualizada; 57 que niegan la existencia o desconocen lo referido al Registro de bienes inmuebles e inscripción en el Registro de la propiedad, 20 que les sucede lo mismo pero en relación a las disposiciones jurídicas y 16 con iguales condiciones en cuanto al Protocolo de disposiciones emitidas por el jefe máximo de la entidad. Aunque esto es una responsabilidad de ellos mismos como directivos o funcionarios que representan las empresas, no se puede negar la incidencia del asesor jurídico en este aspecto.

El Diagnóstico o Dictamen de la entidad que, desde el inicio de la contratación debe realizar el consultor jurídico cuando asume la asesoría de una institución, debe señalar las deficiencias que encuentra en ese centro y en

estos casos, el dictamen sobre la no existencia de los documentos en cuestión y su desactualización debe formar parte de ese diagnóstico.

Esta información debe ser conocida por los directivos, por lo que la inexistencia de dichos documentos implica al consultor jurídico. En estos casos sucede lo mismo que en el indicador referido al conocimiento del cliente externo sobre documentos jurídicos priorizados en la actividad de asesoramiento empresarial, pues fundamentalmente los que plantean la inexistencia o el desconocimiento de los aspectos antes señalados son los máximos representantes de las entidades.

Esta situación incide, directamente, en la valoración que sobre calidad del servicio se hace en relación al trabajo del consultor, pues para los usuarios todos los documentos mencionados, por su esencia jurídica, son responsabilidad de quien los asesora en esta especialidad y cobra un pago por ello. Pero, además, estos criterios posibilitan justificar y minimizar su propio desconocimiento o despreocupación ante los deberes que le competen, sobre todo en lo que a la Carpeta Legal y su actualización se refiere.

No obstante la irresponsabilidad de los directivos, no se puede negar la disfuncionalidad de algunos consultores, lo cual se avala cuando se analiza la Resolución No.107/ 2001 que en su Resuelvo Primero expresa: «que en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, instituciones, dependencias y entidades cuyos jefes dictan disposiciones jurídicas se habilite un Registro de Disposiciones Jurídicas a cargo de la unidad organizativa de asesoría jurídica o asesor jurídico».

También la Resolución 42 de marzo del 2002 del Ministerio de Justicia, referida a los lineamientos para la organización, funcionamiento y supervisión de la actividad de asesoramiento jurídico dispone que el jurista encargado del asesoramiento jurídico, forma un expediente en el que consta la información sobre Identificación y Documentación Jurídica de la entidad, especificando en el epígrafe II del punto 3 inciso c, que este profesional dentro del asesoramiento que brinda debe... «mantener el control, organización y actualización de la documentación legal de la entidad», haciendo mención entre otros documentos al Registro de disposiciones jurídicas, al Protocolo de disposiciones jurídicas emitidas por el jefe máximo de la entidad y la documentación acreditativa del Registro y control de los inmuebles.

En el caso del Registro y control de los inmuebles, la situación puede ser más flexible, pues este es un procedimiento reciente, por tanto no necesariamente las entidades tienen que contar con la documentación al respecto, de hecho existen casos en que están en proceso.

Brindar un servicio de calidad implica tener en cuenta numerosos elementos subjetivos y objetivos; entre estos últimos, resultan fundamentales: el cumplimiento de reglamentos, resoluciones, disposiciones y normativas establecidas a favor de lograr la organización, el buen funcionamiento y la optimización del trabajo.

Lamentablemente en los casos de las personas jurídicas antes mencionados no ha sido así; los deberes y obligaciones del cliente interno, de acuerdo con lo que la institución a la que pertenece tiene establecido, se han incumplido; su actuar no se corresponde con lo que de él se esperaba como especialista, atentando contra las expectativas del cliente externo en lo referido a la calidad del servicio.

En cuanto a la disposición por parte del consultor de un archivo adecuado para la documentación que debe conservarse en la entidad, se constató que 69 casos cuentan con estas condiciones, mientras 42 carecen de ellas. Esta información es preocupante, pues favorece el extravío o la pérdida de documentos de valor dentro de la organización, y ello trae como consecuencia el desconocimiento o la no existencia de los documentos de referencia. Esto puede implicar para el consultor duplicar su trabajo, toda vez que sea necesario realizar nuevos documentos o repetir los confeccionados por razones de negligencias de la institución.

Al hacer una valoración sobre estos problemas queda al descubierto que algunos de los clientes externos entrevistados presentan una evidente necesidad de adquirir conocimientos e información sobre la actividad jurídica dentro de la organización empresarial, además de preocuparse y ocuparse por que se cumpla con lo regulado para lograr el óptimo desempeño de sus responsabilidades y el buen funcionamiento de la entidad que dirigen. En ese reto la participación del consultor jurídico tiene una relevancia especial.

A su vez el consultor jurídico está en la obligación de tomar partido en estos asuntos atendiendo a las normativas establecidas al respecto; al no hacerlo, incumple con sus deberes laborales, y atenta contra sí mismo como profesional, contra la calidad del servicio jurídico y contra la imagen que pretende proyectar la institución a la que pertenece.

Contratos con otras entidades, colaboración o redacción de documentos y representación ante otras entidades nacionales o extranjeras

En el instrumento aplicado, los ítems confeccionados en relación a estos temas son diversos y los usuarios podían marcar indistintamente unos y otros, por lo que la participación del consultor puede verse reflejada en más de uno de los acápites recogidos.

En cuanto a los contratos con otras entidades, 19 usuarios plantean que hasta el momento este proceso no se ha llevado a cabo por parte de su entidad y 2 no dan información al respecto por carecer de la misma. El resto de los directivos que representa a las personas jurídicas (91 casos), en mayor o menor medida hace referencia a que el

consultor asesora y orienta como llevar a cabo el proceso (88), elabora los documentos legales necesarios (86), representa jurídicamente a la entidad ante cualquier duda, modificación a lo acordado o reclamación (64), participa en la discusión y firma del contrato (39) y elabora los documentos jurídicos pero no interviene en el resto del proceso (3)

Estos resultados hablan de lo significativo de la participación del consultor, de una forma u otra en este proceso, pues los usuarios reconocen su actuación dentro del mismo y esto indirectamente reafirma la necesidad del servicio jurídico empresarial.

