



**República de Cuba  
Universidad de Cienfuegos  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ingeniería Industrial**

---

***TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE  
SERVICIOS DE LA OFICINA DE CORREOS CIENFUEGOS.***

---

**Tesis presentada en Opción al Grado de  
Ingeniero Industrial**

***Autora: Yanay Fernández Díaz***

***Tutoras: MSc. Roxana González Alvarez***

***MSc. Maidelis Curbelo Martínez***

***Ing. Madelín Luis González***

**Cienfuegos, 2015**

**“Año 57 de la Revolución**



**CORREOS DE CUBA**  
al servicio de todos

*Pensamiento*

The image features a decorative background at the bottom consisting of several overlapping, wavy lines in shades of light blue and cyan. These lines create a sense of movement and depth, resembling water or flowing energy. The rest of the page is plain white.

*La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.*

*John Ruskin*



# *Dedicatoria*

*En especial a mi querido hijo Dylan, con la ilusión de servir de inspiración en el largo camino de su vida.*

*A mi abuelo, donde quiera que esté, pues siempre deseó que este momento llegara.*

*A mis padres que con cariño siempre me apoyaron en ideas y me guiaron por el camino correcto hasta lo que soy hoy.*

*A mi esposo, que siempre me da su amor y con tanta paciencia me brindó su ayuda, apoyo y fuerza para llegar hasta aquí.*

# *Agradecimientos*



*Agradezco en primer lugar a toda mi familia la confianza que siempre tuvo en mí, además la ayuda y el apoyo que me brindaron para alcanzar este sueño.*

*A mis tutoras Roxana y Maidelis que tanto tiempo y experiencia profesional me regalaron durante el proceso de realización de este trabajo.*

*A los amigos que me acompañaron en estos años, a la Universidad y a sus profesores que me formaron.*

*A los trabajadores de la Empresa de Correos Cienfuegos por apoyarme en el desarrollo de esta investigación.*

*A todos los que de una forma u otra han colaborado con la realización de este trabajo, de todo corazón...*

*Muchas gracias.*



# *Resumen*

## Resumen

El trabajo de investigación que se presenta está encaminado a evaluar la calidad percibida en la Oficina de Correos Cienfuegos. El procedimiento que se implementa para dar cumplimiento a este objetivo es el de González (2013) que consta de cuatro etapas y trece pasos, el cual garantiza la evaluación y mejora de la calidad percibida con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, haciendo uso de un conjunto de herramientas que se ponen en práctica en el proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.

Para la recopilación de información se utilizan técnicas tales como: entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se hace uso de herramientas clásicas de la calidad (Diagrama de Pareto, diagrama Ishikawa) y de gestión de procesos (SIPOC, diagrama de flujo y ficha de proceso), así como análisis de fiabilidad y validez. Para la proyección de acciones de mejora se utiliza la técnica 5Ws y 1H.

Como resultados fundamentales de la investigación se identificaron las principales insatisfacciones en la calidad del servicio, a partir de las percepciones de los clientes mediante el uso del cuestionario Servperf. Se proponen además un conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones considerando los resultados de la evaluación de la calidad percibida. Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

The background of the page features a series of overlapping, wavy bands of light blue and purple, creating a sense of motion and depth. The waves are most prominent at the bottom of the page, where they appear to flow across the frame. The overall effect is a soft, ethereal, and modern aesthetic.

# *Abstract*

**Abstract**

The research work presented is aimed at assessing the perceived quality of the Post Office of Cienfuegos. The procedure is implemented to comply with this objective is the one of González (2013) which consists of four stages and thirteen steps, which guarantees the evaluation and improvement of perceived quality with a focus on process management and continuous improvement, making use of a set of tools that are implemented in the process of execution and delivery of newspapers and publications.

For information collection techniques are used such as interviews, brainstorming, and document review, working with experts, teamwork and direct observation. It makes use of classic quality tools (Pareto diagram, Ishikawa diagram) and process management (SIPOC, flowchart and process record) and analysis of reliability and validity. For the projection of improvement actions the 5Ws and 1H technique is used.

As fundamental research results major dissatisfaction in the quality of service from the perceptions of customers using Servperf questionnaire were identified. A set of improvement actions that contribute to improving the quality of process execution and delivery of Press and Publications considering the results of the evaluation of perceived quality are also proposed. Finally the conclusions and recommendations from the study and for defining an appropriate route tracking to give continuity to the theme developed in the investigation.



# *Índice*

**Índice****Resumen****Abstract****Introducción**----- 150**Capítulo I: Marco teórico referencial**-----14

## 1.1. Introducción -----14

## 1.2. Organizaciones de servicio -----14

## 1.2.1. Servicios. Características de los servicios -----17

## 1.2.2. Elementos del sistema de servucción -----19

## 1.3. Calidad de los servicios -----22

## 1.3.1. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida-----25

## 1.4. La calidad de los servicios en el sector postal -----35

## 1.5. Conclusiones del Capítulo I -----37

**Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).** -----39

## 2.1. Introducción -----39

## 2.2. Caracterización del Grupo Empresarial de Correos de Cuba (GECC)-----39

## 2.3. Caracterización de la Empresa de Correos Cienfuegos (ECC)-----41

## 2.4. Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios -----45

## 2.5. Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento seleccionado -----56

## 2.6. Conclusiones del Capítulo II -----68

**Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos.** -----70

## 3.1. Introducción -----70

## 3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos. -----70

---

3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo -----	70
3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar.-----	80
3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente -----	87
3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio-----	98
3.3. Conclusiones del Capítulo III-----	99
<b><i>Conclusiones Generales</i>-----</b>	<b>106</b>
<b><i>Recomendaciones</i>-----</b>	<b>107</b>
<b><i>Referencias Bibliográficas</i>-----</b>	<b>108</b>
<b><i>Anexos</i></b>	



# *Introducción*

## Introducción

Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente. (Aubyn, 2006)

Tanto la investigación como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente mejorarla. (Garza, 2008)

En los últimos años las investigaciones sobre la calidad de los servicios se presentan como esenciales si lo que se pretende es la mejora continua de las organizaciones (Díaz, 2014). Las empresas de servicios, han dejado de considerar a los clientes como meros destinatarios de sus ofertas para pasar a convertirse en verdaderos evaluadores y jueces de su gestión, criterio con el que concuerdan investigadores de la temática como Shanin (2006) según Díaz (2014). Teniendo en cuenta ello destaca la concepción de la calidad percibida vista por los autores Duque, Cervera, y Rodríguez (2006) como una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores.

Lo anterior reviste aún mayor importancia si se toma en cuenta que los clientes que tienen una buena experiencia con el servicio se la cuentan a una media de 5 personas, sin embargo su experiencia con un mal servicio la comunican a un promedio de 10 personas según estudios realizados por el *Technical Assistance Research Program* de Estados Unidos (TARP, 2008). Además Barlow y Moller (1996) plantean que el porcentaje de clientes que se quejan es muy inferior a los que no lo hacen.

Entre los servicios en los que se ha evaluado la calidad percibida se encuentran: servicios de restaurantes (Andaleeb y Conway, 2006), deportivos (Gálvez, 2011), turísticos (Valls et al., 2002;

Frías, 2005), bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios, de educación superior, bancarios y de asistencia de salud (Curbelo, 2013; Díaz y Pons, 2009) además de los servicios públicos entre los que se encuentran los servicios postales (Martínez y Martínez, 2009).

Los estudios de calidad percibida en los servicios postales son relativamente escasos. La mayoría de las investigaciones se fundamentan en el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas como Servqual y el Servperf (Carvalho y Leite, 1999; Martínez y Martínez, 2009), mientras que otros se enfocan en la medición de la eficiencia de los servicios postales (Escribano, González y Lasheras, 2003; Morales, 2002).

El correo es un medio primordial de comunicación para las empresas, las organizaciones y las personas, constituyendo un elemento clave para la cohesión social, para el incremento de la competitividad de las empresas y para el desarrollo del comercio<sup>1</sup>. La situación actual del sector se caracteriza por una serie de retos, entre los que destacan los progresivos procesos de liberalización, el decremento del volumen de negocio, una mayor competencia, y los cambios en los hábitos de los clientes (Çetiner, Sepil y Süral, 2010; Stucki, Laederach y Affolter, 2010).

Esto ha llevado al sector de los servicios postales a una nueva situación competitiva (Martínez y Martínez, 2009) donde se están explotando nuevas oportunidades para proporcionar servicios innovadores que añadan valor al cliente y conduzcan a su lealtad, siendo la calidad de servicio clave para responder a los retos del sector (Sund, 2008). Es por ello que en el Plan de Desarrollo Regional para América Latina y la región de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal a la que pertenece Cuba se considera la calidad del servicio como uno de los tres ejes estratégicos prioritarios (UPU y UPAEP, 2009).

El Grupo Empresarial de Correos de Cuba (GECC) trabaja actualmente por mejorar la calidad de los servicios postales. Lo anterior se refuerza con lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución donde se plantea como reto la necesidad de garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población (Comité Central del Partido, 2011), entre los que se encuentran los servicios postales. Para ello se hace necesario centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos.

---

<sup>1</sup> Documento de trabajo: “Servicio postal universal: consideraciones generales para su establecimiento”. Lima, Perú, 2003.

En particular la Empresa de Correos Cienfuegos (ECC) es una organización subordinada al GECC, la cual se dedica a prestar servicios de correos, de telégrafos y de prensa a la población y a organizaciones del estado. La misma cuenta con 43 unidades de correos.

### **Situación problemática**

La Oficina de Correos Cienfuegos, objeto de estudio de la presente investigación es una de las 8 unidades empresariales de base con que cuenta la ECC. Actualmente la organización ha experimentado un incremento en el número de quejas por insatisfacciones en la calidad del servicio. Como ejemplo pueden citarse el comportamiento de las quejas correspondientes a los años 2012, 2013 y primer semestre de 2014 con 5, 11, y 19 quejas respectivamente. De igual forma los especialistas reconocen que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. Además en la planeación estratégica de la organización se evidencia como una de las debilidades identificadas resultado del análisis DAFO (Debilidades-Fortalezas-Oportunidades-Amenazas) que el servicio brindado no siempre tiene la calidad requerida, debido al desconocimiento de las causas que inciden en las insatisfacciones de los clientes.

A todo esto se suma que de un total de 70 quejas recibidas en la ECC durante los años 2012, 2013 y primer semestre de 2014, el 50% corresponden a esta organización. Además la calidad de los servicios postales en las 8 UEB solo se evalúa basándose en la Resolución No. 215 del 2012 sobre las metas e indicadores de acceso y calidad a los servicios postales a través de un sistema de emulación. En este sentido la Oficina de Correos Cienfuegos ha alcanzado durante los meses de marzo hasta octubre de 2014 los últimos lugares en la mayoría de las ocasiones.

Lo cierto es que la evaluación que se efectúa no se sustenta en el criterio de los clientes en relación al servicio recibido, siendo este una fuente de retroalimentación esencial en materia de calidad para garantizar la mejora continua de los procesos que inciden en la percepción de los clientes. Es importante destacar además que en la provincia no se identifican estudios de evaluación de la calidad percibida en ninguna de las oficinas de correos.

Todo lo anterior descrito hace que se declare como **Problema de Investigación:**

¿Cómo evaluar la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos perteneciente a la Empresa de Correos Cienfuegos?

Se considera como **hipótesis**:

La implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos, permite identificar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio percibido por los clientes y proponer acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.

En función de ello se formulan los siguientes **objetivos**:

**Objetivo general:** Evaluar la calidad percibida de los servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos perteneciente a la Empresa de Correos Cienfuegos.

De ahí se establecen los **Objetivos Específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre la temática calidad percibida para la elaboración del sustento teórico conceptual de la investigación.
2. Implementar el procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos.
3. Proponer acciones de mejora que contribuyan a elevar la calidad del servicio percibido por los clientes de la Oficina de Correos Cienfuegos.

El **tipo de investigación** que se desarrolla es: descriptiva.

Por tanto, las **variables de la investigación** son:

**Variable independiente:**

- ✓ Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).

*Conceptualización:* Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso de evaluación de la calidad percibida de servicios.

**Variables dependientes:** Se tienen en la investigación dos variables dependientes cuya conceptualización se especifican.

- ✓ Insatisfacciones en la calidad del servicio percibido por el cliente.

*Conceptualización:* Son aquellos ítems que inciden de manera negativa en la calidad del servicio desde la percepción de los clientes.

- ✓ Propuesta de acciones de mejora:

*Conceptualización:* Conjunto de acciones de mejora que contribuyen a elevar la calidad del servicio en función de las principales insatisfacciones identificadas.

### **Justificación de la investigación:**

La justificación de la investigación está dada por la necesidad de mejorar la calidad de los servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos, partiendo de la calidad percibida por los clientes. Para ello se emplea el procedimiento de González (2013).

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Se elabora el marco teórico referencial. Comprende aspectos relacionados con el servicio y la calidad de los servicios percibida. Como elemento clave se realiza un análisis de los diferentes modelos que permiten medir la calidad del servicio percibida. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector postal.

**Capítulo II:** Se realiza una caracterización del GECC y de la ECC. Se realiza además un análisis crítico de los procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios existentes en la literatura y se explica el procedimiento de González (2013) a emplear en la investigación. Por último se describen un conjunto de herramientas a utilizar en cada una de las etapas.

**Capítulo III:** Se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos, que culmina con propuestas de mejora a las deficiencias detectadas.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.



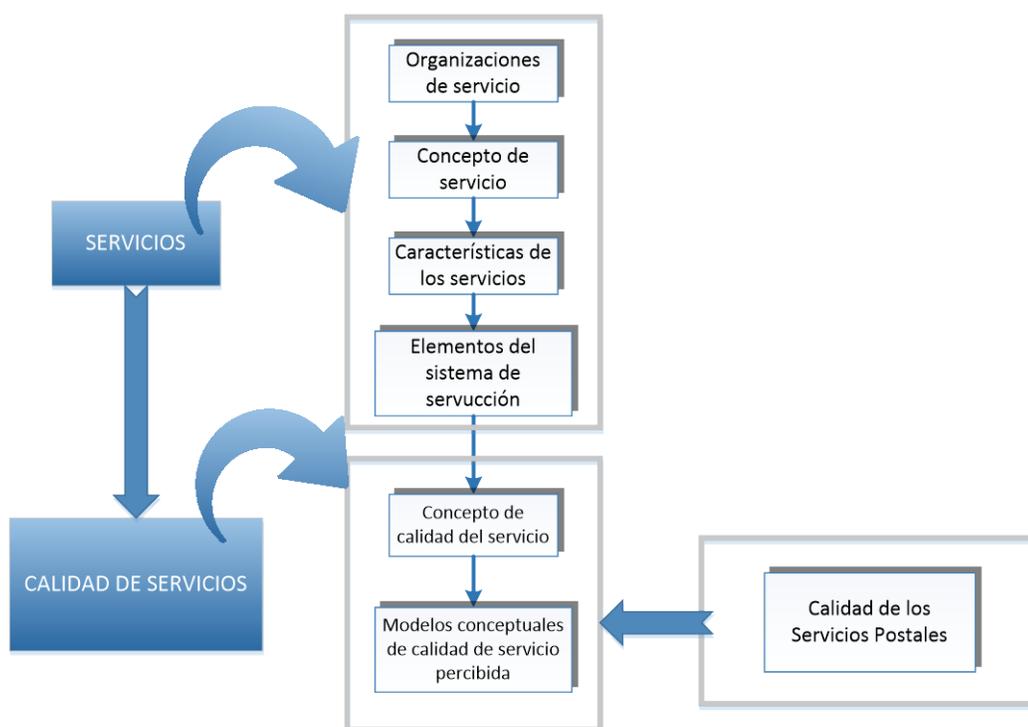
# *Capítulo I*

## Capítulo I: Marco teórico referencial

### 1.1. Introducción

En el presente Capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan el servicio y la calidad de los servicios percibida, así como los diferentes modelos que permiten medirla. Por último se aborda la calidad de los servicios en el sector postal.

En la Figura 1.1 se presenta el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas abordados.



**Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### 1.2. Organizaciones de servicio

Se está volviendo prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible solo por medio de un producto tangible. Por lo tanto para tener éxito en un negocio se necesitan instalar barreras de entrada incorporando un “producto” como un paquete completo al cliente, compuesto de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios tangibles e intangibles difíciles de superar

por un competidor. El cliente desea valor por el dinero que paga. En la mayor parte de los casos, éste da más importancia a la calidad del servicio recibido que a la calidad de los productos comprados. El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado.(Hernández, 2000)

Constituyen empresas de servicios aquellas organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. Aquí pueden distinguirse (Parra, 2005):

- ✓ Servicios con base en instalaciones: El cliente va a la instalación del servicio.
- ✓ Servicios con base *in situ*: La producción y el consumo del servicio se desarrolla en el entorno del cliente. Por ejemplo servicios de limpieza y reparaciones en el hogar.

No obstante la tecnología ha permitido la transferencia de un tipo de servicio a otro. Por ejemplo talleres de reparaciones móviles, reservaciones por internet, entre otras.

De acuerdo con la clasificación estándar de industrias, las siguientes se consideran organizaciones de servicios:

- |  |   |
|--|---|
| ✓ Servicios públicos (Servicios postales). | ✓ Servicios a las empresas: abogacía, contabilidad, etc.                              |
| ✓ Bancos.                                  | ✓ Servicios personales: servicios de mantenimiento a hogares, belleza, limpieza, etc. |
| ✓ Bienes raíces.                           | ✓ Servicios profesionales.  |
| ✓ Educación.                               | ✓ Transporte.   |
| ✓ Gobierno: local, estatal, federal.       | ✓ Venta al por menor y al por mayor.  |
| ✓ Hoteles y moteles.                       | ✓ Seguros.  |
| ✓ Restaurantes y cafeterías.               |   |
| ✓ Salud.                                   |   |

Harrington (1979) citado en Martínez (2012) plantea que las empresas de “manufactura” no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de Ford, “la empresa no existe para fabricar automóviles Mustang; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles el medio para movilizarse de un lugar a otro”.

Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su triunfo actual a sus servicios y no a los productos que venden (Martínez, 2012):

- ✓ El éxito de firmas japonesas de automóviles como Toyota, Honda y Nissan, se debe al servicio de alta calidad que se brinda en la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago.
- ✓ El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismos novedosos y creativos de realizar las compras. (The E-VALUE code)
- ✓ Avon, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución “puerta a puerta”.