Esta valoración encuentra punto de apoyo en el aspecto referido a la colaboración y/o redacción de documentos legales por parte del consultor, pues los clientes externos señalan su intervención en: resoluciones, instrucciones, contratos, circulares, convenios, cartas, planes de prevención y lucha contra los actos de corrupción e ilegalidades, reglamentos, dictámenes legales, reclamaciones comerciales y demandas.

También los consultores jurídicos han desempeñado funciones de representación ante otras entidades nacionales o extranjeras a favor de la empresa que asesoran. De los 111 sujetos entrevistados, 34 plantearon la no existencia de representación ante otras entidades y 2 no dieron respuesta a esta pregunta, por tanto la puntuación máxima a obtener en cada ítem fue de 75 respuestas. De estas, 45 coinciden en que el consultor jurídico ante estos actos puso de manifiesto todos los requisitos enumerados a continuación y las 30 restantes responden a uno u otro ítems de acuerdo a lo que los clientes externos valoraron como más relevante.

Los requisitos enumerados por los clientes externos fueron: calidad en el desempeño del servicio (62), amplios conocimientos (59), habilidad en su labor (59), calidad en los documentos (58), responsabilidad y ética profesional (57), elevada preparación (54), experiencia laboral (51), utilización de todos los medios y recursos disponibles (50)

En este sentido hay que destacar la opinión sobre la calidad en el desempeño del servicio, pues aún con las dificultades mencionadas hasta el momento en esta investigación, el 82.6% de los que han necesitado del consultor en este tipo de acto jurídico, el 55.4% de la muestra total, reconoce calidad en el servicio.

En el resto de los indicadores, también se constata una valoración positiva sobre las cualidades o atributos mostradas por el consultor, el menos significativo es «la utilización de todos los medios y recursos disponibles» . Esto pudiera ser reflejo de las limitaciones y los escasos recursos de trabajo con que cuenta el consultor, básicamente en cuanto a materiales de oficina, equipamiento y fácil acceso a instrumentos jurídicos.

En general, aunque estos criterios mayormente favorables son estimulantes, no se puede olvidar el grupo de los 30 clientes externos que fueron selectivos en sus respuestas sobre los ítems señalados, porque ello podría ser un indicador de desconocimiento o insatisfacción con el servicio recibido.

Gestiones de cobros y pagos

La intervención del consultor jurídico en gestiones de cobros y pagos dentro de la empresa se ha hecho efectiva en el 55% de las entidades, y se ha logrado con resultados satisfactorios que implicaron actos de mediación, conciliación, reclamaciones comerciales y demandas por pagos no retribuidos y deudas; trayendo como consecuencia la representación legal por parte del consultor ante otras instituciones, como por ejemplo los Tribunales Populares a diversas instancias.

Cuando el consultor se ve obligado a realizar gestiones en otras instituciones, las dificultades y demoras en la obtención de documentación y resultados esperados, por la necesidad de participación de terceros en los procesos, es referenciada de manera frecuente por los clientes externos.

Estas condiciones atentan contra la calidad de cualquier servicio porque uno de los indicadores cardinales de la misma está estrechamente ligado al cumplimiento de lo acordado, la agilidad en los trámites y la rapidez en la entrega de documentos o solución a la solicitud por la cual se contrató el servicio.

En relación a este tema, se plantea que los clientes desarrollan expectativas en base a lo que se les oferta, a las recomendaciones de otras personas y a sus propias experiencias y así van conformando una percepción del servicio en base al desempeño del mismo (Cobra, M.2000).

Cuando las expectativas y la percepción del servicio están correlacionadas favorablemente, pues lo esperado se corresponde con lo obtenido, se incrementa la satisfacción del cliente. Si se produce el efecto contrario, aunque las acciones o tareas realizadas por el cliente interno sean considerables o se ejecuten con las normas establecidas para ello, el resultado es motivo de insatisfacción y el servicio se desvaloriza, pierde calidad para el usuario.

La repercusión de estos hechos puede tener consecuencias indeseadas como:

- 1 Dañar a la empresa contratadora; que, de existir otras opciones, lo que no siempre es posible en estos casos, podría perder al cliente.
- 2 Afectar las relaciones de comunicación entre usuario y consultor por pérdida de la confianza y la credibilidad en el especialista que desempeña la tarea, llegando inclusive a la solicitud de cambio del consultor.

3 Afectar la imagen de las instituciones jurídicas en su conjunto, en tanto eficacia y eficiencia del trabajo en el sector.

4 Propaganda gratuita y hostil sobre el tipo de servicio.

Por todo ello y aún con el conocimiento de que en la solución a esta situación el sector jurídico en su conjunto debe tomar partido, es indispensable señalar la necesidad de establecer mecanismos que prioricen, en días u horarios específicos, la atención del consultor jurídico en las diversas instituciones que de una u otra forma están implicadas en estos procesos. Esta es una demanda que requiere ser escuchada, si realmente se aspira a lograr incrementar la calidad de los servicios jurídicos en el país.

Los consumidores valoran la calidad desde una perspectiva pragmática de lo que reciben. Pero es la empresa la que debe hacer esfuerzos notables para mejorar la calidad de los productos o servicios... (Tabloide "Cultura por la calidad»2006)

Actividades de divulgación jurídica

La comunicación surgió a lo largo de la sociedad humana y se convirtió en parte indispensable de la vida del hombre y su actividad. Gracias a ella, éste fue capaz de desarrollar sus funciones mentales superiores y convertirse en un ser social. (Bello, Z y Casales, J.C. 2004)

A través de los mecanismos de la comunicación resulta posible transmitir conocimientos, opiniones, evaluaciones, estados de ánimo, incitar a los demás a la acción o a la expresión de sus sentimientos y en general influir en sus conductas.