De lo anterior se deduce que la sociedad o los clientes lo que en realidad demandan es un servicio y no un producto en sí, ya que el servicio contiene o se sustenta en un producto, además de ser más abarcador que éste (Geary& Alan, 1995).

Se concluye entonces que toda empresa existe para prestar un servicio, las únicas diferencias entre ellas residen en las proporciones relativas de hechos tangibles e intangibles de los procesos involucrados en la experiencia de valor del cliente.

Ha de destacarse además que alrededor del 70 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 80 % de la fuerza de trabajo en Estados Unidos se ocupa en actividades de servicios, ocurriendo algo similar en la Unión Europea y en Japón, donde el 72 % y el 75 % respectivamente de la fuerza de trabajo se desempeña en este sector (Chase, Aquilano y Jacobs, 2000; Shcroeder 1992 según López, 2011). Actualmente en Cuba, aproximadamente el 60% del PIB lo aporta el sector de los servicios (Vilalta según López, 2011).

Una organización con enfoque a servicio debe poner en el centro de esta al cliente y lograr que cada uno de sus trabajadores comprenda que contribuyen a agregarle valor a un servicio completo que culminará en la satisfacción de las necesidades de este (Acevedo, 1999; Gómez, 2001; Gómez y Acevedo, 2001). Orientarse a los servicios presupone orientarse al cliente, debido a que en las organizaciones del sector servicios, coincide que el producto se consume en el momento en que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio

(salida) (Ruiz y Alcalde, 2005). Por ello el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se le ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada. El enfoque a servicio tiene como ventaja facilitar la comunicación y el contacto con el cliente para proporcionarle el servicio completo con un alto valor agregado.

Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad establecidos en la ISO 9000: 2005 lo constituye el enfoque al cliente donde se plantea que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. El contacto con los clientes o entre ellos responde al principio descrito y se logra en momentos de servicios.

### **1.2.1. Servicios. Características de los servicios**

Son muchos los autores que se refieren al término servicio de diferentes maneras (Ver Anexo 1). Todos coinciden en que un servicio es un conjunto de actividades mediante las cuales se logran satisfacer las necesidades y deseos del cliente, una interacción social en la cual intervienen dos partes, cliente y productor del servicio, que causa una impresión positiva o negativa en estos, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible. Todo concepto de servicio ha de girar en torno a la satisfacción del cliente (AMA, 1960; Cantú, 2001; Gómez & Acevedo, 2001; Grönroos, 1994; Gualier, 2001; Juran & Bingham, 1974; Juran, 1996; Kotler, 1988; Lehtinen, 2001; ISO 9001: 2008; Peel, 1999; Regan, 1963; Schroeder, 1992).

La definición más universal y con la que coincide la autora es la de Kotler (1988) que plantea que *“un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”*.

Por su parte, Rathmell (1974) plantea que *“un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material, mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo”*.

En la ISO 9000: 2005 se precisa al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- ✓ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- ✓ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- ✓ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- ✓ La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Todos los clientes tienen necesidades con sus expectativas asociadas y para que se sientan plenamente satisfechos, ambas deben ser cumplimentadas. Las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los oferentes (servicio al cliente) y las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona (atención al cliente). A partir de lo anterior se puede decir que lo ideal es que se combinen las habilidades personales y las técnicas cuando se interactúa con un cliente, que la atención y el servicio al cliente conformen una unidad, es decir, que funcionen como un sistema. Esta es la forma de garantizar un servicio de calidad.

Ha de destacarse que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados (Civera, 2008; Eiglier y Langeard, 1975; Frías, 2005; Gálvez, 2011; Gómez, 1998; Grande, 1996; Grönroos, 1994; Hernández, 2004; Kotler, 1997; Nava, 2002; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985; Rathmell, 1974; Rivero & Rodríguez, 2001; Solanelles, 2003). La Figura 1.2 muestra a modo de resumen las características distintivas de los servicios y en el Anexo 2 se expone una descripción detallada de las mismas.



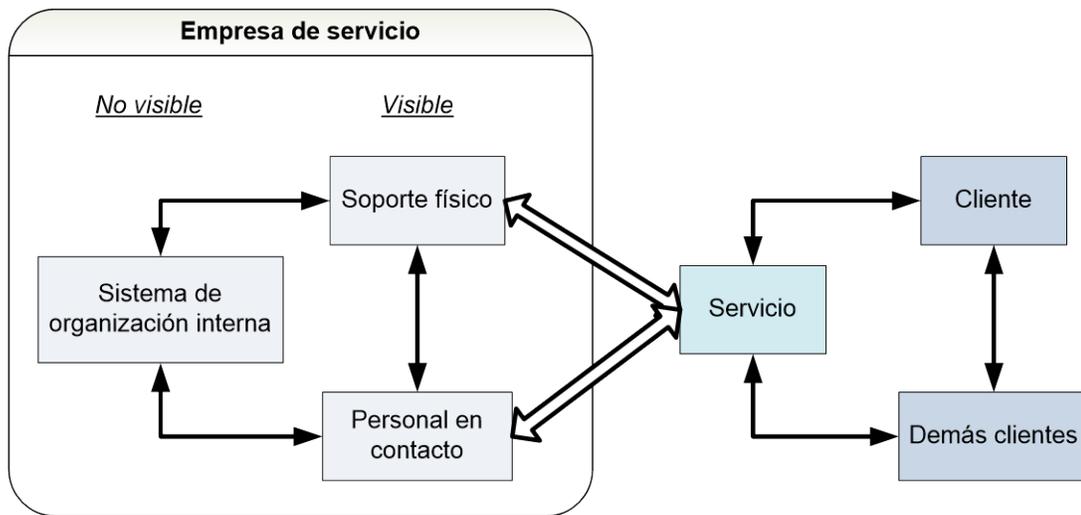
**Figura 1.2: Características distintivas de los servicios. Fuente: González (2013).**

En los conceptos de servicios analizados se destaca la intangibilidad como una de las características que le hacen diferente de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones. Además otra de las diferencias más importantes es que en las organizaciones de servicio el cliente está presente durante el proceso de creación del valor. El éxito en los servicios radica fundamentalmente en la interacción entre seres humanos.

### 1.2.2. Elementos del sistema de servucción

En total existen seis elementos (Figura 1.3) que son los que forman el sistema de servucción (Bernal, 2006; Eiglier y Langeard, 1975; Mejía, Ruiz, Guillén, y Wilson, 2008; Rico, Castillo, Meneses, y Sánchez, 2008; Salinas, 2006a, 2006b): cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, sistema de organización interna y demás clientes. Tres elementos pertenecen a la empresa de servicio: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto; dos elementos pertenecen al mercado: el cliente y los demás clientes y un elemento que es el resultado de la interacción de los clientes con el soporte físico y el personal en contacto: el servicio.

El *servicio* constituye el objetivo del sistema. Es el resultado de la interacción entre los tres elementos base: el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que ha de satisfacer la necesidad del cliente y el ofrecimiento de un servicio de calidad.



**Figura 1.3: El proceso de producción de un servicio como sistema.**

**Fuente: Adaptado de Eiglier y Langeard (1993)**

El *cliente* es el elemento primordial del sistema de servucción, este constituye el beneficiario del servicio y su presencia es absolutamente indispensable, pues sin este el servicio no puede existir. Por tanto, la empresa de servicio debe estudiar las necesidades, deseos, expectativas y el comportamiento del cliente para poderlo satisfacer.

El soporte físico y el personal en contacto directo con el cliente constituyen la parte visible del sistema para este. Por tanto, la empresa de servicio ha de cuidar estos dos elementos para que el cliente pueda hacer valoraciones positivas de estos y de su calidad.

El *soporte físico* es el soporte material que es necesario para la producción de un servicio y del que se sirven el personal en contacto y/o los clientes. Este soporte físico puede dividirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para realizar el servicio y el entorno material en que este se desarrolla.

El *personal en contacto* es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. De acuerdo con Eiglier y Langeard (1993) este personal tiene un doble papel: una función operacional y una función relacional. La función operacional es el conjunto de operaciones que deben ser efectuadas por este personal y que son traducidas por instrucciones muy precisas dadas a este personal. La función relacional es el desempeño de manera agradable de sus funciones.

Tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional: lo visible, lo gestual y lo verbal. Lo visible, es ante todo lo que el cliente ve, la limpieza, el orden y el buen estado del soporte físico a disposición del personal, también es todo lo que concierne a la apariencia del personal, el físico, la limpieza, el pelo, la forma de maquillarse. Lo gestual, está constituido por el comportamiento del personal en contacto, es estar inmediatamente disponible, tener unos gestos precisos y armoniosos para realizar las operaciones, que sonría en el momento oportuno, al menos al principio y al final de la interacción y que mire a los ojos del cliente cuando le habla. Lo verbal, lo constituyen las expresiones verbales que ha de utilizar el personal, las formas de educación y cortesía, las expresiones de bienvenida, concisión y precisión de las frases de naturaleza operacional; la nitidez del timbre, la exactitud y el profesionalismo del tono.

Todos estos elementos revisten una gran importancia para el cliente, deben ser objeto de un control preciso y riguroso por parte de la dirección, además de invertir en un programa de formación que tome en cuenta el campo operacional y lo relacional. Por consiguiente, el personal en contacto debe contribuir a la satisfacción del cliente (Alvarado, Mayorga, Mendoza, y Hernández, 2008; Cordero, 2006; Doucet, 2004; Gallarzay Gil, 2006; Javarasy Ripley, 2007; Leal, 2006; Munguía, Betanco, Duarte, Gómez, y Orozco, 2008; Pérez, 2002; Saris yGallhofer, 2007; Serrano, López, y Gómez, 2007; SharmayMehta, 2004).

El *sistema de organización interna* está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, operaciones, personal, pero también, por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización de un servicio de calidad. Este sistema constituye la parte no visible para el cliente y ha de estar bien coordinada pues va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y sobre el personal en contacto los cuales afectan la percepción de calidad y de satisfacción del cliente.

Los *demás clientes* son los que al mismo tiempo se encuentran para recibir un servicio porque es raro que un servicio sea ofrecido a un solo cliente. Se establecen relaciones entre estos porque están presentes en el mismo lugar y pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente.

Díaz y Pons (2009) indican que estos seis elementos del sistema de servucción son importantes cuando existe un nivel de contacto elevado entre los clientes y la empresa, en este caso, el cliente

necesariamente tiene que estar presente en la prestación del servicio y participa activamente con la organización y su personal durante la entrega del servicio. Por su parte Grande (1996) plantea que para los servicios existen tres P's adicionales: las personas (personal en contacto), los procesos de entrega y la atención al cliente.

Dentro de los aspectos más importantes en que se fija el cliente cuando se dirige a una empresa de servicios está la entrega por parte de la organización de un servicio con calidad. Para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto. La calidad es el eslabón primario para obtener ya sea una productividad creciente como para el logro de la diversificación competitiva (Kotler, 1997).

### **1.3. Calidad de los servicios**

La calidad de los servicios ha sido objeto de estudio de investigadores como Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989), Grönroos (1982, 1984), Lewis y Booms (1983), Holbrook y Corfman (1985), Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), Bolton y Drew (1991), Denton (1991), Horovitz (1993) y, Cronin y Taylor (1993), quienes la definen como aparece en el Anexo 3.

La conceptualización de la calidad del servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982).

Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (MorinyJallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

Por tanto, los aspectos básicos de la calidad de los servicios están dados por las definiciones de calidad técnica y calidad percibida:

- ✓ Calidad técnica o intrínseca: Características técnicas de un servicio que, medidas y comparadas con las de otros, permiten establecer un juicio al respecto (Evans y Lindsay, 1999; Juran, 1996).
- ✓ Calidad percibida: Impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un servicio para satisfacer sus expectativas, juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del servicio (Zeithaml, 1988).

Sin embargo, muchas veces el consumidor no tiene la capacidad para juzgar la calidad técnica, por lo que es la calidad percibida la que actúa como variable de decisión. Por la calidad técnica se obtiene un servicio final enriquecido cuantitativamente, con la calidad percibida se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento y apoyo por parte del proveedor del servicio (Amaya, 2010).

La actual relación oferta-demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad y por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad que no contemplaban el criterio del cliente se descartaron (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993). La calidad se entiende entonces como: *“la conformidad a la necesidad real del cliente”* (Collet, Lansier, y Ollivier, 1989). Por tanto, cuando se habla de calidad del servicio hay que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Díaz y Pons, 2003).

Para Gómez (1998) la característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada. De esto se desprende que los consumidores escogen al suministrador en base a estos parámetros. Es por ello que la calidad es un fenómeno complejo, multidimensional y para ello es necesario distinguir varios atributos que son los que en definitiva el cliente desearía obtener de forma excelente por el suministrador de servicio.

Lo tratado hasta el momento y el análisis de las definiciones contenidas en el Anexo 3 han permitido establecer que la calidad del servicio está relacionada con la calidad percibida por lo que puede entenderse de manera general como *una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores*, tal cual plantean Duque, Cervera, y Rodríguez (2006), criterio con el que se coincide. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en la calidad de los servicios la orientación al cliente es un participante crítico puesto que el cliente es activador en materia de servicios, dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan (Curbelo, 2013).

Según Solanelles (2003) la calidad del servicio se relaciona estrechamente con la satisfacción del cliente y plantea que cuanto más satisfecho se sienta un cliente más reconoce el servicio.

Civera (2008) aclara que la satisfacción y la calidad de los servicios percibida son antecedentes y consecuentes, pese a que también se visualiza la relación entre ambos en una sola dirección. La satisfacción en una transacción concreta viene determinada por la calidad de servicio percibida y a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos. El nivel de satisfacción, se puede definir como evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de actitudes de consumo y/o uso, resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo (Civera, 2008).

Por su parte, Díaz y Pons (2009) especifican que la calidad de servicio y la satisfacción son dos conceptos que se relacionan mucho y que se miden de igual forma (diferencia entre percepciones y expectativas). Si el cliente recibe un determinado servicio entre todos los que pueda brindar una empresa, experimenta un nivel de satisfacción específica relacionada con ese servicio recibido (transacción específica). Esta satisfacción, que se podría llamar como satisfacción específica o situacional del cliente, reviste una enorme importancia para el logro de la calidad global y de la satisfacción global, entendida esta como una valoración del cliente y de la satisfacción respectivamente de la excelencia del servicio en general, o sea, de la excelencia de todos los servicios específicos que en la empresa se ofrecen.

En la presente investigación se considera la satisfacción directamente proporcional a la calidad que percibe el cliente: en la medida en que la calidad percibida se incrementa esta también aumentará; se entiende a la satisfacción como consecuente de la calidad percibida.

El logro de una percepción de calidad acorde a los servicios que se ofrecen y de la satisfacción de los clientes debe estar entre los principios de gestión en organizaciones de esta naturaleza (Curbelo, 2013). La gestión de la calidad aplicada a los servicios se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla y medirla para finalmente mejorarla (Grönroos, 1994). En el siguiente epígrafe se abordan los modelos que se han desarrollado a nivel mundial para evaluar la calidad de servicio percibida.

### **1.3.1. Modelos conceptuales sobre calidad de servicio percibida**

La evaluación de la calidad y del nivel de satisfacción de los clientes se ha convertido hoy en aspectos fundamentales para cualquier organización empresarial. Lo anterior ha llevado a diversos autores a realizar estudios para profundizar en estos temas, hasta crear modelos que permiten obtener o evaluar el nivel de calidad percibido por el cliente.

La evaluación de la calidad y de la satisfacción del cliente permite a una organización (Evans y Lindsay, 1999):

- ✓ Descubrir lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de sus necesidades.
- ✓ Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia.
- ✓ Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y/o servicios.

Al describir la calidad del servicio percibida se han fomentado dos grandes escuelas: la Escuela Nórdica de Marketing de Servicios (Tradición europea) y la Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing:

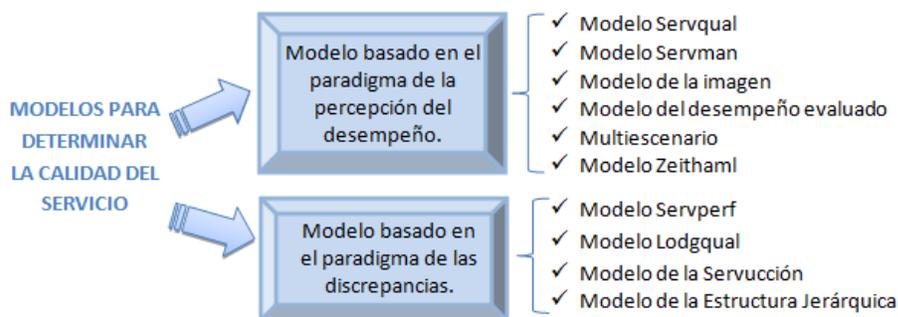
- ✓ La primera es encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen quienes conciben la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida

a “*qué*” servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de “*cómo*” se proporciona el servicio al cliente. (Piqueras, 1998)

- ✓ La segunda liderada por Parasuraman et al. (1993) se centra en las divergencias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones en relación con un determinado rango de atributos o dimensiones. La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para los clientes y además variar con el tiempo.

En resumen, la Escuela Norteamericana ha favorecido el desarrollo de la parte intangible del modelo Europeo, pero sin embargo ha desfavorecido la parte tangible que hace referencia a la calidad técnica (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001). Las dos tradiciones tienen un mismo punto de partida al definir la calidad del servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones, lo que responde al paradigma de las discrepancias o de la disconformidad. Por otra parte se encuentra el paradigma de la percepción del desempeño en que sólo se consideran como variables de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado. El primero de los paradigmas es representativo de las Escuelas Nórdica y Norteamericana, pero el de la percepción del desempeño únicamente es considerado en esta última (Rodríguez, 2007).

A continuación se describen los diversos modelos para gestionar la calidad del servicio. Según Frías (2005) se agrupan de la forma que aparece en la Figura 1.4 de acuerdo a los dos paradigmas que se identifican:



**Figura 1.4: Modelos para determinar la calidad del servicio.**

**Fuente: González (2013).**

En el Anexo 4 se muestran aquellos modelos que se basan en el paradigma de las discrepancias y en el Anexo 5 los que se basan en el paradigma de la percepción del desempeño.

**Modelo Servman (Grönroos, 1981, 1994; Gummerson, 1978; Lehtinen, 1983)**

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre brechas (gaps) internas y externas, una idea que ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos lo que lo distingue de otros modelos de este paradigma. El Servman centra su atención en las personas y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista (Frías, 2005). En el Anexo 4a se muestran algunos de los componentes de este modelo.