La comunicación más que un proceso es una dimensión donde intervienen diversidad de factores, pero en esencia hay tres elementos indispensables: un emisor que transmite la información, un receptor que la recibe y el mensaje, que es el... «portador del propósito explícito de la comunicación». (Calviño, M. 1999), y debe ser claro, preciso, comprensible y tener bien definidos los objetivos que persigue para alcanzar el éxito.

Formando parte de la dimensión de la comunicación el proceso de divulgación está presente, posibilitando hacer público o dar a conocer información sobre algún tema, actividad o suceso que resulta de interés especial por su contenido político, social de formación de valores, instructivo o educativo.

En Cuba la divulgación en su sentido más amplio ha ido incrementándose de forma paulatina y en ello los medios de difusión masiva han desempeñado roles importantes. Sin embargo, la divulgación sobre temas jurídicos aún no alcanza su máxima expresión y es necesario desarrollar mecanismos que a nivel individual, laboral y social estimulen el conocimiento en esta esfera.

En este sentido, incluir dentro de la actividad laboral de los consultores jurídicos, como parte del servicio de asesoramiento a las personas jurídicas, la realización de acciones de divulgación, conforma una iniciativa educativa de gran valor.

La divulgación jurídica significa revelar, publicar, difundir y propagar contenidos jurídicos con la finalidad de que la ciudadanía (personas naturales y jurídicas representadas por sus directivos y funcionarios) obtenga conocimientos que le permitan el acatamiento y respeto de las leyes y su utilización individual y social. (Rodríguez, M. y Hernández, D. 2004), por lo que al incrementar estas actividades se contribuye a la educación jurídica de la población y se estimula la legalidad.

Dentro del sector de los servicios, la divulgación es un medio eficaz para desarrollar intereses y motivaciones en los usuarios, pues en la medida que se adquiere mayor conocimiento y la información es útil en la práctica laboral, la percepción del servicio gana en importancia, adquiriendo más valor para el cliente.

Esto dentro de la esfera jurídica- empresarial es aún más relevante dados los cambios estructurales llevados a efecto en la economía del país y en las relaciones de producción y comerciales entre empresas, además de la diversidad y especificidad de normas legales que existen en relación a esta especialidad.

«Muchas veces los consumidores actúan contra sus propios intereses; en consecuencia necesitan ser orientados y, aún más, ser educados para saber como comprar servicios con ventajas y seguridad. Por tanto la empresa de servicios tiene la responsabilidad social de actuar como educadora». (Cobra, M. 2000)

En concordancia con lo planteado, al indagar con los entrevistados en este aspecto se encontró que el 89.1% afirma que en sus entidades se llevan a cabo actividades de divulgación jurídica; tanto frecuentemente (56.7%) como ocasionalmente (32.4%). Sólo el 9% de las instituciones hace referencia a nulidad en este tipo de actividades o desconocimiento al respecto (1.9%). Estas cifras cuantitativamente podrían ser positivas ya que la mayoría de las empresas ha realizado actividades de divulgación jurídica, pero cuando se va a la esencia del problema, han existido incumplimientos que atentan contra la calidad del servicio en base a lo establecido por la Resolución 42/2001.

La Resolución anterior en el aspecto 3 del punto II inciso r, vinculado a la realización de funciones específicas del Consultor Jurídico expresa: «...elaborar programas de divulgación jurídica y proponer otras medidas para contribuir al desarrollo de la conciencia jurídica en el personal de la entidad” y en el punto III inciso 4 queda claro

que "... se controlará el cumplimiento de los aspectos señalados en los puntos I y II de estos lineamientos y se verificará además actividades de divulgación jurídica, planificadas y ejecutadas».

En base a lo normado y teniendo en cuenta lo expresado hasta el momento, por la importancia que tienen las actividades de divulgación jurídica, deberían realizarse con mayor frecuencia y no ocasionalmente como señala más de la tercera parte de los usuarios, pero el hecho de no haber contado nunca con estas actividades en la entidad es preocupante.

No sólo la violación de los lineamientos establecidos resulta un problema que atenta contra la calidad del servicio, la pérdida del espacio en cuanto a la posibilidad de demostrar la importancia de la especialidad, adquirir mayor reconocimiento social y el insuficiente apoyo a la Batalla de Ideas, en relación a la lucha contra la corrupción, el delito y las ilegalidades, por las limitaciones en la transmisión de información que posibilite el conocimiento, acatamiento y respeto a las leyes constituyen debilidades dentro de la labor de asesoramiento jurídico del 41.4% de los consultores que atienden estas entidades.

Paralelo a esto, los directivos de las empresas solicitan el incremento de las actividades de divulgación jurídica, al considerar que desarrolla la conciencia jurídica, son educativas y estimulan el conocimiento en esta esfera, lo que reafirma la necesidad de aumentar la frecuencia de estas actividades e incentivar la participación de todos los trabajadores; lo que de hecho no está sucediendo, pues las respuestas obtenidas en este acápite hacen mención fundamentalmente a la intervención del Consejo de Dirección, funcionarios, dirigentes y personal técnico, obviando que el éxito o fracaso de una empresa depende de todos sus clientes internos con independencia de las funciones o responsabilidades que desempeñen.

Dominio por parte del consultor jurídico de los objetivos de trabajo de la entidad que asesora.

Para los usuarios, el conocimiento de los objetivos de trabajo de la entidad a la que pertenecen por parte del abogado contratado, es un factor importante en el desempeño de la actividad, ya que posibilita un asesoramiento jurídico que responda a los intereses de la institución e incluso facilita la elaboración de documentos con propuestas acordes a las características y necesidades de la empresa.

Cuando existen deficiencias en este particular porque los objetivos de trabajo se dominan parcialmente, como sucede en el 9.9% de los consultores de acuerdo a la opinión de los empresarios, la satisfacción con la calidad del servicio se ve afectada. A su vez esto implica incumplimientos en los deberes y obligaciones del consultor, pues entran en contradicción con los lineamientos establecidos en la Resolución 42/2001, que plantea en el punto II, aspecto 1:... « para el asesoramiento jurídico se requiere: El conocimiento de los objetivos de trabajo del sistema a que pertenece la entidad donde se desarrolla el asesoramiento legal».

Condiciones de trabajo del cliente interno.

El 82.8% de los clientes entrevistados han visitado las Consultorías Jurídicas que los atienden de manera frecuente u ocasional y en general en sus valoraciones al respecto, la tendencia predominante sobre los indicadores medidos: mobiliario, equipos, comunicaciones, materiales de oficina, iluminación, ventilación, privacidad para la atención al cliente, condiciones constructivas del lugar, limpieza, tamaño del local, ruido ambiental y ubicación, es situarlos dentro de la escala como: regular, mal y muy mal. En ese sentido las opiniones negativas se refieren a los aspectos: privacidad para la atención al cliente, equipamiento, materiales de oficina, ventilación, iluminación, mobiliario, condiciones constructivas del lugar y las comunicaciones.

Estas impresiones se corresponden con las sugerencias que, casi en la totalidad de los casos, se plantean para mejorar la calidad del servicio, pues para los usuarios no existe correspondencia entre lo que se aporta económicamente mediante los servicios jurídicos de asesoramiento a las empresas y los recursos y condiciones de trabajo que tienen los consultores que realizan esta actividad.

Siguiendo esta línea, más de la mitad de los clientes externos señalan descontento con el servicio/ producto que se ven obligados a asumir de manera individual o compartida con el consultor o la Consultoría, el gasto de recursos para el trabajo de asesoramiento, en tanto materiales de oficina, préstamo de equipamiento técnico y transportación, lo que consideran debería ser obligación de la Consultoría Jurídica. Esta situación se torna más significativa cuando de los 11 clientes entrevistados sólo el 29.7% refirió la existencia de estos aspectos en el contrato, de ellos el 25.2% hace mención al transporte y el 4.5% a insumos de oficina. Estos planteamientos reflejan la inconformidad con lo que sucede, pero se asume el gasto para evitar, entre otras consecuencias, pérdidas económicas, descontrol y violaciones de la legalidad, lo que no minimiza la responsabilidad de los organismos superiores encargados de garantizar el aseguramiento material necesario para ofrecer un servicio de calidad.

La Resolución No. 234 / 2003 dispone en su aspecto décimo: «En todos los casos y desde la negociación del contrato, puede pactarse con la entidad receptora del servicio que ésta asuma los gastos de transporte y dieta cuando sea necesario para la prestación del servicio que el jurista se traslade a otra localidad»

La referida disposición no responde a lo que está sucediendo, sólo se hace mención al compromiso de la entidad en asumir gastos de transporte y dieta en ocasiones muy precisas, pero no aparece nada en cuanto al gasto en recursos técnicos y materiales de oficina que el cliente externo está asumiendo o compartiendo. Por tanto, visto en términos de Marketing, el cliente externo se transforma, bajo determinadas circunstancias, en cliente interno, en la medida que presta un servicio al consultor jurídico para garantizar su propia satisfacción, y esto va en contra de la esencia misma del servicio y de la calidad que se pretende alcanzar.

No se puede hablar de violación de norma porque no hay norma establecida para este asunto, por lo que sería conveniente, dadas las dificultades técnicas y materiales reales existentes, que se incluyan estos aspectos en los contratos y se realicen ajustes económicos al respecto en caso que sea necesario para que de esa manera el cliente externo sepa a qué atenerse desde el primer momento, lo cual evitaría críticas o insatisfacciones al respecto.

Relacionado con este aspecto, en entrevista a expertos realizada en COPES (Consultoría de la Pesca, actualmente integrada a CONABI; Consultores y Abogados Internacionales) se hizo referencia a lo imprescindible que resulta para lograr un servicio de calidad que la entidad que lo brinde sea autofinanciada. Esto permite hacer inversiones en lo que objetivamente se necesita, crear una imagen atractiva para el cliente que incentive la necesidad del servicio y controlar, organizar y administrar los recursos materiales y humanos en tanto útiles de oficina, mobiliario, equipamiento técnico y contratos a personal capacitado y eficiente en la actividad.

En general, las dificultades en las condiciones de trabajo de los consultores están incidiendo en algunos de los factores anteriormente analizados como la asistencia, puntualidad, confección y entrega de documentos utilizando todos los medios y recursos disponibles, rapidez y agilidad en el servicio de acuerdo a lo convenido. Estas deficientes condiciones de trabajo del cliente interno que afloran a través del cliente externo y repercuten en su nivel de satisfacción con el servicio son una señal de la necesidad de prestarle atención y buscar soluciones.

«Las empresas de servicios se apoyan fuertemente en el desempeño tanto humano como material; es decir, las personas y los equipos son la clave del éxito de una organización»... (Cobra, M. 2000)

Valoración de la calidad de los servicios de acuerdo a las opiniones de los clientes externos

Como se ha visto a lo largo del análisis de los resultados obtenidos, existen incumplimientos e irregularidades en el trabajo de asesoramiento jurídico empresarial del consultor; con respecto a los lineamientos e indicadores de calidad establecidos para llevarlo a cabo. Esto incide en el nivel de satisfacción de las personas jurídicas representadas por sus directivos y funcionarios, en relación con los servicios contratados a las Consultorías Jurídicas, pero no causa graves consecuencias en la valoración general sobre la calidad del servicio.