**Modelo de la Imagen (Grönroos, 1982)**

El autor desarrolla este modelo siguiendo la línea de Lewis y Booms (1983) y al igual que el anterior, también se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también la calidad como la diferencia entre expectativas (E) y percepciones (P), sólo que centra su interés en cómo esta discrepancia se proyecta a través de la imagen, la cual se construye a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional (Frías, 2005). El modelo consta de seis etapas que se muestran en el Anexo 4b.

A su vez este autor, respondiendo a sus criterios ya presentados como parte de los distintivos de la Escuela Nórdica visualiza la calidad técnica y la funcional en su relación con la imagen corporativa como aparece en el Anexo 4c deduciéndose que la calidad técnica se traduce en soluciones técnicas apropiadas, conocimientos técnicos empleados, maquinaria y sistema informativo; mientras la calidad funcional va a la prestación del servicio, la apariencia, el comportamiento, las relaciones internas, la actividad propiamente, contactos exteriores y accesibilidad. Ambas y las acciones de marketing que se desarrollen condicionan la imagen de la organización que tienen los clientes en función de la comparación entre servicio esperado y recibido, o sea de la calidad percibida.

### **Modelo de las deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) (Servqual)**

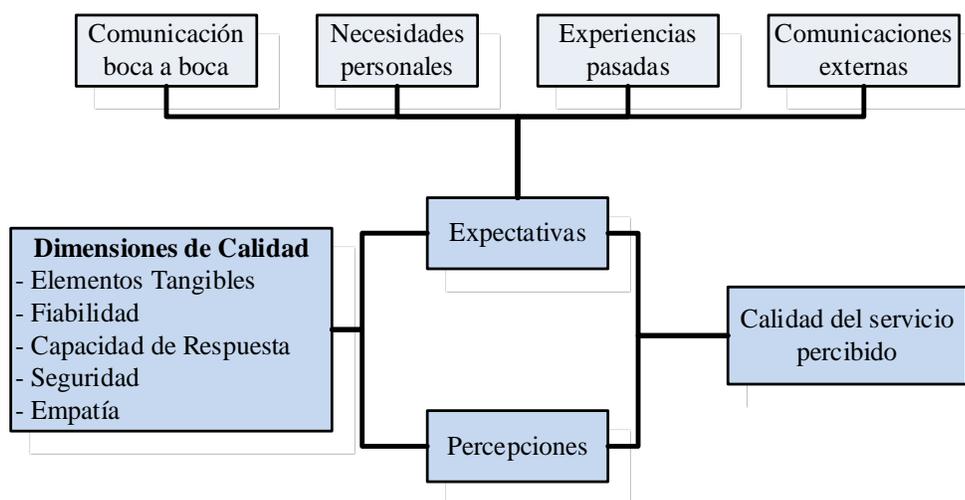
En la literatura consultada el modelo que presenta mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias o Modelo Iberoamericano de Parasuraman, Zeithaml, y Berry, el cual surge en 1985 y va evolucionando hasta el año 1999 donde alcanza su mayor desarrollo (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1988; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985). Fueron los únicos autores que desarrollan toda una investigación para medir la calidad de servicio percibida y ha sido la más nombrada y utilizada tanto en el mundo académico como empresarial.

Este modelo considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. Los autores mencionados anteriormente componen otra tendencia para el estudio de la calidad de servicio, denominada la escuela norteamericana. Según éstos un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes. (Parasuraman et al., 1988)

Según Pascual (2000) sus autores definieron el Servqual como “*un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio*”.

El modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. La percepción del cliente se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como valora lo que recibe y las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio (Castillo, 2005). Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (Brecha), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Diallo, 2009).

La descripción de los Gaps se muestra en el Anexo 6 y la representación gráfica de cómo funciona el modelo se muestra en el Anexo 4d. En un trabajo complementario a los mencionados los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida, el cual se denomina modelo ampliado de calidad de servicio y reducen de diez (10) a cinco (5) las dimensiones determinantes de la calidad de servicio (Ver Anexo 4e). La Figura 1.5 muestra un resumen del Servqual.



**Figura 1.5: Modelo Servqual. Fuente: Parasuraman et al. (1993)**

Los creadores de este instrumento analizaron cuáles eran las principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estas condicionantes eran:

- ✓ La comunicación boca a boca entre diferentes usuarios del servicio.
- ✓ Las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir.
- ✓ Las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o de similares servicios.
- ✓ La comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. (1988), plantearon como dimensiones subyacentes integrantes del *constructo* calidad de servicio los *Elementos Tangibles*, la *Fiabilidad*, la *Capacidad de Respuesta*, la *Seguridad* y la *Empatía* (Ver Tabla 1.1). Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems los cuales se muestran en el Anexo 7.

**Tabla 1.1: Significado de las dimensiones del Servqual.**
**Fuente: Parasuramanet al. (1988) y Parasuramanet al. (1985)**

<b>Dimensión</b>	<b>Significado</b>
<b>Elementos Tangibles</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.
<b>Fiabilidad</b>	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
<b>Seguridad</b>	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
<b>Empatía</b>	Atención individualizada al cliente.

Es fundamental expresar la capacidad de adaptabilidad de este cuestionario que con leves modificaciones es ajustable a todo tipo de organizaciones (Pascual, 2000). Esta herramienta resulta útil para conocer (Castillo, 2005):

- ✓ Una calificación global de la calidad del servicio prestado por la empresa.
- ✓ Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).
- ✓ Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- ✓ Las brechas de insatisfacción específicas.
- ✓ El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Este instrumento no ha estado exento de críticas. Una de las principales críticas es con respecto al papel de las expectativas y su inclusión en el instrumento de medición porque se considera que no es válida, ya que el modelo que lo sustenta se basa en un sistema de divergencias (expectativas y percepciones) y no de actitudes (Cronin y Taylor, 1992). Además los encuestados muestran una gran confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.

Ha habido además un número de estudios que dudan de la validez de las cinco dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P., Van Dyke, Víctor R. Prybutok, y León A. Kappelman, parece que el

uso de diferentes puntajes al momento de calcular el Servqual contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad y a la validez de las mediciones (Federoff, 2006). Por su parte Martínez (2006) realiza un resumen de las principales deficiencias o problemas asociados a la aplicación de este instrumento las cuales se muestran en el Anexo 8.

A pesar de las críticas que ha recibido el instrumento, el Servqual ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, financieras, hasta empresas de los más diversos sectores de la actividad económica tal y como se muestra en el Anexo 9. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio. Ha experimentado además mejoras y revisiones y ha sido validado en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. (Castillo, 2005)

### **Modelo de Zeithaml (1988)**

Este modelo expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio, como se puede apreciar en el Anexo 4f. Se sitúa dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml asume es el de considerarla como semejante a una actitud resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de este, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio. Según Frías (2005) su mayor valor metodológico radica en que establece por primera vez el complejo problema de la relación calidad-precio.

### **Modelo del Desempeño Evaluado**

Lo que distingue a este modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio

prestado y el punto ideal (Frías, 2005). Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico (Frías, 2005). En el Anexo 4g se presenta un esquema acerca de este modelo.

### **Modelo Multiescenario (1991)**

Este modelo se basa también en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra (Frías, 2005). En el Anexo 4h se muestra una panorámica acerca de este modelo.

La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicios percibida de la que se derivan intenciones de comportamiento (Civera, 2008).

### **Modelo Servperf**

Este modelo creado por Cronin y Taylor (1992) surge como resultado de la crítica al modelo Servqual. Se compone de los 22 ítems de la escala Servqual, pero utilizado exclusivamente para medir las percepciones del servicio. El modelo no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra, dependientes de los componentes de la calidad del servicio prestado; esta particularidad se observa en el Anexo 5a (Frías, 2005).

### **Modelo Lodgqual**

Este modelo articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. De igual modo que el Servperf, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado (Frías, 2005). El Anexo 5b muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio ( $X_1$ ,  $X_2$  y  $X_3$ ) y su relación con la calidad que percibe el cliente ( $Y_1$ ,  $Y_2$ ). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfecho es el objetivo principal de este modelo.

### **Modelo de la Servucción**

Este modelo destaca que la Servucción es un sistema de gestión desarrollado para su aplicación en la producción de servicios, de ahí su nombre: Servucción, o sea producción de servicios. El modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados (Frías, 2005).

En cuanto a ello se destaca que el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicios, estos se encuentran condicionados a su vez por el propio sistema organizativo interno de la empresa y en su producción pueden participar varios clientes prestos a establecer relaciones entre ellos (Civera, 2008). En el Anexo 5c se manifiestan estos elementos.

### **Modelo de Estructura Jerárquica**

En el Anexo 5d se pueden apreciar los aspectos que definen este modelo. Frías (2005) lo resume como sigue:

- ✓ El servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos.
- ✓ Los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que éstos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El modelo propuesto responde a esta exigencia.
- ✓ Los clientes detectan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.
- ✓ Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada con el grado de presencia del atributo en el servicio.
- ✓ La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

Resultado de investigaciones han surgido otros cuestionarios que intentan dar una visión general de la calidad percibida en diferentes servicios, de los revisados en la última década se encuentran: el cuestionario de Frías (2005) para servicios de hotelería y turismo; el de Gutiérrez (2006) para

la calidad y satisfacción en servicios públicos; el de Civera (2008) y Curbelo (2013) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; y el de Garrido, Shih, y Martínez-Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

No obstante Díaz y Pons (2009) subrayan que es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y expectativas son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Dichos investigadores refieren que para medir la calidad de servicio percibida hay que integrar las dos formas más utilizadas de operacionalización de esta variable: Servperf y Servqual (Martínez, 2006; Díaz y Pons, 2009).

Por su parte Díaz y Pons (2009) proponen un modelo propio para el caso de Cuba a partir de su experiencia en diferentes servicios y de las consideraciones antes descritas sobre los modelos difundidos internacionalmente, el mismo se explica en el Anexo 10. La propuesta de estos investigadores es aplicable a cualquiera de las empresas que intenten alcanzar altos niveles de calidad y permite llegar a identificar las deficiencias incidentes en la percepción de los clientes sobre los servicios, su idea sigue los criterios de Parasuraman et al. (1985), pero para el caso cubano se consideran las deficiencias de comunicación hacia los clientes, de ejecución y de planificación (Curbelo, 2013).

En resumen, existen varios modelos para la evaluación de la calidad percibida de servicios, pero de estos el que ha sido más ampliamente difundido y el que posee mayor aplicación es el Modelo de las deficiencias de calidad del servicio, el cual cuenta con una escala multidimensional que se ha utilizado como punto de partida para análisis de esta naturaleza en diferentes tipos de servicios (Servqual). Dicha escala se ha puesto en práctica considerando los preceptos del paradigma de las discrepancias en que se produce y de la percepción del desempeño (Servperf), aportando criterios que posibilitan a las organizaciones revisar sus prácticas en materia de servicios para alcanzar la calidad adecuada que garantice la satisfacción de los clientes (Curbelo, 2013).

Luego de conocer definiciones y elementos esenciales relacionados con la calidad de servicios, la calidad percibida y modelos de la calidad de servicios percibida, se procede a abordar el tema en el sector postal, en que se realiza la presente investigación.

#### 1.4. La calidad de los servicios en el sector postal

Tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados, el Correo es un medio primordial de comunicación para las empresas, las organizaciones y las personas. Son, además, elemento clave para la cohesión social, para el incremento de la competitividad de las empresas y para el desarrollo del comercio. Estas consideraciones inherentes a los servicios de comunicaciones postales han sido las condicionantes para que sean declarados de necesidad y utilidad pública y preferente interés social, añadiéndose además que su fomento y control corresponde al Estado<sup>2</sup>.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha reconocido el acceso a las comunicaciones como un derecho humano fundamental, y en ese sentido todos los países miembros de la Unión Postal Universal (UPU) garantizan este derecho, correspondiéndoles definir el alcance de los servicios postales universales a nivel nacional e internacional. Los servicios de comunicaciones en general y, en particular los servicios postales, constituyen un elemento básico para el desarrollo económico, dinamizando los demás sectores productivos de la economía y siendo generadores indirectos de riqueza y empleo<sup>1</sup>.

El servicio postal universal (SPU) consiste en asegurar la prestación de un servicio universal que permita a los usuarios enviar y recibir bienes y mensajes desde y hacia cualquier lugar del mundo. Lo anterior reafirma expresamente la razón de ser fundamental de la UPU, el vincular dentro de cada país y entre todos los puntos del planeta, a los expedidores y destinatarios de los envíos postales; garantizando así el derecho a la comunicación como un derecho fundamental de la humanidad, y asegurando un factor esencial para la promoción del desarrollo económico y social<sup>1</sup>.

La determinación del SPU incluye los siguientes elementos<sup>3</sup>:

- ✓ Composición: Gama de productos y/o tipos de envíos postales que comprende el SPU.
- ✓ Accesibilidad: Condiciones o características de accesibilidad a los usuarios/clientes y

---

<sup>2</sup> Documento de trabajo: “Servicio postal universal: consideraciones generales para su establecimiento”. Lima, Perú, 2003.

<sup>3</sup>Guía sobre las obligaciones y las normas vinculadas a la prestación del servicio universal – OI/UPU.

población en general que le serán aplicables, bajo los criterios de cobertura geográfica y frecuencia. Un servicio no puede ser considerado universal si no es accesible para todos, en condiciones satisfactorias.

- ✓ Asequibilidad: Establecimiento de tarifas asequibles considerando las condiciones económicas nacionales y las necesidades de la población.
- ✓ Calidad: Determinación de condiciones y exigencias mínimas para la prestación del servicio. Estas condiciones o normas de calidad que se establezcan deberán formularse en las áreas siguientes:
  - Acceso a los servicios: Determinación de infraestructura básica a partir de las necesidades de los usuarios, la red postal actual, densidad poblacional y consideraciones políticas de Gobierno.
  - Satisfacción de los usuarios/clientes: Determinación de las modalidades de medición de la satisfacción y atención de las necesidades de los consumidores y respuesta a sus expectativas.
  - Rapidez y fiabilidad: Establecimiento de normas en materia de plazos de distribución así como su evaluación, medición y control.
  - Seguridad: Establecimiento de normas para aumentar la seguridad en el SPU, específicamente en la detección de mercadería peligrosas, sustancias tóxicas y objetos prohibidos.
  - Responsabilidad y tratamiento de los pedidos de informes: Establecimiento de normas para medir plazos de tratamiento de reclamaciones, sistema de indemnizaciones y suministro de información.

El sector postal tiene importantes connotaciones en términos estratégicos y sociales. Por ejemplo, en el ámbito europeo genera el 0,75% del empleo y el 0,6% del PIB (Okholm, Winiarczyk y Möller, 2010). Este sector está configurado por los operadores postales universales, que suelen ser de titularidad pública, con obligación de prestar el SPU y otros operadores que se desarrollan en el denominado mercado liberalizado (Del Águila y Al-dwweeri, 2012).

La situación actual del sector se caracteriza por una serie de retos y oportunidades, entre los que destacan los progresivos procesos de liberalización (factores políticos), el decremento del volumen de negocio (correo electrónico, mensajería instantánea, Facebook, entre otros.), una

mayor competencia (factores económicos), y los cambios en los hábitos de los clientes (factores tecnológicos y sociales) (Çetiner, Sepil y Süral, 2010; Stucki, Laederach y Affolter, 2010).

Esto ha llevado al sector de los servicios postales a una nueva situación competitiva (Martínez y Martínez, 2009) en la que los operadores postales universales están usando las tecnologías de la información y las comunicaciones para reducir sus costes, mejorar sus servicios o crear otros nuevos en respuesta a las necesidades de los clientes (Universal Postal Union, 2011). Para responder a las amenazas del entorno, los operadores tradicionales están explotando nuevas oportunidades para proporcionar servicios innovadores que añadan valor al cliente y conduzcan a su lealtad, siendo la calidad de servicio clave para responder a los retos del sector (Sund, 2008).

Es por ello que la calidad de servicio se considera como uno de los tres ejes estratégicos prioritarios del Plan de Desarrollo Regional para América Latina y la región de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), que agrupa a operadores postales de 27 países entre los que se encuentra Cuba (UPU y UPAEP, 2009).

Debe destacarse que en la literatura consultada sobre calidad del servicio percibida en el sector postal se identifican solamente las investigaciones realizadas por la Organización de Consumidores y Usuarios de España (OCU, 1990, 1995, 1996), Carvalho y Leite (1999) y Martínez y Martínez (2009), las cuales evidencian el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas, como Servqual y el Servperf. Otros estudios se enfocan en la medición de la eficiencia tales como las investigaciones de Escribano, González y Lasheras (2003) y Morales (2002). No obstante Morales (2002) plantea que los estudios sobre calidad del servicio en este sector analizan aspectos aislados, dejando de un lado la medición global de la eficacia, a lo que contribuye con la propuesta de un modelo para la medición del servicio postal.

## **1.5. Conclusiones del Capítulo I**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la calidad de los servicios la percepción de los clientes es definitoria dadas las particularidades de este sector. Se identifica la intangibilidad como la característica más relevante de los servicios.

2. El análisis crítico de los diversos modelos existentes en la literatura para la medición de la calidad de servicio percibida basados en los dos paradigmas que se identifican: el de las discrepancias y el de la percepción del desempeño permiten identificar al Servqual y al Servperf como los más difundidos y utilizados.
3. La calidad de los servicios postales se considera un factor clave para responder a los retos del sector. En este sentido las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua.



## *Capítulo II*

## **Capítulo II: Caracterización de la organización y descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).**

### **2.1. Introducción**

En el presente Capítulo se realiza una caracterización del Grupo Empresarial de Correos de Cuba (GECC) y en particular de la Empresa de Correos Cienfuegos (ECC) a la que pertenece la Oficina de Correos Cienfuegos, objeto de estudio de la presente investigación. Como aspecto relevante se justifica la necesidad de realizar estudios que permitan evaluar la calidad percibida de los servicios postales en la provincia de Cienfuegos. Para ello se selecciona y describe el procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013). Por último se describen las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de las etapas del procedimiento seleccionado.

### **2.2. Caracterización del Grupo Empresarial de Correos de Cuba (GECC)**

La Empresa de Correos de Cuba (ECC) tiene sus inicios en la época de la colonia con la creación de la primera oficina postal de La Habana.

En 1960 surge la Empresa de Correos y Telégrafos, de proyección nacional, heredando de la república neocolonial un correo bien organizado y estructurado, aunque con un bajo nivel de desarrollo en sus redes de atención a los clientes y en la gestión de entrega.

En el año 1994 se producen importantes cambios estructurales y organizacionales en el sistema de comunicaciones de Cuba, creándose tres grandes empresas de carácter nacional: la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), la Empresa de Radio Cuba y la Empresa de Correos de Cuba.

En mayo de 2013 y luego de un profundo y complejo proceso de reorganización empresarial, en conformidad con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desaparece la Empresa de Correos de Cuba y se crea el Grupo Empresarial Correos de Cuba (GECC), perteneciente al Ministerio de Comunicaciones. El GECC es el operador designado por el estado cubano para garantizar en todo el territorio nacional el servicio postal universal (SPU),

el de mensajería y paquetería expresa y otros servicios relacionados de valor añadido a cuenta de terceros.

La organización tiene empresas, oficinas de correos, sucursales y ventanillos en todo el país. Está integrada por 20 empresas, 18 de ellas son Empresas de Correos Territoriales, ubicadas una en cada provincia, incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud y tres en La Habana. También tiene una Empresa de Mensajería y Cambio Internacional (EMCI) y otra de Aseguramiento General (EAG).

Tiene como **misión**: Es una organización superior de dirección empresarial denominada Grupo Empresarial Correos de Cuba integrada por 20 empresas, cuya tarea principal es cumplir su responsabilidad como operador designado por el estado cubano para garantizar el Servicio Postal Universal y otros servicios relacionados de valor añadido, con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de la sociedad cubana y su integración con el mundo.

Su **visión** se define como: Es un Grupo empresarial que garantiza la prestación del SPU y otros servicios asociados de alto impacto social y económico, con elevados índices de calidad, asegurando su rentabilidad y eficacia, empleando tecnologías de avanzada, con trabajadores motivados y desarrollados profesionalmente que contribuyen al resultado exitoso y al desarrollo continuo de la actividad postal y que gozan de un alto reconocimiento social.

Los servicios y productos que ofrece el GECC se muestran en el Anexo 11.

Su **objeto social** dispuesto en la Resolución No. 770/2012 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), es el siguiente:

- ✓ Definir y establecer las bases generales de los procesos a ejecutar por las empresas del grupo a fin de garantizar el funcionamiento integral del sistema postal en el ámbito nacional e internacional.
- ✓ Supervisar y controlar las actividades y procesos que se realizan en las empresas del grupo.
- ✓ Evaluar el desempeño de las empresas del grupo en función de elevar la eficiencia, competitividad, calidad de los productos y servicios que presta.

- ✓ Dirigir y controlar los programas para el desarrollo científico técnico de la actividad postal, su informatización y automatización.
- ✓ Representar a la Administración Postal Cubana ante los organismos postales internacionales y en las relaciones con la Federación Filatélica de Cuba.

### 2.3. Caracterización de la Empresa de Correos Cienfuegos (ECC)

La Empresa de Correos Cienfuegos (ECC) se encuentra ubicada en el Municipio Cienfuegos en Calle 29 No. 5001 entre 50 y 52, subordinada al GECC.

La misma tiene como **misión**: Prestar servicios de correos, telégrafos y de prensa a la población, a organismos y organizaciones del estado, así como servicios a terceros, en ambas monedas, según corresponda, con la mayor calidad y celeridad posible, logrando satisfacer las inquietudes y necesidades de la población acorde a las exigencias del momento, con rentabilidad y eficiencia económica.

Su **visión** se define como: La ECC es una organización consolidada en relación a la calidad de los servicios postales y al resto de los servicios, tanto propios como de terceros, asegurando niveles de rentabilidad y eficiencia que permiten contribuir positivamente al resultado de la actividad postal mediante el incremento y la diversificación de los servicios a domicilio, el desarrollo tecnológico y el fomento de los valores éticos de nuestros trabajadores.

La organización cuenta con una plantilla de 402 trabajadores y actualmente laboran 395. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 2.1.

**Tabla 2.1: Número de trabajadores por categoría ocupacional de la ECC.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Categoría ocupacional	Plantilla	
	Aprobada	Cubierta
Directivos	40	37
Administrativos	13	13
Técnicos	109	105
Obreros	8	8
Servicios	232	232
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>	<b>395</b>

En la ECC se identifican los siguientes tipos de **unidades de correos**:

- ✓ Oficina de Correos: Unidad básica principal que se crea en una cabecera municipal o en una localidad con alta densidad poblacional para asegurar la prestación de servicios postales, telegráficos, de distribución y comercialización de la prensa y las publicaciones, de carácter financiero, de venta de mercancías de corte postal y otros de valor agregado en correspondencia con el objeto empresarial aprobado. Todas son de subordinación territorial.
- ✓ Sucursal: Unidad subordinada a una oficina de correos que se crea en una localidad con una densidad poblacional media para asegurar la prestación de servicios postales, telegráficos, de distribución y comercialización de la prensa y las publicaciones, de carácter financiero, de venta de mercancías de corte postal y otros de valor agregado en correspondencia con el objeto empresarial aprobado.
- ✓ Centro de Distribución Domiciliaria: Unidad subordinada a una oficina de correos que se crea para asegurar determinados servicios de entrega de correspondencia y de cobros y pagos a domicilio. No presta servicios de imposición.

Las oficinas de correos y sus sucursales, pueden incluir como parte de su estructura organizativa los siguientes elementos:

- ✓ Ventanillo: Punto de servicio perteneciente a una oficina de correos o a una sucursal que se ubica en una locación fuera de la misma con el objetivo de acercar los servicios a la población de determinada área o localidad.
- ✓ Punto de Venta: Punto de servicio destinado básicamente a la comercialización en moneda convertible de mercancías de corte postal, materiales de ofimática y otros servicios en correspondencia con el objeto empresarial aprobado para la empresa, que forma parte de la estructura interna de una oficina de correos y que, como regla, se ubica en una locación fuera de dicha unidad con el objetivo de acercar este servicio a determinada área o localidad donde se concentran los usuarios de este segmento de mercado. Las salas de navegación para la prestación de servicios de info comunicaciones se consideran también puntos de venta.

La dirección de la ECC es ejercida por un Consejo de Dirección formado por el director, 5 subdirectores incluyendo el director adjunto, 3 jefes de departamento a nivel de división, 8 jefes de unidades empresariales de base, el asesor jurídico, el especialista de cuadros, un jefe del Centro Logístico y un jefe del Centro de Clasificación Postal.

En el Anexo 12 se muestra la estructura organizativa de la empresa con sus niveles de dirección, departamentos y áreas funcionales. La misma cuenta con 43 unidades de correos. De ellas 8 oficinas de correos catalogadas como unidades empresariales de base (UEB) de subordinación territorial. El resto se distribuye a lo largo de la provincia en 7 sucursales y 28 ventanillos, que se subordinan a las unidades empresariales de base de cada municipio. Además existen en la provincia 10 puntos de venta de subordinación municipal.

Las oficinas de correos cuentan con un grupo de trabajo con cargos comunes, formado por el jefe de la UEB, un subjefe económico, un subjefe de operaciones y un subjefe de capital humano. Las 7 sucursales existentes cuentan con un administrador, quienes tienen una autonomía relativa. En el Anexo 13 se muestran las diversas sucursales, ventanillos y puntos de venta de la provincia de Cienfuegos, especificando nivel de subordinación.

La ECC cuenta con un Comité de Calidad que sesiona una vez al mes. El mismo está conformado por:

- ✓ Director adjunto (Presidente)
- ✓ Especialista comercial
- ✓ Especialista superior postal
- ✓ Técnico de organización y desarrollo
- ✓ Jefe de departamento de telemática
- ✓ Técnico de logística
- ✓ Técnico de supervisión y control
- ✓ Subdirector económico

Según los análisis realizados por el Comité de Calidad, en los años 2012, 2013 y primer semestre de 2014 la ECC ha recibido un total de 70 quejas correspondientes a las diversas oficinas de correos con que cuenta. De igual forma en una revisión a las actas de los encuentros efectuados

por este comité, sus miembros refieren que en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea. Este hecho evidencia la necesidad de evaluar la calidad percibida de los servicios postales, de modo que se identifiquen las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio con el objetivo de proponer acciones de mejora. Es importante destacar además que en la provincia no se identifican estudios de evaluación de la calidad percibida en ninguna de las oficinas de correos, las cuales se encuentran directamente vinculadas a la prestación de los servicios.

La ECC solo evalúa la calidad de los mismos basándose en la Resolución No. 215 del 2012 sobre las metas e indicadores de acceso y calidad a los servicios postales, en la cual se establece una metodología de medición para la etapa 2013-2016 donde existen 11 grupos de indicadores. La subdirección de operaciones de la ECC toma en cuenta 8 de esos indicadores establecidos en la resolución para evaluar las oficinas con que cuenta la provincia a través de un sistema de emulación. Dichos indicadores son:

- ✓ Tiempo de entrega de los telegramas urgentes
- ✓ Calidad de giros y telegramas
- ✓ Giros mal encaminados
- ✓ Telegramas mal encaminados
- ✓ Pendiente de porteo
- ✓ Calidad en la cancelación y franqueo de la correspondencia
- ✓ Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones
- ✓ Velocidad de la correspondencia

Los lugares alcanzados desde marzo hasta octubre de 2014 se muestran en la Tabla 2.2. Se observa que en la mayoría de los meses la Oficina de Correos Cienfuegos alcanza los últimos lugares. Lo anterior evidencia que los estudios de calidad percibida deben comenzar a realizarse en dicha oficina. Es importante aclarar además que el 50% de las quejas recibidas corresponden a esta organización.

**Tabla 2.2: Resultados de la emulación de las UEB de la Provincia de Cienfuegos.**
**Fuente: ECC.**

Meses	Resultados de la emulación de las UEB de la Provincia de Cienfuegos							
	Cienfuegos	Cumanayagua	Palmira	Cruces	Lajas	Rodas	Aguada	Abreus
Marzo	6	3	2	1	8	4	5	7
Abril	8	5	1	2	3	4	7	6
Mayo	7	3	2	1	4	6	8	5
Junio	7	6	5	2	1	3	4	8
Julio	8	6	1	2	5	7	4	3
Agosto	5	4	1	3	6	8	7	2
Septiembre	8	7	2	1	6	5	4	3
Octubre	8	5	2	3	6	7	1	4
<b>Promedio</b>	<b>7,125</b>	<b>4,875</b>	<b>2</b>	<b>1,875</b>	<b>4,875</b>	<b>5,5</b>	<b>5</b>	<b>4,75</b>

Como se comentó en el Capítulo I de la presente investigación la calidad de los servicios postales constituye un factor clave para el éxito de estas organizaciones donde las percepciones de los clientes en relación al servicio recibido son una fuente de retroalimentación en materia de calidad para garantizar la mejora continua. En este sentido y para que las organizaciones del sector postal puedan utilizar los resultados de evaluaciones de calidad de servicio a través de cuestionarios necesitan incorporar una orientación clara en aras de la mejora de los procesos que inciden en la percepción de los clientes. Para lograr dicho objetivo en el siguiente epígrafe se analizan procedimientos expuestos por autores de experiencia en el tema.

#### **2.4. Procedimientos para la evaluación de la calidad percibida de servicios**

En la revisión de la literatura consultada se identifican cuatro procedimientos para la evaluación de la calidad de servicios percibida. A continuación se analizan cada uno de ellos:

##### *Procedimiento de Díaz y Pons (2009)*

El procedimiento que proponen Díaz y Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas que se presentan en el Anexo 14. Dicha propuesta se sustenta en los principios de: mejoramiento continuo (el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias), parsimonia (la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, permiten llevar a cabo un

proceso complejo de forma relativamente simple), pertinencia (la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en cualquier momento del tiempo), suficiencia (referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos análisis) y generalidad (es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del sector servicio). Al evaluar la calidad percibida, para garantizar la mejora continua, consideran tanto los preceptos del Servqual como del Servperf y recomiendan la utilización de cuestionarios que deben ser validados para servicios específicos.

### Procedimiento de Moreno (2010)

Moreno (2010) presenta un procedimiento que valida en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 13 etapas. Los principios que considera, además de los que tienen en cuenta Díaz y Pons (2009), son:

- ✓ Adaptabilidad: Es lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización cuidando que en esencia debe ser utilizado para organizaciones de servicios.
- ✓ Aprendizaje: Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr el consenso entre los involucrados en estos procesos, se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones, de ser necesario. Esto último es pertinente de tratarse de organizaciones complejas.
- ✓ Flexibilidad: La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.
- ✓ Consistencia lógica: En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- ✓ Perspectiva o generalidad: Dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar este estudio de medición, mejoramiento y control de los servicios en otras organizaciones de servicios.

El procedimiento de Moreno (2010) se presenta en el Anexo 15. La evaluación de la calidad que realiza está en función de las percepciones, considera el Servperf para construir el Softperf, a

partir de los resultados propone se enfoque la mejora. El autor incluye la periodicidad del estudio, tiene en cuenta el enfoque a procesos en el mejoramiento y atribuye importancia al control y seguimiento de la gestión de la calidad desde la percepción de los clientes.

### Procedimiento de Curbelo (2013)

Por su parte Curbelo (2013) diseña un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud tomando como caso de estudio el Hospital Provincial de Cienfuegos. El procedimiento se estructura de forma que facilita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ISO 9001: 2008 y para ello tiene en cuenta criterios contenidos al respecto para la salud que especifica el Instituto Argentino de Normalización (IRAM, 2003). Toma como base los procedimientos de Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010), pero tiene en cuenta en su concepción y puesta en práctica el procedimiento para la gestión por procesos que proponen Pons y Villa (2006) y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) de Deming para el mejoramiento. Los principios que considera son:

- ✓ Enfoque a procesos: Las organizaciones de salud están llamadas a seguir el enfoque por procesos y es esta una de las ideas rectoras de la familia de normas ISO 9000: 2005.
- ✓ Mejora continua: Al enfocar las mejoras se tiene en cuenta la retroalimentación permanente a la organización para garantizar que los clientes (pacientes, familiares, otros servicios) se mantengan satisfechos.
- ✓ Enfoque a clientes: Sólo los clientes de los servicios de organizaciones de salud, serán responsables de evaluar la calidad del servicio y en función de su percepción se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la satisfacción.
- ✓ Enfoque sistémico: Cualquiera de los servicios en que se aplique el procedimiento se integra al sistema hospital, no ocurre como un proceso aislado y como tal su relación con otras partes componentes del mismo queda declarada al efectuar la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Aplicabilidad: El procedimiento en su presentación queda lo suficientemente detallado y con las herramientas necesarias para su aplicación aun por aquellas personas que no sean especialistas en el tema.

- ✓ Aprendizaje continuo: El procedimiento orienta a las organizaciones de salud en el aprendizaje continuo y así posibilita la potenciación de esta capacidad, considerando la retroalimentación para la mejora que tiene en cuenta el mismo.
- ✓ Además de estos considera como principios del procedimiento los que también declaran Díaz y Pons (2009) y Moreno (2010).

El procedimiento de Curbelo (2013) se muestra en el Anexo 16.

#### Procedimiento de González (2013)

González (2013) propone un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida que valida en la Sucursal Bancaria 4822 del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Cienfuegos. La propuesta se estructura en cuatro etapas y trece pasos y toma como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz & Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013). El procedimiento toma en cuenta el enfoque de gestión por procesos y el ciclo de mejora continua basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuesto por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor (2002), elementos estos que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente. Los principios que considera son:

- ✓ Enfoque a servicios: El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.
- ✓ Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización (ISO 9000: 2005). Un sistema exitoso de mejoramiento continuo requiere descansar en la habilidad de los miembros de una organización para reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, las personas son la fuente del mejoramiento.
- ✓ Además de estos considera como principios del procedimiento los que también declaran Díaz y Pons (2009), Moreno (2010) y Curbelo (2013).

A diferencia del resto de los procedimientos que se abordan en este acápite toma en cuenta la capacitación del equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas que

contribuyen a la evaluación de la calidad percibida. Otro elemento a destacar es que considera la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se sientan parte de este proceso, para ir creando una cultura de calidad.

La propuesta de manera general tributa a (González, 2013):

- ✓ Describir y documentar el proceso de servicio objeto de estudio.
- ✓ Determinar las principales insatisfacciones en la calidad del servicio según las percepciones de los clientes.
- ✓ Proponer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora del proceso de servicio en que se evalúa la calidad percibida a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas para el mejoramiento continuo.
- ✓ Comparar el desempeño de diversas organizaciones que brindan servicios similares desde la percepción de los clientes.

Tomando en consideración el análisis realizado de los diferentes procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios, se selecciona el procedimiento propuesto González (2013), por ser el que mejor se adapta a la organización objeto de estudio debido a lo siguiente:

- ✓ El procedimiento se puede aplicar en cualquier organización de servicios que tome como base el enfoque de procesos, enfoque de servicios, el enfoque al cliente y el enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- ✓ El procedimiento emplea un enfoque estructurado, argumentado científicamente.
- ✓ Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada etapa y actividad.
- ✓ Prevé la formación de un equipo de trabajo y su capacitación, elementos esenciales dado que las oficinas de correos con que cuenta la provincia nunca han realizado estudios de este tipo. Además, aunque la ECC tiene creado un comité de calidad las diversas unidades empresariales de base, no cuentan con equipos de trabajo que aporten información precisa y participen en toda las etapas de la investigación, de manera que la capacitación en cuanto a elementos relacionados con la calidad de los servicios, modelos para su medición

y la gestión por procesos, así como las herramientas a utilizar, son la base para identificar correctamente las debilidades en la calidad del servicio de las oficinas de correos a partir de las percepciones de los clientes con vistas a introducir mejoras que aumenten el nivel de calidad del servicio.

- ✓ Provee a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.

En el siguiente epígrafe se procede a la descripción del mismo.

## **2.5. Descripción del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios propuesto por González (2013).**

El procedimiento propuesto por González (2013) consta de cuatro etapas y trece pasos. El mismo incluye herramientas que pudieran utilizarse en cada una de las etapas. En la Figura 2.1 se muestran los aspectos básicos del mismo.