Las opiniones están divididas, pero tienen puntos de contacto en algunos de los aspectos señalados, no se constata rechazo categórico por el servicio prestado en ninguno de los clientes externos entrevistados.

El 24.3% de la muestra considera que el trabajo del consultor tiene óptima calidad, el 63% lo valora como bueno y el 12.7% opina que podría mejorarse.

En el primer caso los usuarios se sienten muy satisfechos con el servicio que reciben, es especial con el consultor asignado, al que consideran un excelente profesional.

La identificación del cliente con el consultor no está directamente vinculada a la entidad que este representa, a la cual evalúan con múltiples deficiencias inherentes a condiciones materiales y de atención al hombre, sino al consultor en su individualidad por las habilidades, conocimientos, creatividad, relaciones humanas, de comunicación y competencia que manifiesta en su actuar. Esto reafirma la importancia del cliente interno dentro de la actividad.

Los consultores tienen interés por la actividad que realizan; es estimulante por su contenido y por los beneficios económicos que les aporta. No obstante en algunas de las irregularidades que se presentan en el cumplimiento del trabajo aparecen como justificaciones las deficientes condiciones laborales que rodean su labor y ello favorece a que la imagen del profesional jurídico no se lesione, en contraste con lo que sí ocurre con la apreciación de la Consultoría Jurídica y demás organismos del sector involucrados, que sí reciben críticas de los usuarios.

Los criterios donde se evalúa el trabajo de asesoramiento jurídico con deficiencias que podrían mejorarse y más de la mitad de quienes lo valoran como bueno, mencionan como indicadores que atentan contra la calidad del servicio: asistencia, puntualidad, incumplimiento de las tareas en el plazo establecido, necesidad de incrementar

los conocimientos y la preparación jurídica para realizar la labor, deficientes condiciones de trabajo del consultor, asesoramiento jurídico a una cifra elevada de centros, lo que limita el tiempo de permanencia del consultor en la entidad, conocimiento superficial de los objetivos de trabajo de la empresa, intervención de otras instituciones en los procesos afectando la rapidez en la solución de problemas, necesidad de incrementar el salario de los consultores con vistas a compensar los gastos de transportación, atender menor cantidad de empresas sin perjuicios económicos y mejoras de porte y aspecto.

Estos señalamientos ya referenciados en otro momento de la investigación no son determinantes en las valoraciones que sobre la calidad del servicio ofrecen los clientes externos, pues como se ha visto la percepción del servicio en sentido general es positiva; criterio que se confirma en el 96.4% de los entrevistados que—ante la alternativa de solicitud de asesoramiento—seleccionan al consultar jurídico para este fin. El 3.6% no da opinión al respecto.

Las insatisfacciones emitidas por los usuarios, contradictorias con la valoración general que ofrecen, pueden ser justificadas a partir de los propios resultados de esta investigación:

1 En las auditorías, verificaciones fiscales y controles administrativos no se han detectado violaciones de la legalidad vinculadas al trabajo del área jurídica a partir de la presencia del consultor en la entidad.

2 Las gestiones de cobros y pagos donde han intervenido los consultores, han posibilitado beneficios económicos, con soluciones satisfactorias para el cliente en las empresas que realizaron reclamaciones comerciales y demandas a otras entidades por pagos no retribuidos.

3 La asistencia de los consultores a la entidad cuando se solicita su presencia, con independencia de las visitas coordinadas regularmente para la labor de asesoramiento, satisface una necesidad de servicio del cliente, lo que influye en la percepción positiva de este hacia el consultor en su individualidad y hacia el servicio de asesoría en general.

4 El conocimiento de las entidades sobre las deficientes condiciones laborales del consultor jurídico y la necesidad del usuario de encontrar respuestas o soluciones a los asuntos, propicia el reconocimiento a los esfuerzos de este profesional en función de cumplimentar su trabajo; no se le considera responsable de los problemas que se presentan y la poca ayuda material que recibe, a pesar de su esfuerzo, repercute en la valoración positiva de la calidad del servicio

5 La novedad de la actividad de asesoramiento jurídico a nivel empresarial, la limitada divulgación que existe en cuanto al contenido y las características de esta labor y las indefiniciones que subsisten en cuanto al concepto de calidad en el ámbito de los servicios, dada la naturaleza intangible de los mismos, favorecen en el usuario la incapacidad de identificar en toda su magnitud las deficiencias que están presentes en el servicio que se le brinda.

Diagnóstico general del funcionamiento de las Consultorías Jurídicas

Para poder realizar un diagnóstico general del funcionamiento de las Consultorías Jurídicas, es imprescindible retomar aspectos señalados con anterioridad.

Existen incumplimientos por parte de los consultores jurídicos vinculados a sus deberes y obligaciones, de acuerdo a las Resoluciones 107/2001, 154/2001 y 42/2001 emitidas por el Ministerio de Justicia, en relación a la labor de asesoramiento legal a las personas jurídicas.

La repercusión de estas violaciones no resultó altamente perjudicial en la percepción que sobre la calidad del servicio brindó el cliente externo: óptima calidad, buena calidad y debe mejorarse, pues al aplicar la media aritmética a las puntuaciones otorgadas a las variables cuando se operaron, el resultado demostró que la valoración general del servicio fue buena ($x = 2.02$)

Además los criterios cualitativos referidos a «debe mejorarse», más que críticas sancionadoras constituyen recomendaciones o sugerencias que se manifiestan en la mayoría de los clientes.

La concepción de que la calidad siempre puede mejorarse debe ser una aspiración de todo usuario que recibe un servicio o adquiere un producto, lo que se comprueba en el Test de opinión sobre calidad, donde el total de clientes externos a los que se aplicó esta técnica, señalaron esta alternativa como cierta.