### **Etapa I: Organización del trabajo**

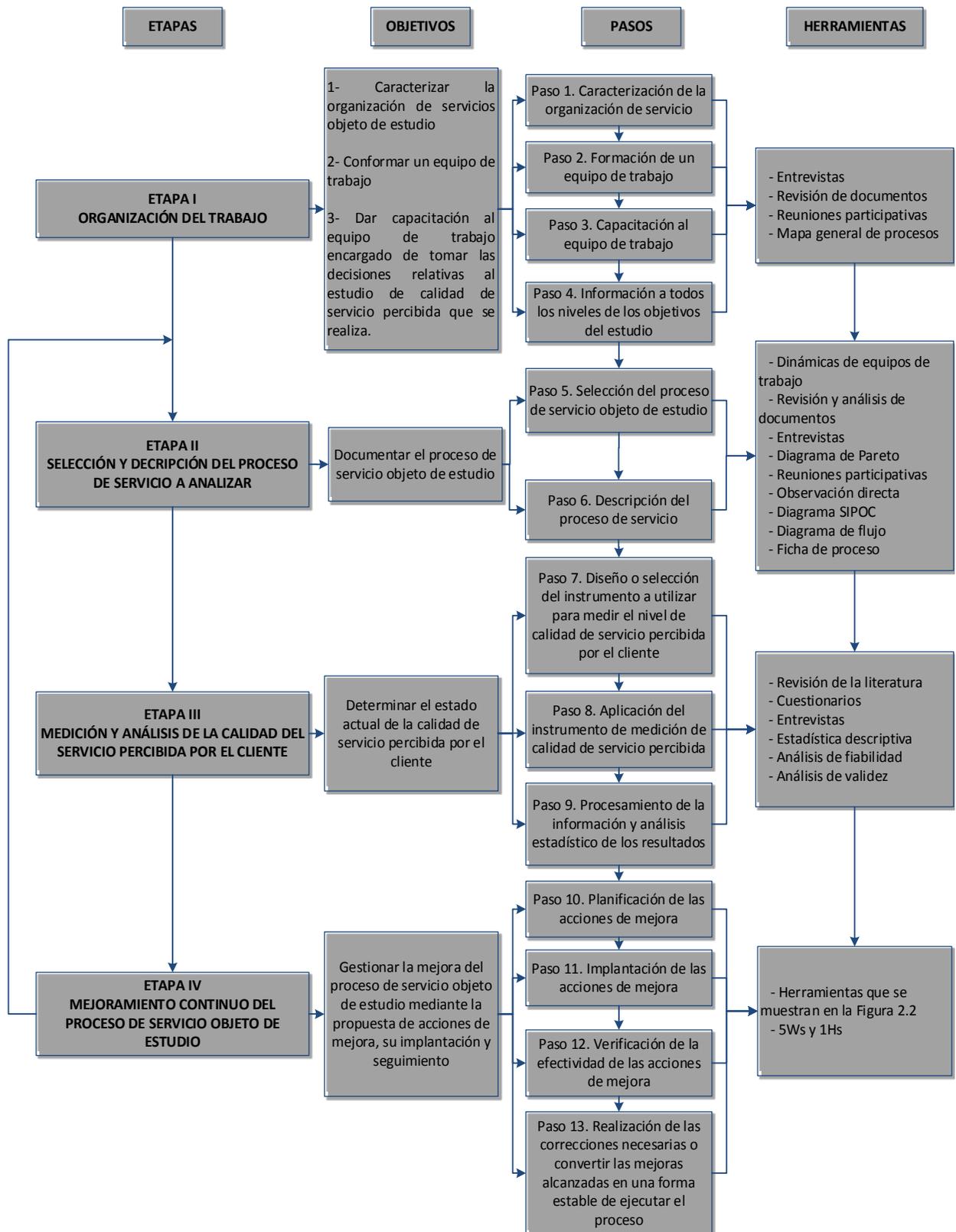
#### Objetivos:

1. Caracterizar la organización de servicio objeto de estudio.
2. Conformar un equipo de trabajo
3. Dar capacitación al equipo de trabajo encargado de tomar todas las decisiones relativas al estudio de calidad de servicio percibida que se realiza.

La etapa I consta de tres pasos para su desarrollo, los cuales se detallan a continuación:

#### **Paso 1. Caracterización de la organización de servicio**

En este paso se recopila toda la información necesaria referente a la organización objeto de estudio de manera que se puedan conocer sus principales características.



**Figura 2.1: Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios.**

**Fuente: González (2013)**

## Paso 2. Formación de un equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en toda las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

Se deberá para ello calcular el número de expertos necesarios a partir de la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (2.1)$$

Dónde:

p: proporción de error

i: precisión ( $i \leq 12$ )

K: Constante que depende del nivel de significación ( $1 - \alpha$ ).

Los criterios a utilizar para la selección de los miembros del equipo de trabajo son:

- ✓ Conocimiento del tema a tratar.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo y espíritu de colaboración.
- ✓ Años de experiencia en el cargo.
- ✓ Vinculación a la actividad lo más directamente posible.

Se debe calcular además el coeficiente de competencia para cada uno de ellos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005) con el objetivo de asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio. Dicho método se muestra en el Anexo 17. Se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

## Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo

En este paso se pretende realizar una capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas a utilizar. Este paso facilita la correcta ejecución

de la evaluación de la calidad del servicio percibida y aporta elementos a los miembros del equipo de trabajo contribuyendo a su preparación.

#### **Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio**

En las organizaciones netamente de servicios se debe lograr una participación activa de los trabajadores, puesto que ellos son los actores sociales de los procesos que se desarrollan en la organización. Muchos de ellos tienen contacto directo con los clientes (personal en contacto), de manera que pueden aportar criterios de mejora efectivas que contribuyan a elevar el nivel de calidad del servicio percibido por el cliente.

Se debe realizar una asamblea con los trabajadores de las áreas implicadas o con todos los de la organización en dependencia del alcance del estudio y de las características de la organización, donde se explique la necesidad de su participación activa en el mismo, buscando compromiso y contribución con su desarrollo exitoso. Se les da a conocer los objetivos que se persiguen, los que pueden rediseñarse o ampliarse a partir de la retroalimentación.

##### Técnicas y/o herramientas:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Reuniones participativas
- ✓ Mapa general de procesos

#### **Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar**

Objetivo: Documentar el proceso de servicio objeto de estudio.

#### **Paso 5. Selección del proceso de servicio objeto de estudio**

El equipo de trabajo es el encargado de seleccionar el proceso de servicio objeto de estudio. Se recomienda utilizar para la selección los resultados de auditorías, encuestas realizadas a clientes, quejas de clientes, entre otros.

## **Paso 6. Descripción del proceso de servicio**

Este paso incluye la descripción de las actividades y de las características del proceso. El producto final esperado de este paso de descripción del proceso, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. El mapeo del proceso permite visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado deja clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

### Herramientas:

- ✓ Dinámicas de equipos de trabajo
- ✓ Reuniones participativas
- ✓ Revisión y análisis de documentos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación directa
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Diagrama SIPOC
- ✓ Diagrama de flujo
- ✓ Ficha de proceso

## **Etapa III: Medición y análisis de la calidad de servicio percibida por el cliente**

Objetivo: Determinar el estado actual de la calidad de servicio percibida por el cliente.

## **Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibida**

El equipo de trabajo es el encargado de diseñar o seleccionar el instrumento más adecuado para medir el nivel de calidad de servicio percibida. Para el caso en que el equipo de trabajo decida diseñar un nuevo instrumento de medición deberá seguir los pasos que establecen Díaz y Pons (2009) en su procedimiento.

## **Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida**

En este paso se aplica el instrumento de medición seleccionado o diseñado. Para ello se debe calcular el tamaño de muestra necesario y determinar el tipo de muestreo a utilizar.

### **Paso 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente**

El procesamiento de las encuestas se realiza con la ayuda de programas estadísticos como el SPSS Versión 19.0 y el Statgraphics Centurion. Una vez procesada la información se analizan los resultados obtenidos con vistas a identificar oportunidades de mejora.

#### Herramientas:

- ✓ Revisión de la literatura
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Estadística descriptiva
- ✓ Análisis de fiabilidad
- ✓ Análisis de Validez

### **Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio**

Objetivo: Gestionar la mejora del proceso de servicio objeto de estudio mediante la propuesta de acciones de mejora, su implantación y seguimiento.

En esta etapa del procedimiento se pretende a partir de los resultados de la evaluación de la calidad percibida obtenidos en la etapa anterior proponer acciones para la mejora del proceso de servicio objeto de estudio, implantarlas y dar seguimiento utilizando para ello el ciclo de mejora continua. Esta etapa se compone a su vez de los siguientes pasos:

#### **Paso 10. Planificar**

El paso de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes actividades:

- ✓ Identificación y análisis de la situación.
- ✓ Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- ✓ Identificación, selección y programación de las acciones.

**Paso 11. Hacer**

En este paso se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

**Paso 12. Verificar**

En este paso se verifica la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

**Paso 13. Actuar**

En función de los resultados de la comprobación anterior, en este paso se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso (actualización)

Herramientas:

Cuestionario 5Ws y 1Hs, herramientas mostradas en la Figura 2.2.

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking
P. Planificar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D. Hacer		■						■												
C. Verificar	■	■	■	■	■															
A. Actuar											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Las 7 herramientas clásicas

**Figura 2.2: Relación de herramientas de la calidad con las fases del ciclo de mejora continua. Fuente:(Beltrán, et al, 2002).**

**2.5. Descripción de las herramientas propuestas en el procedimiento seleccionado**

La adecuada implantación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios exige la aplicación de un conjunto de herramientas que se recomiendan en su descripción. A continuación se realiza una breve explicación de algunas de ellas.

### **Mapa general de procesos**

El mapa de procesos es definido por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (2002) como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor, 2002).

No obstante en la literatura se identifican de manera general dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida por Villa y Pons (2006) la cual diferencia tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización. Por su parte la segunda clasificación está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la Norma ISO 9001: 2008. En el Anexo 18 se muestran ambas clasificaciones.

Ha de destacarse además que el nivel de detalle de los mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades. El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

### **Diagrama SIPOC**

El diagrama SIPOC es una de las herramientas fundamentales que posibilita el comienzo de una gestión por procesos. Se utiliza para identificar todos los elementos relevantes de un determinado proceso y posibilita el establecimiento de los límites y actividades del mismo. Al construir este diagrama deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Proveedores del proceso (Suppliers):** Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.

- ✓ Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.
- ✓ Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas (ISO 9000: 2005).
- ✓ Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.
- ✓ Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.
- ✓ Clientes (Customer): Se puede considerar como cliente cualquier persona institución u órgano que recibe el producto o servicio que el proceso genera. El cliente valora la calidad del proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que éste con sus salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas. Se identifican dos tipos de clientes:
  - Clientes internos: Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
  - Clientes externos: Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Esta herramienta posibilita:

- ✓ Definir y mostrar visualmente un proceso.
- ✓ La identificación de las variables de salida claves del proceso.
- ✓ La identificación de los pasos claves del proceso.
- ✓ La identificación de las variables de entrada claves del proceso.

### **Diagrama de Flujo**

Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten

una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. El Anexo 19 muestra algunos de los símbolos más habituales para su utilización.

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

La utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando:

- ✓ Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- ✓ Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- ✓ Se deben comparar dos procesos o alternativas.
- ✓ Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

### **Ficha de proceso**

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En el Anexo 20 se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluir en la ficha del proceso correspondiente.

### **Revisión y análisis de documentos**

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura. En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

- ✓ Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales,

trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.

- ✓ Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

### Encuesta

La encuesta, como método de investigación científica, es uno de los más utilizados porque persigue obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Estas pueden presentarse en forma de entrevista o cuestionario.

- ✓ Entrevista: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998). En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.
- ✓ Cuestionario: Es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. Las interrogantes pueden ser abiertas o cerradas, y de acuerdo con esta forma también se clasifican las encuestas. Las interrogantes abiertas son útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas

cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido limitadas porque se proponen a los encuestados para que estos indiquen cuál es su posición (Hernández et al., 1998; Pons y Villa, 2005).

### **Tormenta de ideas**

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2007). Los métodos para su realización aparecen en el Anexo 21 (Colectivo de autores, 2005).

### **Observación directa**

La observación consiste, según plantean Cortés e Iglesias (2005) referenciando a Olabuénaga e Ispízuza (1989), en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. La observación, por principio, es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación (Cortés e Iglesias, 2005).

La observación se ha clasificado, entre otros criterios, en:

- ✓ Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.
- ✓ Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.

El modo de efectuarla lo define el investigador en función de las características del estudio que realice.

### **Método Delphi**

La metodología Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Los pasos que se siguen para ello son (Cortés e Iglesias, 2005):

- 1- Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
- 2- Selección de los expertos: En cuanto a la selección de los expertos debe calcularse el tamaño de muestra y demostrar, a partir del cálculo del coeficiente de competencia, que

poseen conocimientos y argumentación suficiente en el tema que se analiza, tal y como se comentó en la Etapa I del procedimiento.

- 3- Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.
- 4- Procesamiento y análisis de la información: En este paso se define si existe concordancia entre los expertos o no mediante una prueba de hipótesis donde:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

Para esta prueba se debe calcular el coeficiente de Kendall (W) que no es más que un coeficiente de regresión lineal que da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia. Este es un índice, entre 0 y 1, que indica que no existe concordancia entre los expertos, o que los expertos concuerdan totalmente con los criterios planteados y el orden de los mismos, respectivamente.

Las hipótesis planteadas pueden probarse si  $k \geq 7$  (Cantidad de criterios para la evaluación de los expertos) utilizando el estadígrafo Chi- Cuadrado que se calcula:

$$X^2_{calculada} = n(k - 1)W X^2_{tabulada} = X^2(\alpha, k - 1) \quad (2.1)$$

Región crítica:  $X^2_{calculado} > X^2_{tabulado}$ .

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para  $k - 1$  grados de libertad y un nivel de significación prefijada. Si se procesa la información en el paquete de programas SPSS se considera como región crítica:  $P\text{-Value} < \alpha$ . De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

En caso de que el número de características sea menor que siete ( $k < 7$ ) se tiene:

$$\text{Región crítica: } S_{calculada} = \sum \left( R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{tabulada} \quad (2.2)$$

Donde:

$S_{tabulada}$ : Se encuentra en la Tabla de Friedman (Friedman, 1940)

$R_i$ : Sumatoria de las evaluaciones dadas por los expertos para cada una de los criterios

### **Análisis de fiabilidad**

La confiabilidad es la probabilidad de que un componente o sistema desempeñe satisfactoriamente la función para la que fue creado, durante un período establecido y bajo condiciones específicas de operación (Gutiérrez y De la Vara, 2007).

Para el análisis de confiabilidad pueden utilizarse diferentes procedimientos, estos son explicados por Hernández et al. (1998). Uno de los que más se emplea es el coeficiente Alfa de Cronbach, recomendándose generalmente para que una escala sea confiable que tome valores mayores que 0,7.

### **Análisis de validez**

*Demostración de la validez de contenido:* Para ello es necesario un amplio estudio cualitativo de la literatura relevante y recoger las impresiones de expertos en el tema investigado, académicos y profesionales, que aporten sus criterios de acuerdo a la experiencia que poseen respecto al tema en cuestión (Díaz, 2006).

*Demostración de la validez de criterio:* La validez de criterio se analiza comparando los resultados del instrumento empleado y un criterio externo a este fielmente establecido (Hernández et al., 1998).

#### *Demostración de la validez de constructo:*

La validez de constructo se suele determinar mediante un procedimiento denominado análisis factorial, según Hernández et al. (1998) y Frías (2005). Este posibilita agrupar las variables, de acuerdo a sus relaciones, en un conjunto de factores representativos.

Generalmente el análisis factorial se efectúa tomando como modelo el análisis de componentes principales, apropiado cuando el interés primordial se centra en la predicción del mínimo número de factores necesarios para explicar un alto porcentaje de la varianza representada en la serie de variables original.

El análisis factorial puede tener carácter exploratorio o confirmatorio (Hair, Anderson, Thatam, y Black, 1999):

- ✓ La aproximación inductiva o exploratoria supone delimitar un número amplio de indicadores que supuestamente miden un constructo, encontrar los factores o dimensiones que explican las relaciones entre este conjunto de variables a partir de criterios estadísticos, y definir cada uno en función de las mismas.
- ✓ La aproximación deductiva o confirmatoria va de la teoría hacia los hechos y permite una valoración de la correspondencia entre las características entre el concepto planteado en la teoría y los resultados obtenidos a partir de los datos. El análisis factorial confirmatorio, aunque ya se han desarrollado procedimientos para realizarlo independientemente, todavía se aplica a partir de una aproximación exploratoria con estos fines.

Al realizar un análisis factorial debe tenerse en cuenta, considerando los criterios de Hair et al. (1999), los elementos siguientes:

1- La comprobación de los supuestos de este:

- ✓ Tamaño muestral: Debe ser 100 o más grande, por lo general el mínimo es tener por lo menos un número de observaciones cinco veces mayor que el número de variables a ser analizadas, siendo el tamaño aceptable un ratio de diez a uno.
- ✓ Medida de suficiencia de muestreo (MSA): Una medida para cuantificar el grado de intercorrelaciones entre las variables y la conveniencia del análisis factorial. Este índice se extiende de 0 a 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. La medida puede ser interpretada con las siguientes directrices: 0,80 o superior, sobresaliente; 0,70 o superior, regular; 0,60 o superior, mediocre; 0,50 o superior, despreciable; por debajo de 0,50, inaceptable. Se deben examinar primero los valores MSA para cada variable y excluir aquellos que caen en la gama de inaceptables.
- ✓ Prueba de esfericidad de Bartlett: Es una estadística que se utiliza para estudiar la presencia de correlaciones entre las variables, contrastándose dos hipótesis:  
Ho: Las variables no están correlacionadas en la población, la matriz de correlaciones es una matriz identidad.  
H1: Existe correlación entre las variables.  
Para que el análisis factorial se apropiado debe rechazarse la hipótesis nula.

- ✓ Medida de adecuación de la muestra de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO): Explica el grado de adecuación muestral a partir de una comparación de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales, indicando la fuerza de esas relaciones entre variables. Este índice puede estar entre 0 y 1 considerándose como aceptable, a efectos del factorial, un  $KMO > 0,5$ .

Las estadísticas mencionadas son las más significativas para asegurar que el análisis factorial es adecuado para el estudio que se realiza, en caso de que no suceda así deben realizarse transformaciones para lograrlo o cambiar la técnica de análisis. Por ejemplo, cuando el  $KMO < 0,5$  se debe revisar la diagonal principal de la matriz de correlaciones antimagen que contiene los valores de la medida de adecuación muestral (MSA) para cada una de las variables y eliminar las de  $MSA < 0,5$  consideradas inaceptables, lo que evidenciará un aumento del KMO (Hair et al., 1999).

## 2- El criterio que se empleará para el cálculo de la cantidad de factores a ser extraídos

En este sentido existen varios criterios:

- ✓ Criterio de raíz latente (con base en valores específicos): Sólo se consideran los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que uno, es decir que explican al menos una variable. Los factores con autovalores menores que uno no son significativos y por tanto se desestiman a la hora de incorporarlos en la interpretación. El uso del autovalor para establecer un corte es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50.
- ✓ Criterio a priori: El investigador establece el número de factores.
- ✓ Criterio de porcentaje de varianza: Se basa en obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída. Tal porcentaje depende del tipo de investigación que se realiza pero, generalmente, se establece un porcentaje de varianza explicada mayor o igual que el 60%.

Estos son tres de los criterios más utilizados, aunque también se emplean: criterio del contraste de caída y heterogeneidad de la muestra, entre otros.

## 3- Método de rotación de factores

En la rotación de factores se distinguen varios métodos clasificados en dos categorías:

- ✓ Rotación ortogonal: Rotación de factores en la que los ejes se mantienen formando ángulos de 90°, se incluyen en esta los métodos: Quartimax, Equimax y Varimax, este último reduce el número de variables con cargas elevadas en un factor.
- ✓ Rotación oblicua: Rotación de factores cuando los ejes no se conservan en ángulo recto, entre estos métodos se señalan: Oblimin, Promax, Ortoblique, entre otros.

La elección del método depende del criterio del investigador.

#### 4- Criterio para la significación de las cargas factoriales

La definición del criterio para seleccionar las cargas significativas es una de las consideraciones más importantes al desarrollar un análisis factorial porque de acuerdo a este se procede a la interpretación final de los factores. Generalmente se evidencia en la literatura la utilización de cargas superiores a 0,5.

Tales aclaraciones son indispensables para la organización y resumen de datos mediante el análisis factorial, lo que permite demostrar la existencia de validez de constructo y a su vez, rediseñar el instrumento de evaluación para que este tenga mejores propiedades métricas.

#### **Estadística descriptiva**

La estadística descriptiva se refiere a procedimientos para resumir y presentar datos cuantitativos de manera que revele las características de la distribución de los datos (Oficina Nacional de Normalización, 2005).

Entre los análisis de la estadística descriptiva que tienden a ser reiteradamente realizados en la literatura revisada se encuentran la determinación de: moda, mediana, media, rangos, la desviación estándar y la varianza, además de las frecuencias. Los resultados que se obtienen permiten caracterizar a las muestras o poblaciones a partir de datos que guardan relación con el objetivo del estudio que se realice. Dichos resultados se pueden obtener haciendo uso de paquetes de programas como el SPSS, el Statgraphics y/o Microsoft Excel.

#### **Diagrama de Ishikawa (o de causa-efecto)**

El diagrama de causa-efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema bajo análisis y de esta forma

se evita el error de buscar directamente las soluciones sin cuestionar a fondo cuáles son las verdaderas causas.

El diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando pueda contestarse “sí” a una o las dos preguntas siguientes:

- ✓ ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- ✓ ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, las cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. Estos son (Gutiérrez y De la Vara, 2007):

- ✓ Método de las 6M’s: Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final.
- ✓ Método de flujo del proceso: Consiste en construir la línea principal del diagrama de Ishikawa siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas.
- ✓ Método de estratificación o enumeración de causas: Implica construir el diagrama de Ishikawa yendo directamente a las causas potenciales del problema sin agrupar de acuerdo con las 6M’s.

### **Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, y tiene como objetivo ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. Es la búsqueda de lo más significativo. Es un tipo de gráfico en el que las barras se representan una junto a la otra en orden decreciente de izquierda a derecha. La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado *principio de Pareto*, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), es decir el 80% del problema es resultado directo del 20% de las causas. En general el diagrama de Pareto clasifica defectos, quejas, horas o cualquier otra variable en función de categorías o factores de interés.

**5Ws y 2H**

Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad (Pons y Villa, 2006) a partir de la respuesta a 7 interrogantes. En la Tabla 2.3 se presentan dichas interrogantes.

**Tabla 2.3: Resumen de la técnica 5W y 2H. Fuente: (Covas, 2009)**

Criterio		Pregunta	Acción
<b>Asunto</b>	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
<b>Propósito</b>	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria?	
<b>Lugar</b>	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
<b>Persona</b>	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
<b>Secuencia</b>	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	Simplificar la tarea
<b>Método</b>	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	
<b>Costo</b>	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

**2.6. Conclusiones del Capítulo II**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la Empresa de Correos Cienfuegos la calidad de los servicios solo se evalúa basándose en la Resolución No. 215 del 2012 sobre las metas e indicadores de acceso y calidad a los servicios postales a través de un sistema de emulación. Concretamente nunca se ha evaluado la calidad siguiendo el criterio de los clientes en relación al servicio recibido, siendo este una fuente de retroalimentación esencial para garantizar la mejora continua de los procesos que inciden en la percepción de los clientes.
2. El análisis crítico de los diversos procedimientos existentes en la literatura para la evaluación de la calidad percibida de servicios permitió seleccionar el procedimiento de González (2013) como el más adecuado para ser implementado en la Oficina de Correos Cienfuegos.
3. El procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios, se estructura en cuatro etapas y trece pasos, donde la primera de ellas, define, en gran medida, la eficacia del resto de las etapas. Concibe entre sus principios como relevantes el

enfoque a clientes y a servicio, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y la participación del personal. Dicho procedimiento se articula con una lógica que posibilita la evaluación de la calidad percibida proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes.



## *Capítulo III*

## Capítulo III: Implementación del procedimiento de González (2013) para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos.

### 3.1. Introducción

En el presente Capítulo se muestran los resultados relacionados con la implementación del procedimiento seleccionado para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos. El Capítulo se estructura considerando cada una de las etapas del procedimiento.

### 3.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios en la Oficina de Correos Cienfuegos.

#### 3.2.1. Etapa I: Organización del trabajo

##### Paso 1. Caracterización de la organización de servicio

La Oficina de Correos Cienfuegos está situada en la esquina de calle San Carlos y Gacel en el mismo centro de la ciudad de Cienfuegos. Es la oficina de correos más grande de la provincia de Cienfuegos y su ubicación geográfica la convierte en la mayor prestadora de servicios. La misión y visión de esta organización está sujeta a la de la ECC.

Entre sus **funciones generales** se encuentran las siguientes:

1. Prestar servicios postales, telegráficos, de mensajería y de corte financiero, en correspondencia con el objeto empresarial y según la gama de servicios y en el horario que se defina para cada oficina con la aprobación de la ECC.
2. Garantizar un elevado nivel de calidad en la prestación de los servicios; brindar una adecuada atención y respuesta a las quejas y reclamaciones de la población y de otros clientes.
3. Cumplir estrictamente los procedimientos establecidos para la prestación de cada tipo de servicio.
4. Cumplir estrictamente las normas, procedimientos y regulaciones establecidas para el control del efectivo, los valores y los documentos, asegurando la confección, conservación y tramitación de los documentos primarios que posibilitan un registro

confiable de todas las operaciones.

5. Realizar una adecuada utilización de los medios materiales, técnicos, de transporte, aplicaciones informáticas y otros que aseguran, tanto la gestión y el funcionamiento de la oficina, como el mantenimiento de las condiciones de trabajo requeridas, velando por su preservación y por el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.
6. Supervisar y responder por el funcionamiento adecuado de todas sus sucursales.
7. Supervisar y responder por el funcionamiento adecuado de los puntos de venta y los ventanillos vinculados a la misma.

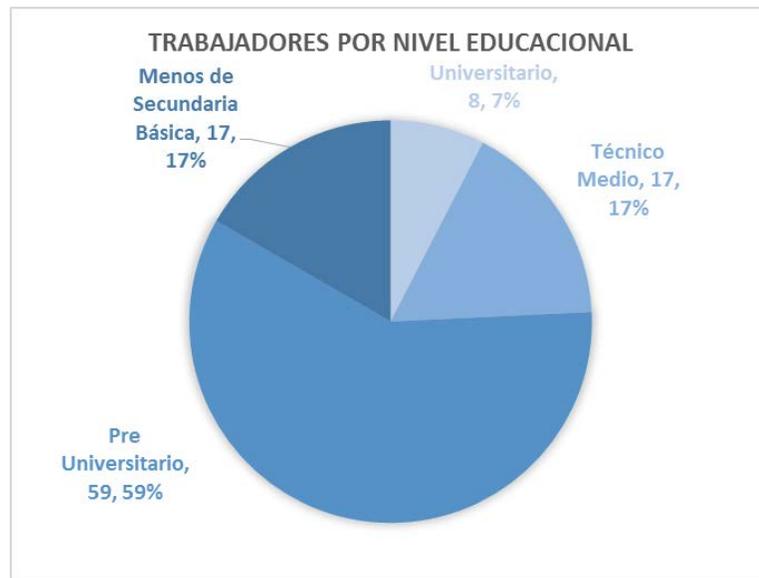
Cuenta con una plantilla de 70 trabajadores y actualmente laboran 67, de ellos 46 son mujeres. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1: Número de trabajadores por categoría ocupacional y sexo de la Oficina de Correos Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia**

Sexo		
Hombres	21	
Mujeres	46	
Categoría Ocupacional	Aprobada	Cubierta
	70	67
Especialista	5	3
Técnico	6	6
Servicio	55	54
Administrativo	4	4

En la Figura 3.1 se expone el nivel educacional en la empresa. Se observa que la misma cuenta con un 59 % de graduados de nivel medio superior.

En el Anexo 22 se muestra la estructura organizativa de la Oficina de Correos Cienfuegos con sus niveles de dirección, departamentos y dependencias municipales. Se observa que la misma cuenta con 7 sucursales, 8 ventanillos y 7 puntos de venta que rinden cuenta al aparato directivo de dicha oficina.



**Figura 3.1: Nivel educacional de los trabajadores de la Oficina de Correos Cienfuegos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Los **servicios** que ofrece la oficina son:

Servicios postales universales:

- ✓ Correspondencia ordinaria y certificada, nacional e internacional.
- ✓ Telegramas nacionales.
- ✓ Imposición y entrega de bultos postales nacionales e internacionales.
- ✓ Imposición y pago de giros nacionales.
- ✓ Imposición de documentos bancarios.
- ✓ Suscripción y entrega a domicilio de prensa y publicaciones.
- ✓ Porte pagado a entidades.
- ✓ Entrega de paquete fiscal.
- ✓ Correo Oficial.
- ✓ Arrendamiento de apartados y gavetas postales.

Servicios de cobros y pagos:

- ✓ Pago de seguridad social.
- ✓ Pago de asistencia social.
- ✓ Cobro de adeudos al banco.

- ✓ Cobro de factura de electricidad.
- ✓ Cobro de factura telefónica.
- ✓ Cobro de factura de vivienda.
- ✓ Cobro de transportación.

Venta de mercancías y de otros servicios:

- ✓ Prensa.
- ✓ Publicaciones.
- ✓ Tarjetas telefónicas.
- ✓ Sellos y accesorios de filatelia.
- ✓ Postales no franqueadas.
- ✓ Almanagues.
- ✓ Medios de oficina.
- ✓ Sellos.
- ✓ Sobres franqueados.
- ✓ Postales franqueadas.
- ✓ Aerogramas.
- ✓ De documentación.
- ✓ Salas de navegación.

Sus principales **clientes** son:

- ✓ Sector particular: Lo constituyen las personas independientes que solicitan los servicios de la oficina.
- ✓ Sector estatal: Lo constituyen las empresas o instituciones que solicitan los servicios de la organización.
  - Bufete Colectivo
  - Prisión Ariza
  - Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)
  - ETECSA
  - Hospital Pediátrico
  - Universidad de Cienfuegos

- Universidad de Ciencias Médicas
- Empresa de Transporte Provincial
- Grupo AZCUBA
- Seguridad Delta
- Empresa Comercializadora de Medicamentos (EMCOMED)

Entre sus **proveedores** figuran:

- ✓ Empresa Gráfica de La Habana
- ✓ Transporte Postal (Tranpost)
- ✓ ETECSA
- ✓ Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT)
- ✓ Poligráfico Enrique Núñez Rodríguez de Villa Clara
- ✓ Copextel
- ✓ Editora Abril
- ✓ Ferrocarril

### **Caracterización del entorno**

Como resultado del diagnóstico estratégico realizado por la organización es posible puntualizar en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DAFO) de mayor impacto que presenta actualmente.

#### Fortalezas:

- ✓ Organización subordinada a una empresa de nueva creación con mejor estructura organizativa.
- ✓ Experiencia y estabilidad del personal que trabaja en la organización.
- ✓ Existencia del Sistema Integrado Postal (SIP) que automatiza los servicios y permite el monitoreo de los mismos.
- ✓ Buena ubicación geográfica.
- ✓ Situada cerca del Centro de Clasificación Postal.

**Debilidades:**

- ✓ No existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ El servicio que se presta no siempre tiene la calidad requerida.
- ✓ Deterioro de los medios de transporte propios.
- ✓ Condiciones insuficientes de los equipos tecnológicos y de trabajo.

**Oportunidades:**

- ✓ Alta demanda de los servicios que se ofertan.

**Amenazas:**

- Existencia de otras unidades en la provincia que brindan los mismos servicios.

Los **valores compartidos** de la organización son:

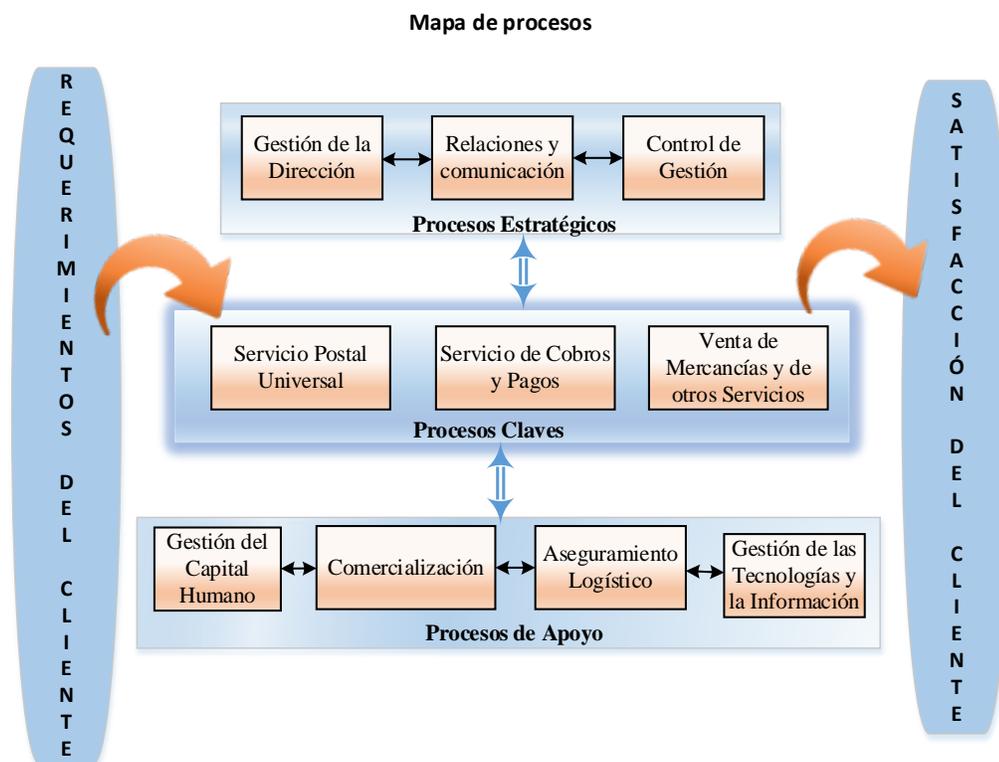
- ✓ Lealtad a la Patria, a la Revolución y al Socialismo.
- ✓ Profesionalidad.
- ✓ Dominio pleno de la actividad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Honradez.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Sentido de pertenencia.

Los **factores clave de éxito** son:

- ✓ Universalización de los servicios con la calidad requerida.
- ✓ Seguridad postal garantizada.
- ✓ Desarrollo de nuevos servicios.
- ✓ Mejora continua de los procesos.
- ✓ Auto-sostenibilidad del servicio postal.
- ✓ Servir como plataforma de interacción entre el gobierno y la sociedad.
- ✓ Adecuada estructura organizativa.
- ✓ Trabajo de colaboración internacional y relaciones de trabajo con los organismos internacionales.

Como se puede apreciar una de las debilidades que presenta el servicio que brinda la oficina actualmente es que este no siempre tiene la calidad requerida debido al desconocimiento de las causas que inciden en las insatisfacciones de los clientes. Además la calidad del servicio es uno de los factores clave de éxito identificados por esta organización. Lo anterior evidencia la necesidad de realizar estudios de este tipo, de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

En la Figura 3.2 se muestra el mapa general de procesos de la organización, el cual clasifica los procesos en estratégicos, claves y de apoyo.



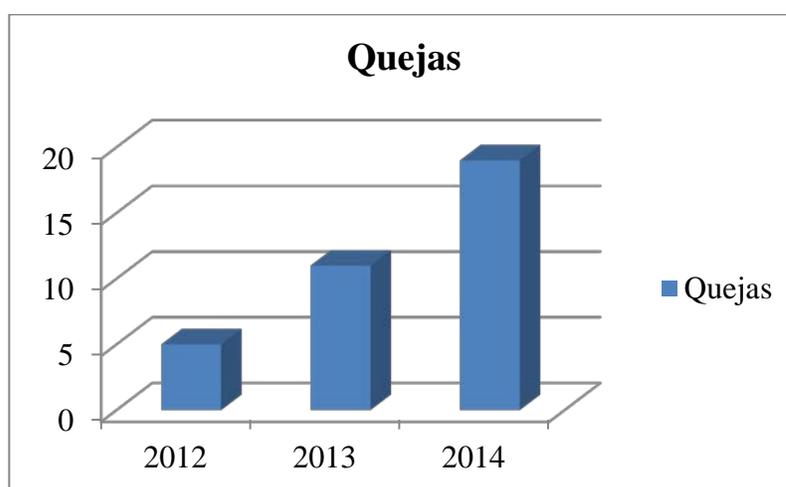
**Figura 3.2: Mapa general de procesos de la Oficina de Correos Cienfuegos.**

**Fuente: Oficina de Correos Cienfuegos**

Se identifican 3 procesos claves: servicio postal universal, servicio de cobros y pagos y venta de mercancías y de otros servicios, siendo éstos los que garantizan el cumplimiento directo de la misión de la organización.