En relación al cliente externo y la calidad del servicio hay que recordar 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» (Mendoza, J. A., 2005)

Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sus necesidades y expectativas, que es lo que se ha denominado como calidad del servicio; por tanto los indicadores que se proponga la empresa para evaluar la calidad del servicio deben partir, esencialmente, de los criterios de los usuarios. Por eso es importante revisar los indicadores de calidad propuestos en la Resolución 154/2001, pues son básicamente técnicos y el usuario no necesariamente los conoce ni tiene por qué compartirlos.

Los clientes externos a través de los cuestionarios aplicados proponen algunos indicadores que satisfacen sus expectativas en relación a calidad en los servicios. Ellos están estrechamente vinculados a los aspectos que, en el marketing de servicios a nivel internacional, se tienen en cuenta para medir la calidad:

- Asistencia y puntualidad
- Rapidez en la solución de problemas
- Buenas relaciones de comunicación, humanas y sociales
- Responsabilidad ante las tareas.
- Ética profesional
- Interés y motivación hacia la actividad que desarrolla.
- Educación, cortesía y respeto
- Cumplimiento de las tareas de acuerdo a lo acordado
- Conocimientos y preparación para el desempeño del trabajo, en correspondencia con la entidad que asesora.
- Disponibilidad de recursos técnicos y materiales que garanticen la calidad de los documentos jurídicos y propicien bienestar al trabajador

Estos indicadores son afines al cliente interno, él es quien promociona la prestación, vende una imagen de la empresa e incentiva en el cliente externo la necesidad por el servicio que se oferta; la relación entre cliente interno y externo es indisoluble y determinante para evaluar la calidad.

«...es necesario sensibilizar a las personas (empresarios, funcionarios, directivos) en la correcta atención al cliente interno, puesto que un cliente interno satisfecho atenderá mejor al cliente externo».(Cobra, M. 2000)

«Para el marketing no es pues el producto aquello que se vende, sino aquello que se desea comprar».En la instauración de ese deseo y de esa necesidad, el cliente interno, la divulgación del servicio y la imagen que proyecta la institución encargada de prestarlo, conforman un todo único que es determinante y propicia el desarrollo de las expectativas del cliente externo.

Por último, aunque los resultados obtenidos son optimistas aún teniendo presente todas las deficiencias que en el orden económico, técnico y material existentes y que son reflejo de la situación del país, en sentido más amplio, es necesario buscar soluciones en función de crear una imagen corporativa de la Consultoría Jurídica, una imagen atractiva y motivante, que incite, por sí misma, a la contratación y el interés del cliente.

Este entorno no implica perder de vista la necesidad de reconocimiento social, moral y material del cliente interno que, como se ha visto, es el punto de partida del cliente externo para crear sus expectativas y percepción sobre el servicio.

Hay que hacer énfasis en los problemas detectados y analizarlos con objetividad en todos los niveles de dirección, sin excluir las causas o motivos que llevaron a estos incumplimientos.

La responsabilidad es de todos y todos tienen que cooperar para que el servicio tenga la calidad que espera el cliente externo y a la que aspiran los clientes internos. Cumplimentar este objetivo es difícil, pero si existe interés, dedicación y se unen esfuerzos se puede lograr el éxito.

Los servicios son perecederos, no se pueden almacenar, por tanto mantenerse activo, dispuesto y competitivo no es sólo una cuestión estratégica, sino un imperativo para la supervivencia. (Cobra, M., 2000)

CONCLUSIONES

1.Existen dificultades en el proceso de comunicación entre el cliente interno y externo que se reflejan en la carencia de información o el desconocimiento del usuario sobre documentos jurídicos relevantes dentro de la actividad de asesoría, ejemplos de los cuales son: diagnóstico o dictamen, Plan de medidas para erradicar deficiencias detectadas y su seguimiento, Carpeta legal y su actualización, Registro de bienes inmuebles y su inscripción en el Registro de propiedad, Disposiciones jurídicas y el Protocolo de disposiciones emitidas por el jefe máximo de la entidad.

2. Las actividades de divulgación jurídica no se imparten con la frecuencia que ello amerita, lo que limita el desarrollo de la conciencia jurídica y el conocimiento de normativas que contribuyen al cumplimiento de la legalidad. El incremento de estas actividades un reclamo de los clientes externos.

3. El porte y aspecto del cliente interno no responde, en algunos casos, a lo que el usuario espera, por lo que ellos sugieren estimular con módulos de ropa o con mejoras económicas al asesor jurídico.

4.La rapidez en la atención, solución de problemas y cumplimiento de las tareas de acuerdo a lo acordado, al igual que la asistencia y puntualidad a la entidad, no siempre satisfacen al cliente externo, pero este justifica con frecuencia la ocurrencia de tales hechos por la intervención de terceras personas o instituciones dentro de los procesos y las deficientes condiciones laborales y de transportación que tienen los consultores. Tales razones disminuyen la responsabilidad del consultor en estos incumplimientos.

5. Las opiniones que sobre el soporte físico, (incluye las condiciones de trabajo de las Consultorías Jurídicas) ofrecen los 92 clientes externos que han visitado dichas instalaciones son adversas; más del 80% de los indicadores de referencia son evaluados como regular, mal y muy mal.