*Análisis de las quejas emitidas por los clientes de la Oficina de Correos Cienfuegos*

En la evaluación de la calidad de servicios de la Oficina de Correos Cienfuegos se ha utilizado fundamentalmente el registro de quejas y sugerencias. En la Figura 3.3 se presentan la cantidad de quejas realizadas por los clientes de la oficina por insatisfacciones en el servicio prestado durante los años 2012, 2013 y primer semestre del 2014. Se observa un incremento significativo en el número de quejas obteniéndose un total de 35. No obstante y como se comentó en el Capítulo II en la mayoría de las ocasiones el cliente insatisfecho tiende a no expresar su insatisfacción de forma espontánea.

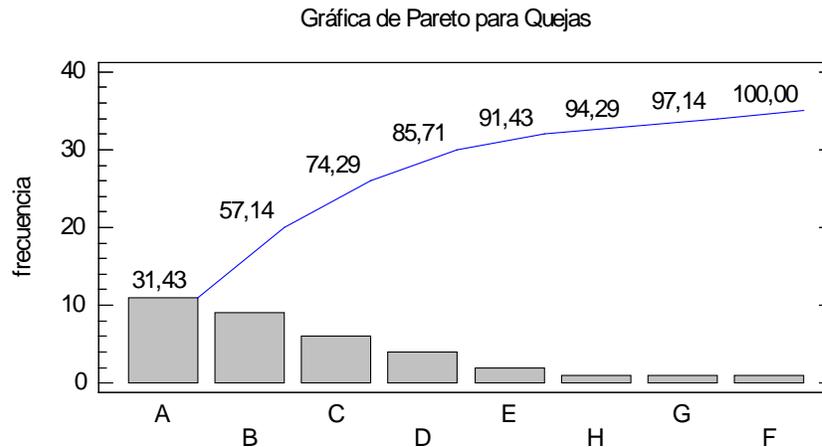


**Figura 3.3: Quejas de los clientes de la Oficina de Correos Cienfuegos correspondiente a los años 2012, 2013 y primer semestre del 2014. Fuente: Elaboración propia.**

Luego se procede a estratificar las quejas por mala calidad en el servicio, siendo estas:

- ✓ Irregularidades en la entrega de la prensa (A)
- ✓ Bultos postales demorados/cambio de contenido (B)
- ✓ Insuficiente capacidad para suscripciones (C)
- ✓ Pérdida/deterioro de correspondencia (D)
- ✓ Inadecuado trato de los empleados (E)
- ✓ Exceso de espera en la cola (F)
- ✓ Insuficiente mercancía para la venta (Sellos, sobres, prensa) (G)
- ✓ Sistema bloqueado (H)

La Figura 3.4 muestra un resumen de lo anterior mediante un diagrama de Pareto.



**Figura 3.4: Diagrama de Pareto para quejas de clientes.**

**Fuente: Elaboración propia**

Se evidencia que la mayoría de las quejas están relacionadas con las irregularidades en la entrega de la prensa y los bultos postales demorados o con cambio de contenido representando del total el 31,43% y 25,71% respectivamente, mientras las quejas referidas a la insuficiente capacidad para suscripciones (17,14%) y la pérdida o deterioro de la correspondencia (11,42%), complementan la representación del 80% de las quejas de los clientes.

Lo anterior corrobora la necesidad de evaluar las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio brindado por la oficina de modo que se puedan identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio con el objetivo de proponer acciones encaminadas a la mejora de la calidad de los procesos de servicios postales. Es importante destacar que en la organización objeto de estudio, la medición de la calidad del servicio se realiza únicamente basada en los indicadores adoptados por la subdirección de operaciones a partir de la Resolución 215 del 2012, como se comentó en el Capítulo II.

**Paso 2. Formación de un equipo de trabajo**

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 8.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.03(1-0.03)*3.8416}{0.12^2} = 7.76319 \approx 8 \text{ expertos}$$

Dónde:

**k:** Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ( $\alpha=0.05$ ).

**p:** Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.03)

**i:** Precisión del experimento. (0.12)

Se procede a definir quiénes serán los expertos a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento que se describe en el Capítulo II y luego de un análisis realizado por la autora de esta investigación y el director de la oficina, que cuenta con una amplia experiencia en la actividad postal, el equipo de trabajo queda formado de la siguiente manera:

- ✓ Profesores (4) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos.
- ✓ Director de la Oficina de Correos Cienfuegos. (1)
- ✓ Subjefe de Operaciones, Subjefe económico, Subjefe de Recursos Humanos. (3)

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos. Los resultados se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 3.2: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Expertos	Coefficiente de conocimiento (Kc)	Coefficiente de argumentación (Ka)	Coefficiente de competencia (Kcomp = $\frac{Kc+Ka}{2}$ )	Calificación de la competencia (Alta, Media y Baja)
1	0.9	$0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=0.97$	0.935	Alta
2	0.9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$	0.895	Alta
3	0.9	$0.5+0.2+4(0.05)=0.9$	0,95	Alta
4	0.9	$0.5+0.3+4(0.05) =1$	0,95	Alta
5	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta
6	0.8	$0.2+0.4+4(0.04)=0.76$	0.78	Media
7	0.7	$0.2+0.5+3(0.05)+0.04=0.89$	0.795	Media
8	0.9	$0.5+0.2+0.05+3(0.04)=0.87$	$0.89 \approx 0.9$	Alta

Se observa que la clasificación de la competencia de los 8 expertos seleccionados está en el rango entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Se decide además incluir en el equipo de trabajo una gestora y un cartero dado que ambos cuentan con más de 15 años de experiencia en la

actividad postal y son trabajadores vinculados directamente a la prestación de los servicios postales.

Este equipo se forma con el objetivo de que participen en todas las etapas de la investigación y tomen las decisiones referentes a la evaluación y mejora de la calidad percibida de los servicios postales.

### **Paso 3. Capacitación al equipo de trabajo**

En este paso se realiza una capacitación a los miembros del equipo de trabajo con el objetivo de que conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con los servicios, calidad de los servicios, modelos para la medición de la calidad de los servicios y la gestión por procesos así como las herramientas y técnicas a emplear. Para ello se realizan varias sesiones de trabajo en forma de talleres.

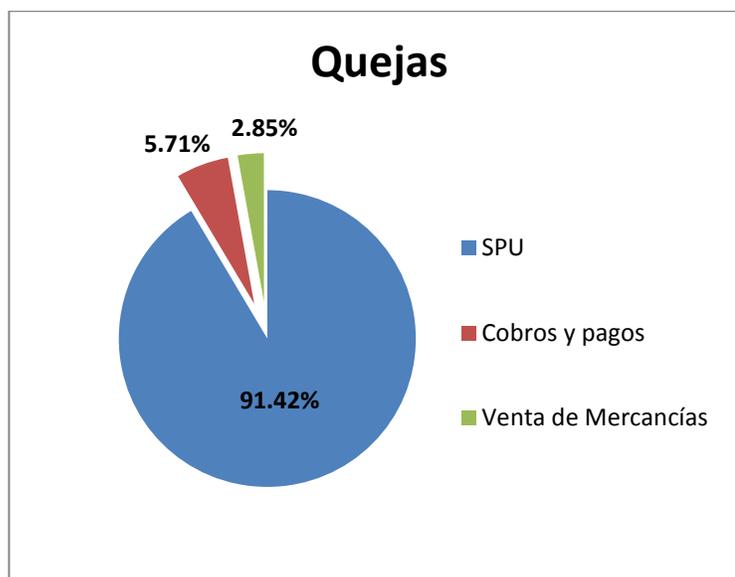
### **Paso 4. Información a todos los niveles de los objetivos del estudio**

Se informa a todos los niveles sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores en la investigación buscando el compromiso y contribución de todos para un desarrollo exitoso. Se da a conocer el equipo de trabajo en las reuniones con los trabajadores de la oficina como pueden ser los matutinos y además se explican los beneficios a obtener con la investigación que se realiza.

## **3.2.2. Etapa II: Selección y descripción del proceso de servicio a analizar.**

### **Paso 5. Selección del proceso de servicio objeto de estudio**

Para la selección del proceso objeto de estudio, se realiza un análisis de las quejas recibidas en los años 2012 y 2013 y el primer semestre del año 2014, desglosadas éstas, por cada uno de los tres procesos claves que se identifican en la oficina de correos. Este análisis muestra que el 91,42% de las quejas recibidas en el período corresponden al proceso de servicio postal universal (Ver Figura 3.5).



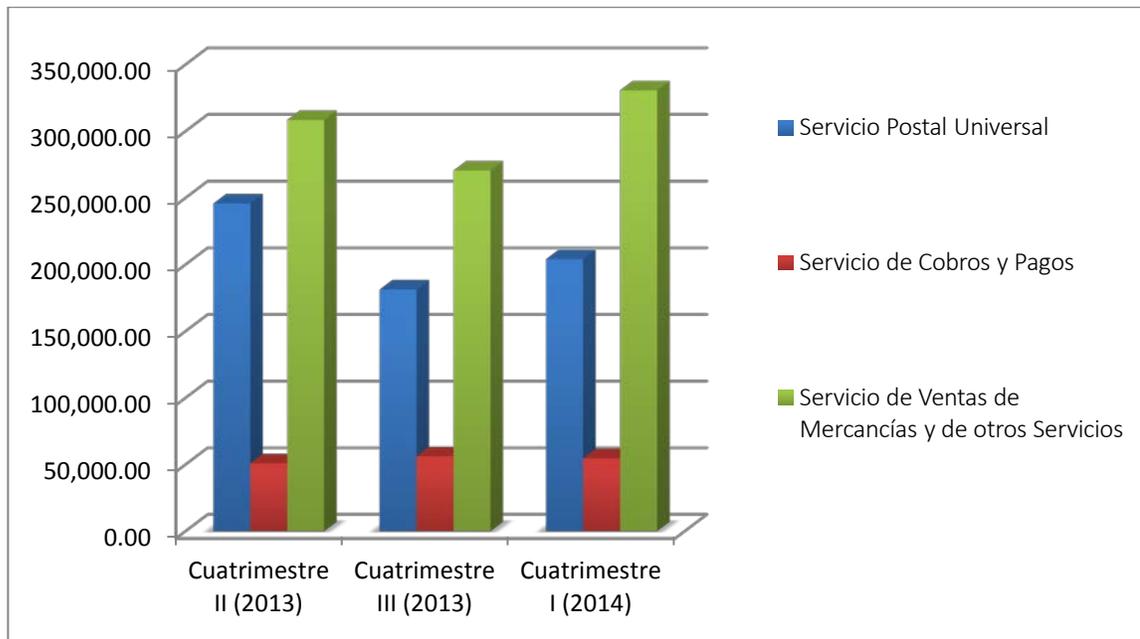
**Figura 3.5: Gráfico de quejas de clientes para los procesos claves de la Oficina de Correos Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.**

Se realiza además un análisis de las utilidades de la oficina con el objetivo de identificar cuáles de los procesos claves son los que más aportan. Para la realización del mismo se toman los datos económicos de los dos últimos cuatrimestres del año 2013 y el primero del 2014, los cuales se muestran en la Tabla 3.3. En la Figura 3.6 se observa que el servicio de venta de mercancías es el que más utilidades reporta a la oficina representando el 53,44%, seguido por el proceso de servicio postal universal con un 37,06%.

**Tabla 3.3: Utilidades en CUP de los procesos claves de la organización.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Utilidades de cada proceso	2013		2014	Total
	Cuatrimestre II	Cuatrimestre III	Cuatrimestre I	
Servicio Postal Universal	245 642.70	181 151.35	203 956.70	630 750.75
Servicio de Cobros y Pagos	50 779.13	56 193.73	54 491.91	161 464.77
Servicio de Ventas de Mercancías y de otros Servicios	308 406.82	270 434.99	330 539.11	909 380.92
<b>Total</b>				<b>1 701 596,44</b>



**Figura 3.6: Utilidades en CUP estratificadas para cada uno de los procesos claves.**

**Fuente: Elaboración propia.**

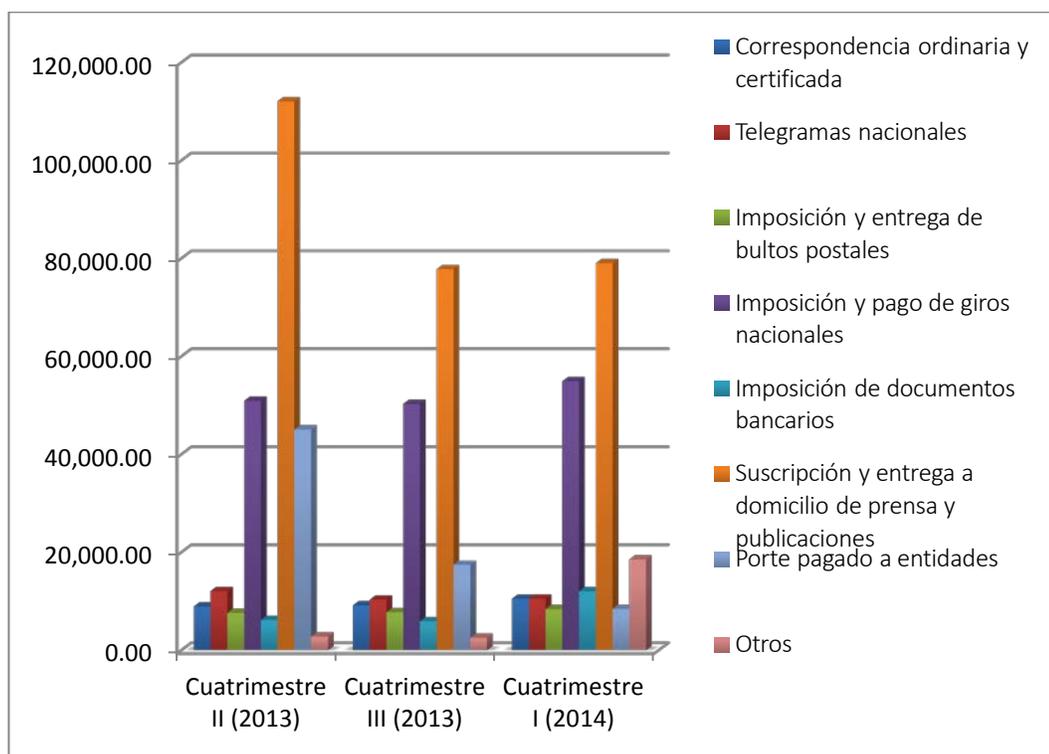
Dado que el proceso de servicio postal universal es el que posee mayor cantidad de quejas y además es el segundo servicio que más utilidades genera, se propone centrar la atención en el mismo.

El equipo de trabajo decide además estratificar las utilidades que aporta el servicio postal universal en cada uno de los 8 servicios que se brindan dentro de este (Ver Tabla 3.4). En la Figura 3.7 se evidencia que el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones es el que más utilidades aporta representando el 42.63% del total.

Este análisis evidencia que los esfuerzos se deben centrar en el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Lo anterior se reafirma con lo comentado en el análisis realizado de las quejas de los clientes, donde la mayoría de estas están relacionadas con las irregularidades en la entrega de la prensa con un 31,43% y las referidas a la insuficiente capacidad para suscripciones que representan el 17,14% del total.

**Tabla 3.4: Utilidades en CUP del servicio postal universal. Fuente: Elaboración propia.**

Utilidades del Servicio Postal Universal	2013		2014	Total
	Cuatrimestre II	Cuatrimestre III	Cuatrimestre I	
Correspondencia ordinaria y certificada	8 954.60	9 171.80	10 526.60	28 653.00
Telegramas nacionales	12 087.00	10 315.20	10 542.05	32 944.25
Imposición y entrega de bultos postales	7 606.50	7 754.40	8 401.00	23 761.90
Imposición y pago de giros nacionales	50 908.20	50 291.02	54 921.01	156 120.23
Imposición de documentos bancarios	6 149.40	5 878.20	12 008.94	24 036.54
Suscripción y entrega a domicilio de prensa y publicaciones	112 088.40	77 793.70	79 022.75	268 904.85
Porte pagado a entidades	45 059.20	17 428.84	8 436.15	70 924.19
Entrega de paquete fiscal	2 789.40	2 518.20	18 534.21	23 841.81
Arrendamiento de apartados y gavetas postales	0.00	0.00	1 564.00	1 564.00
<b>Total</b>				<b>630 750,75</b>


**Figura 3.7: Utilidades estratificadas para cada uno de los SPU. Fuente: Elaboración propia.**

### **Paso 6. Descripción del proceso de servicio**

Para la descripción del subproceso de servicio de suscripción y entrega de la prensa y publicaciones se trabaja con el Manual de Prensa y además se cuenta con el apoyo del controlador de suscripción que es el técnico dedicado a la actividad de prensa. Es importante destacar que en la organización no se tiene documentado este proceso de servicio.

El cliente puede solicitar suscripciones a:

- ✓ Periódico Granma.
- ✓ Periódico Juventud Rebelde (Diario).
- ✓ Periódico Juventud Rebelde (Dominical).
- ✓ Periódico Trabajadores.
- ✓ Periódico Orbe.
- ✓ Periódico 5 de Septiembre.
- ✓ Revista Bohemia.
- ✓ Revistas Calle, Juventud Técnica, Somos Jóvenes, ZúnZún, Pionero (Solo para clientes particulares).

El subproceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones comienza cuando el cliente llega a la oficina y solicita el servicio de suscripción para la prensa y/o publicación que desee. El controlador de suscripción, chequea y le informa al cliente si existe capacidad de contratación de acuerdo al plan de distribución por zona que existe en el municipio. En caso de existir capacidad, se llena el modelo MC-5101-30 sobre “Orden de Movimiento de Suscripciones-Alta” en original y copia, donde consta el número del suscriptor y el de la zona de distribución a la que pertenece. Luego se confecciona el modelo MC-5101-32 sobre “Talón de cobro y comprobante de pago”, entregándolo al cartero para su posterior cobro. Se actualiza el plan de distribución de suscripciones y se le entrega al suscriptor la copia del alta, archivando el original. Con el original se actualiza el registro MC-5101-36 sobre “Control de cobro por suscripciones” y las libretas de distribución de la zona que corresponda. La libreta de distribución es para uso del cartero y contiene los datos de los suscriptores que pertenecen a su zona de distribución. La misma incluye la siguiente información:

- ✓ Número del suscriptor.

- ✓ Nombre y dirección del suscriptor.
- ✓ Cantidad por publicación.
- ✓ Cualquier otro detalle que aclare el lugar donde se efectúe la entrega.

A partir de la actualización de los registros y el recibo mensual del modelo MC-5101-32 que elabora el suscriptor de prensa, el cartero efectúa el cobro al cliente. El servicio se cobra por adelantado y el suscriptor puede pagar los meses que desee, siempre que reciba de parte del cartero el comprobante de pago.

Cada día el cartero recibe del distribuidor, la prensa que le corresponde, según las cantidades registradas en su libreta de suscriptores correctamente actualizada. Debe contarla y asegurarse que no le falte ningún ejemplar, luego la organiza para facilitar la entrega y realiza la distribución de la misma a cada cliente según cantidad y tipo que corresponda.

El cartero presenta al gestor de ventanillo el modelo MC-5101-33 “Reporte de Cobros” por duplicado (original al gestor y copia al cartero) por cobros realizados y el efectivo correspondiente. El gestor devuelve la copia del modelo MC-5101-33 “Reporte de Cobros” debidamente firmado y acuñado, reteniendo el original para su posterior liquidación al económico. El cartero entrega la copia del modelo MC-5101-33 “Reporte de Cobros” al controlador de suscripciones, el cual actualiza el MC-5101-36 “Control de cobro por suscripciones”.

Las bajas se formalizan en la oficina de correo mediante el modelo MC-5101-30 en original y copia, consignando en “Observaciones” el motivo de la misma: falta de pago, cambio de dirección o solicitud del suscriptor. Con el documento original el controlador de suscripciones actualiza el plan y los controles y la copia se le entrega al suscriptor. A tal efecto se procede a suspender la entrega del periódico en la fecha señalada.

Para llevar a cabo la descripción de este subproceso resulta imprescindible desarrollar dos actividades fundamentales. La primera de ellas es la descripción de las actividades del proceso y la segunda es la descripción de las características del proceso. Para desarrollar estas dos actividades es necesario mediante la utilización de herramientas como la entrevista, la revisión de documentos y la observación directa elaborar el diagrama de flujo, el diagrama SIPOC y la ficha del proceso objeto de estudio.

La descripción de las actividades del proceso se efectúa a través de un diagrama de flujo “quién-qué”, donde se representan de manera gráfica la secuencia de actividades y sus interrelaciones. Este diagrama muestra además la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución tal y como se muestra en el Anexo 23.

Con el objetivo de identificar todos los elementos relevantes de dicho proceso se utiliza la técnica de mapeo SIPOC, la cual identifica proveedores, entradas, las actividades fundamentales del proceso, las salidas y los clientes finales. En el Anexo 24 se muestra el mapa del proceso.

Las características más relevantes del proceso se reflejan en una ficha la cual se muestra en el Anexo 25. Es importante definir de manera adecuada la misión u objeto del proceso como característica fundamental pues refleja la razón de ser del mismo y marca la tipología de resultados a alcanzar en su contexto.

Para determinar los indicadores del proceso se realiza un método Delphi por rondas el cual se muestra en el Anexo 26. Como resultado de este análisis quedan establecidos los siguientes indicadores por orden de importancia:

1. Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.
2. Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones.
3. % de quejas y reclamaciones de clientes.

En los anexos 27 y 28 se muestran las fichas de los indicadores: “Tiempo de entrega de prensa y publicaciones” y “Por ciento de quejas y reclamaciones de clientes” respectivamente. El patrón de referencia del primer indicador se establece en la Resolución 215/2012 y el del segundo se establece en consenso con los expertos. Para el caso del indicador “Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones” será tratado más adelante.

Los patrones de referencia se relacionan con una escala cualitativa ordinal (Excelente, adecuado e insuficiente) asociando ésta a la vez a una escala Likert de tres niveles para evaluar de manera integral el proceso.

Una vez determinado el orden de importancia de los indicadores a través del método Delphi, los expertos establecen en consenso el peso para cada indicador en la evaluación del proceso. El Anexo 29 muestra el método de evaluación general del proceso.

### **3.2.3. Etapa III: Medición y análisis de la calidad del servicio percibida por el cliente**

#### **Paso 7. Diseño o selección del instrumento a utilizar para medir el nivel de calidad de servicio percibido**

Para medir el nivel de calidad percibido por los clientes del proceso de servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones, el equipo de trabajo selecciona el cuestionario Servperf por las siguientes razones:

1. Actualmente no se están realizando nuevas suscripciones puesto que no hay capacidad de contratación, de manera que el Servqual no puede ser utilizado, dado que no se pueden medir las expectativas de los clientes.
2. En la literatura consultada tanto a nivel internacional como nacional en el sector postal no se identifican propuestas de diseño de cuestionarios específicos para el sector que se estudia, solamente se hace uso de cuestionarios ampliamente validados como el Servperf o el Servqual.
3. El Servperf ha sido uno de los métodos de investigación más usados para medir la calidad en la industria de servicios aplicándose en diversas organizaciones, lo que ha permitido su validación como instrumento de medición de calidad de servicio.

Para adaptar y ajustar el cuestionario Servperf a las características propias de los servicios postales universales, en particular al servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones, el equipo de trabajo decide consultar a expertos en el tema.

Primeramente se entrevista a cada uno de los expertos con el objetivo de recopilar sugerencias en cuanto al enfoque de los ítems que se han considerado. Luego de ajustados los ítems en función de las entrevistas efectuadas se realiza la consulta para valorar la concordancia entre los criterios de los expertos y reducir ítems. La consulta tal cual se efectúa se muestra en el Anexo 30 con un total de 23 ítems. Los resultados se procesan con el paquete estadístico SPSS Versión 19. Para

valorar si existe comunidad de criterios entre los expertos se realiza la prueba no paramétrica W de Kendall, siendo las hipótesis a contrastar:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

A partir del Anexo 31, considerando un 5% de significación, se puede concluir que el juicio de los expertos es consistente y que existe comunidad de preferencia entre estos. Se procede entonces a realizar un análisis descriptivo de los resultados considerando los rangos promedio, la mediana y la frecuencia de marcado para suprimir ítems, así se eliminan 5 que se especifican en el mismo anexo.

Tomando como referencia todo lo anterior resultan 18 características. En el Anexo 32 se muestra el Cuestionario Servperf adaptado y ajustado. Este cuestionario tiene como objetivo general conocer el nivel de calidad percibida que se presenta con respecto a los servicios postales universales, en particular al servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Todas las declaraciones que se encuentran en el cuestionario están enunciadas en sentido positivo en relación con la calidad del servicio. El mismo tiene tres apartados acompañados de las instrucciones para responderlo: datos generales, evaluación de la calidad percibida de servicios donde se incluye una pregunta relacionada con la satisfacción y finalmente las sugerencias. Se utiliza una escala tipo Likert de dimensión 5 donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con una declaración dada.

Se tomará como caso de estudio específicamente las percepciones de los clientes del subproceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.

### **Paso 8. Aplicación del instrumento de medición de calidad de servicio percibida**

Para la aplicación del cuestionario Servperf se hace necesario primeramente calcular el tamaño de muestra necesario. Para el estudio que se realiza se define como **población (N)**: Cantidad de clientes suscritos a periódicos y/o publicaciones (Cantidad de suscriptores), y que asciende a 3695, de ellos 334 empresas estatales y 3361 particulares. Por tanto el modo de cálculo a utilizar es para población finita (<100 000) y varianza desconocida:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq} \quad (3.1)$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

P: Proporción muestral o su estimado

q=1-p

B: Error permisible

z: Valor de z para un nivel de significación dado

Los parámetros tenidos en cuenta se muestran en la Tabla 3.5. El **tamaño de muestra** calculado es de 105.

**Tabla 3.5: Datos para la determinación del tamaño de muestra.**

**Fuente: Elaboración propia**

Nivel de confianza	95 %
Población (N)	3695
P	0,5
B	0,10
Tamaño de la muestra	105

La muestra se estratifica por tipo de clientes (estatales y particulares) y por zonas de distribución (12 zonas). Dichos resultados se muestran en el Anexo 33.

Como **tipo de muestreo** a utilizar se selecciona el muestreo aleatorio simple, se encuestarán aleatoriamente clientes que reciban el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.

**Paso 9. Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados de la medición de calidad de servicio percibida por el cliente**

En cuanto a la aplicación del cuestionario Servperf la muestra de 105 clientes se caracteriza en el Anexo 34. Nótese a partir del mismo que la mayoría de los clientes encuestados son mujeres, predominan los encuestados en el rango de edades entre 45 y 60, con nivel superior de formación. En el caso de la prensa la mayoría de los encuestados están suscritos al periódico Granma y en el caso de las publicaciones a la Revista Bohemia.

El procesamiento de los cuestionarios se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 19.0.

*Evaluación de las propiedades métricas del instrumento*

En la evaluación de las propiedades métricas del instrumento de medición se tienen en cuenta:

- ✓ Análisis de fiabilidad: Se utiliza el Alpha de Cronbach que debe ser mayor que 0.7 para considerarse aceptable.
- ✓ Demostración de la validez de constructo: Se realiza mediante un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax. Es importante resaltar que se tienen en cuenta como variables significativas las que carguen en más de 0.50 a un factor. Para aplicar el factorial se verifica el cumplimiento de los supuestos fundamentales ya explicados en el Capítulo II: determinante distinto de 0, tamaño muestral 5 veces mayor que la cantidad de variables incluidas, KMO superior a 0.5, existencia de correlaciones mediante la prueba de esfericidad de Bartlett, medida de adecuación muestral (MSA) superior a 0.5 y altas comunalidades.
- ✓ Demostración de validez de contenido: La validez de contenido queda demostrada en el estudio a profundidad del instrumento que se realiza en el Capítulo I y con la consulta a expertos siguiendo la metodología Delphi.
- ✓ Demostración de la validez de criterio: La validez de criterio se analiza más adelante en este mismo paso al comparar los resultados alcanzados con los análisis de las quejas de clientes de la oficina mostrados en el acápite 3.2.1.

Para probar la fiabilidad del instrumento se emplea el coeficiente Alpha de Cronbach. La Tabla 3.6 muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para cada uno de las dimensiones del cuestionario y para la propia escala en su conjunto. La fiabilidad del instrumento se considera adecuada, puesto que todos los valores del Alpha de Cronbach se encuentran por encima de 0,7.

**Tabla 3.6: Alfa de Cronbach para el cuestionario Servperf en su conjunto y por dimensiones. Fuente: Elaboración propia.**

Cuestionario	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Escala en suconjunto
Servperf	0,754	0,825	0,788	0,875	0,987	<b>0,919</b>

En el Anexo 35 se muestran los resultados del análisis factorial y en la Tabla 3.7 se evidencia un resumen.

**Tabla 3.7: Propiedades métricas del instrumento.**

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Criterios</b>	<b>Resultados</b>
Tamaño muestral	105
Cantidad de variables	18
VARIABLES A EXCLUIR- Criterio de exclusión	Ninguna (Todas las cargas son superiores a 0,55)
Cantidad de factores- Por ciento de varianza explicada	4-64.681
Determinante	3.12E-005
KMO	0.896
Significación asintótica de la prueba de Esfericidad de Bartlett	0.000

La significación asintótica menor que 0.05 indica que existen correlaciones entre las variables (H1 de la prueba de hipótesis), los MSA llegan a ser todos mayores que 0.5 al igual que las comunales. Se cumplen por tanto los supuestos del factorial y se evidencia que todas las variables deben ser incluidas en el instrumento. Se corrobora la existencia de los factores explicativos antes sometidos al criterio de los expertos. La cantidad de factores que explica el modelo factorial es de 4, ello no se tiene en cuenta dado que se continuarán considerando los del Servperf, ampliamente difundidos.

Dado que el instrumento ya ha sido validado por los expertos y teniendo en cuenta que cumple con las propiedades métricas (fiabilidad y validez), no se considera oportuno realizar ajustes al mismo y se pasa directamente al análisis de los resultados.

*Análisis estadístico de los resultados:*

En el Anexo 36 se muestra el análisis de frecuencia y los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario y en la Tabla 3.8 se resumen las opiniones de los clientes respecto al servicio recibido, donde se considera en desacuerdo a los encuestados que marcaron del 1 al 2 en la escala Likert de 5 niveles, indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo) a los que marcaron 3 y de acuerdo a los que marcaron entre 4 y 5.

**Tabla 3.8: Análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario Servperf.**
**Fuente: Elaboración propia.**

Preguntas	En desacuerdo (%)	Indiferente (%)	De acuerdo (%)
<b>Elementos Tangibles</b>			
ET1	61.0	11.4	27.6
ET2	35.3	27.6	37.1
ET3	9.6	9.5	81.0
ET4	62.9	10.5	26.7
<b>Fiabilidad</b>			
F1	18.1	15.2	66.7
F2	19.0	14.3	66.6
F3	15.2	22.9	61.9
F4	59.1	11.4	29.6
<b>Capacidad de Respuesta</b>			
CR1	7.6	17.1	75.3
CR2	7.7	13.3	79.1
CR3	4.8	16.2	79.1
<b>Seguridad</b>			
S1	50.5	20.0	29.5
S2	12.4	25.7	61.9
S3	56.6	16.2	37.2
S4	3.8	23.8	72.4
<b>Empatía</b>			
E1	12.4	21.0	66.6
E2	8.6	26.7	64.7
E3	38.5	20.0	41,5

Como se puede apreciar las mayores insatisfacciones de los clientes están relacionadas con: la visibilidad de murales y carteles informativos sobre los servicios que se brindan donde el 62,9% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, la oficina cuenta con tecnología moderna (61%) y la prensa y las publicaciones llegan al cliente en fecha y hora (59,1%). Además más del 50% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con el comportamiento, las competencias y el trato de los empleados. Lo anterior corrobora lo obtenido en el diagrama de Pareto de la Figura 3.4 donde la principal queja de los clientes se relaciona con irregularidades en la entrega de la prensa y/o publicaciones, representado el 31,43% del total. Además en este sentido también se identifican quejas relacionadas con el trato de los empleados (5,72%).

Nótese que coinciden las deficiencias definidas con las quejas realizadas por clientes de la oficina mostradas en el apartado 3.2.1, lo que permite asegurar que el instrumento posee validez de criterio.

Para obtener una evaluación de cada uno de los ítems tenidos en cuenta en el cuestionario se toma la mediana como parámetro estadístico. La Tabla 3.9 muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

**Tabla 3.9: Evaluación de ítems del Cuestionario Servperf.**

**Fuente: Elaboración propia**

Elementos Tangibles (T)		Fiabilidad (F)		Capacidad de respuesta (CR)		Seguridad (S)		Empatía (E)	
T1	2	F1	4	CR1	4	S1	2	E1	4
T2	3	F2	4	CR2	4	S2	4	E2	4
T3	4	F3	4	CR3	4	S3	3	E3	3
T4	2	F4	2			S4	4		

Se observa que para el caso de elementos tangibles los atributos peor evaluados son:

- ✓ “La oficina cuenta con equipos y tecnologías de apariencia moderna” (2).
- ✓ “En la oficina está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación sobre los servicios que se brindan, conteniendo estos información precisa a sus requerimientos” (2).

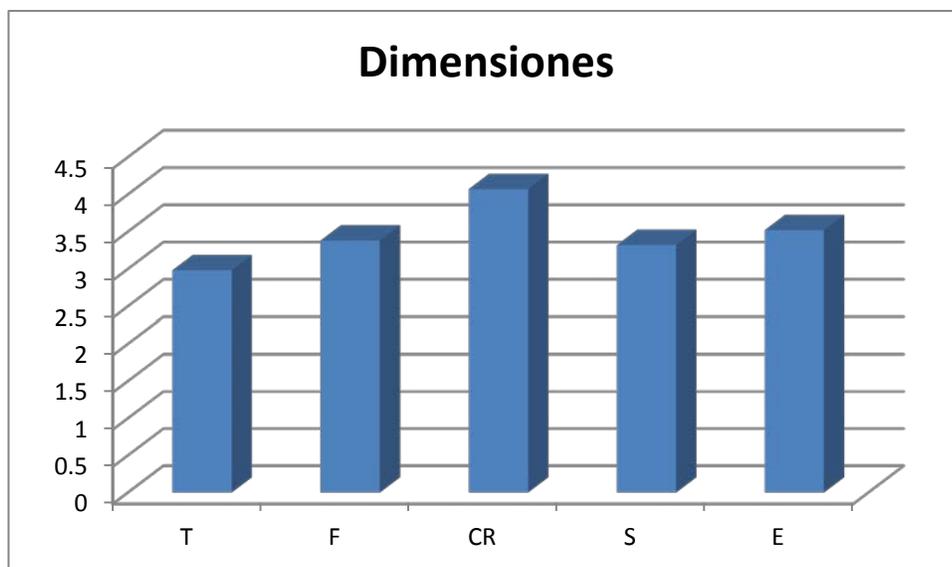
Para el caso de la dimensión fiabilidad se identifica como atributo peor evaluado: “La prensa y/o publicaciones llegan a su destino en fecha y hora” (2). Por su parte en la dimensión Capacidad de Respuesta todos los ítems obtienen valores de mediana iguales a 4, lo que indica que no se identifican notables insatisfacciones.

En relación a la dimensión Seguridad los atributos peor evaluados se relacionan con:

- ✓ “El comportamiento de los empleados de la oficina transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma (Personal capacitado, competente y experimentado)” (2).
- ✓ “Los empleados de la oficina son siempre respetuosos amables y corteses con los clientes” (3).

Por último en la dimensión Empatía se identifica como planteamiento peor evaluado: “La Oficina de Correos Cienfuegos conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes”, con un valor de 3.

Para determinar la evaluación de cada una de las dimensiones se calcula un promedio de las medias de cada uno de los ítems pertenecientes a la dimensión en cuestión, dado que la media de las medias es un estimador insesgado. Dichos resultados se muestran en la Figura 3.8. Se observa que la dimensión más crítica es Elementos tangibles, seguida de la Seguridad y la Fiabilidad. La dimensión con mejor puntuación es la Capacidad de respuesta.



**Figura 3.8: Evaluación de las dimensiones.**

**Fuente: Elaboración propia.**

*Determinación de la satisfacción:*

Para la determinación de