6. La transportación es un factor que incide en toda la población, pero para el cliente externo constituye un problema mayor cuando para lograr la concreción del servicio tiene que buscar soluciones al respecto; más aún si como en el 74.8% de los casos, no existe compromiso alguno en el contrato concertado.
7. El conocimiento parcial de los objetivos de trabajo de las personas jurídicas por parte del consultor que asesora la entidad, es visto por el cliente externo como un factor que incide en la calidad del servicio. Es difícil brindar asesoramiento jurídico sin tener una idea exacta del contenido de la actividad laboral, los intereses y las necesidades de la empresa.
8. La necesidad de incrementar los conocimientos y la preparación jurídica del consultor para el desempeño de su actividad es un reclamo de los clientes externos, pues la variedad de resoluciones, normativas, lineamientos y disposiciones jurídicas que están presentes en la esfera empresarial requieren una actualización permanente del profesional encargado de esta labor.
9. El valor y la importancia del asesoramiento jurídico empresarial no encuentra eco en el cliente externo, en tanto la deficiente información sobre esta especialidad limita el conocimiento de la actividad y su utilidad práctica.
10. El desconocimiento del cliente externo sobre documentación jurídica esencial para la organización y funcionamiento de la empresa que dirige, está íntimamente vinculado a incumplimientos del consultor jurídico en su trabajo de asesoramiento, pero eso no justifica la irresponsabilidad y despreocupación del usuario ante sus obligaciones como dirigente de la entidad.
11. Para los clientes externos las Consultorías Jurídicas no poseen una imagen corporativa que estimule el desarrollo de la necesidad del servicio o la contratación. La proyección que transmiten es totalmente opuesta a las expectativas del cliente en cuanto a la calidad del servicio, y es el vínculo directo con el consultor jurídico y los resultados favorables obtenidos los que restan importancia a esa imagen y propician el reconocimiento social por la actividad en la individualidad del consultor y no a la institución que este representa.
12. Los consultores jurídicos han incumplido con deberes y obligaciones inherentes a la organización y funcionamiento de la actividad de asesoría jurídica empresarial que están normados en resoluciones y lineamientos emitidos por el Ministerio de Justicia.
13. Los clientes externos expresan deficiencias en cuanto a la calidad al servicio que reciben por parte de las Consultorías Jurídicas, lo que implica que su nivel de satisfacción no es óptimo (resultado que entra en contradicción con las opiniones emitidas por los consultores jurídicos en la investigación del cliente interno, quienes al autoevaluarse no señalaron deficiencias en su trabajo). Sin embargo estas insatisfacciones del cliente externo no propician una valoración general negativa del servicio, pues en la práctica, las situaciones generadoras de esos conflictos se minimizan al ser consideradas ajenas a la voluntad del consultor. Esto cual sumado a las ventajas económicas y de control de la legalidad obtenidas, compensan las irregularidades presentadas.
14. Los indicadores para medir la calidad en los asuntos contratados para un servicio determinado establecidos por la Resolución 154 del 2001, no satisfacen, en toda su magnitud, las expectativas del cliente externo en relación a la calidad de los servicios, por lo que los usuarios realizan propuestas al respecto ya mencionadas en el acápite de Diagnóstico general de esta investigación.
15. Los resultados obtenidos en esta investigación constituyen una fuente de información para el Ministerio de Justicia, la Dirección Provincial de Justicia y el Consejo de la Administración Provincial, con vistas a satisfacer las expectativas del cliente externo con el servicio y optimizar la calidad del mismo.

RECOMENDACIONES

1. La Dirección de Consultoría Jurídica y Atención a Asesores Jurídicos del Ministerio de Justicia, como órgano que orienta y controla metodológicamente la actividad, debe realizar un análisis sobre los aspectos que propician insatisfacciones en los clientes externos con el servicio que prestan las Consultorías Jurídicas con vistas a incorporarlos como indicadores de calidad.
2. El Ministerio de Justicia en coordinación con la imprenta del organismo, debe trabajar en función de confeccionar y editar boletines o folletos donde se divulguen los servicios que prestan las Consultorías Jurídicas y sus resultados de trabajo. Con este fin también es posible utilizar la Revista Jurídica y los medios de comunicación masiva. Esto contribuiría al conocimiento de la especialidad, desarrollo de necesidades del servicio en los clientes externos y la estimulación de contrataciones.
3. Es imprescindible que todos los organismos vinculados al trabajo de las Consultorías Jurídicas (Ministerio de Justicia, Dirección Provincial de Justicia y Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular) busquen soluciones a favor de mejorar las condiciones constructivas y materiales de estas entidades, pues es necesario modificar la percepción desfavorable que tiene el cliente externo sobre las mismas y de ese modo estimular el desarrollo de su imagen corporativa.

4. El Ministerio de Justicia debe establecer convenios de colaboración e intercambio con instituciones como la Escuela de Turismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores u otros organismos donde se impartan cursos de Marketing de Servicios para incorporar en estas actividades a todos los clientes internos que laboran en esta esfera. Esto posibilitaría incrementar la calidad de los servicios.
5. Incentivar a través del Ministerio de Justicia y la Dirección de Justicia de Ciudad de La Habana la creación de Talleres de Orientación Metodológica sobre las normativas existentes, y lograr a través de mecanismos educativos e instructivos que los consultores adquieran conocimientos, ganen en experiencia y otorguen a estos asuntos la importancia que corresponde.
6. Los jefes de grupos de las Consultorías Jurídicas podrían realizar inspecciones y controles a las diversas entidades con mayor regularidad, con el objetivo de constatar el estado de la documentación jurídica, la disciplina, la comunicación, actividades de divulgación jurídica y otros aspectos que se consideren necesarios, para brindar apoyo y asesoramiento en el caso que se requiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Bello, Z y Casales, J.C. Psicología Social. Editorial Félix Varela. Cuba. 2004. Pág. 113
- 2 Calviño, M. Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología. Editora Política. Cuba .1999. Pág. 73
- 3 Cobra, M. Marketing de Servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación. 2da Edición. Editora Lily Solano. Colombia. 2000. Pág. 4
- 4 Idem. Pág. 27, 9, 89, 94, 63, 72 y 30.
- 5 Colectivo de autores. «El Marketing de los servicios: Una técnica para el éxito de las Consultoría Jurídicas». Trabajo de Investigación. Consultoría Jurídica de La Habana del Este.2003.
- 6 Colectivo de autores. «Cultura por la Calidad. Universidad para todos.» Tabloide. Instituto de Investigaciones en Normalización. Editorial Academia. Cuba. 2006. Pág. 9
- 7 García, S. Rodríguez, M. y Soñora, M. «Calidad de los servicios en el Registro Central de Sancionados. » Informe de Investigación. Ciudad de La Habana. Cuba. 2001
- 8 Hernández Sampier, R. Metodología de la Investigación. Editorial Félix Varela. Cuba 2003. Pág. 228
- 9 Hernández Ruiz, Alma, «¿Un Marketing especial para los servicios? » en Revista Espacio No.3, Habana 2000.
- 10 Hernández, R. «Algunas consideraciones acerca del Marketing en los servicios jurídicos». Ponencia. 1995.
- 1 Isidor, J. L. Seminario de sensibilización «Calidad en el trabajo», La Habana, 2000. Lineamiento Metodológico No 2 /2001. Metodología para verificar la calidad del servicio brindado a las entidades, Ministerio de Justicia. Cuba
- 2 Lineamiento Metodológico No 1 /2001. Guía Metodológica para la atención a las entidades del sector agropecuario y estatal. Ministerio de Justicia. Cuba.
- 3 Mendoza, J. A. Medición de la Calidad del Servicio. Resumen sobre Modelo de las Deficiencias. Internet. 2003. Pág. 1
- 4 Resolución No 106 /2001. «Reglamento para la prestación de los servicios de asistencia jurídica en las Consultorías Jurídicas». Ministerio de Justicia.
- 5 Resolución No 42 / 2002. Lineamientos para la organización, funcionamiento y supervisión de la actividad de asesoramiento jurídico. Ministerio de Justicia. Cuba
- 6 Resolución No 154 / 2001. Indicadores de calidad en los asuntos contratados para un servicio determinado. Incluye contratos de Iguala. Ministerio de Justicia. Cuba.
- 7 Resolución No 107 / 2001. Metodología para el funcionamiento de los Registros de las Disposiciones Jurídicas. Ministerio de Justicia. Cuba.
- 8 Resolución No 234 / 2003. Establecimiento de tarifas de prestación de servicios en moneda nacional a personas jurídicas. Ministerio de Justicia. Cuba.
- 9 Rodríguez, M. y Hernández, D. La Divulgación Popular del Derecho. Informe de Investigación. Centro de Investigaciones Jurídicas. Ministerio de Justicia. Cuba 1998. Pág. 37
- 10 Salesmases, M. Marketing :Consejos y estrategias. Ediciones Pirámides. S. A. Madrid. 1991
- 11 Torres, Rolando y Grillo Alicia, «Marketing de Servicios y Fidelización: El desafío del Siglo XXI.» Instituto de Comercio Exterior. Cuba. 1997.
- 12 Wellington, Patricia, ¿Cómo brindar un servicio integral al cliente? Editorial Mc Graw Hill, Nomos S. A. Bogotá, Colombia, 1997.
- 13 Payne, A. «La esencia de la mercadotecnia de servicios». Fotocopia. 1999

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Colectivo de autores, Sobre la Psicología del Cliente. Curso Básico. Ministerio de Justicia, 2000.
- 2 Colectivo de autores. Fundamentos de la Psicología Social y de la propaganda. Editorial Progreso. Moscú.1985.
- 3 Colectivo de autores. Estadística. Editorial Félix Varela. Cuba. 2004. Decreto 138, Sobre el asesoramiento Jurídico a entidades estatales. 1987.
- 4 Farrell, G.E; Egaña, E; Fernández, F. Investigación Científica y nuevas tecnologías. Editorial Científico Técnica. Instituto Cubano del Libro.2003
- 5 Fernández, C y Blanco, A., Servicios Turísticos en Agencia de Viajes. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, 1999.
- 6 Fernández, N y Pérez, A. Plan de acción para asegurar la Gestión de la Calidad en las empresas que aplican el perfeccionamiento Empresarial. Documento. 2004.
- 7 Guía Metodológica para realizar el Diagnóstico Empresarial. Grupo Ejecutivo. Perfeccionamiento Empresarial. Folleto. Cuba. 1998.
- 8 Guía Metodológica para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial (2da versión). Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba. 2000.
- 9 Kotler, P. Dirección de la Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Sexta edición. 1992.
- 10 Lineamento Metodológico No 3 / 2003. Metodología para la habilitación del cuaderno de asuntos en tramite. Ministerio de Justicia.
- 11 Martín, C y Díaz, M. Psicología Social y Vida Cotidiana. Comunicación, Propaganda y Publicidad. Editorial Félix Varela. Cuba. 2004
- 12 Martínez Sarría, Matilde, «La atención a la Población, necesidad de estos tiempos», Tesis de Maestría, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1999.
- 13 Naresh K. Malhotra. Investigación de mercado. Un enfoque práctico. 2da. edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- 14 Norma Internacional ISO 9001. Traducción Certificada. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Impreso en Secretaria Central ISO en Ginebra. Suiza. 2000.
- 15 R. C. B. Sociedad clasificadora. Interpretación de la Norma ISO 9001 e introducción al enfoque de procesos. Programa de asesoramiento. Cuba. 2002.
- 16 Ries, Al y Trout Jack, Las 22 leyes inmutables del Marketing, Ediciones Mc Graw Hill, Interamericana de México, 1996.
- 17 Serrano, F. Marketing para economistas de empresa. Editorial E. S. I. C. Madrid, 1990.
- 18 Smith, I. Psicología Social de las organizaciones. Conferencias impartidas en la Maestría de Criminología. Facultad de Derecho. Cuba. 1999.
- 19 Terrero, Ariel, «¿Marketing en Cuba?» en Revista Espacio No 2. La Habana. 2000.
- 20 Trilles, I. (Compiladora). Comunicación Organizacional. Selección de Lectura. Editorial Félix Varela. Cuba. 2004

Autores:

MSc. Silvia Esther García Méndez.

Investigadora Auxiliar y Profesora Auxiliar

Lic. Milkos Lázaro Gual Díaz

milkos@oc.minjus.cu

Profesor Instructor

Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ)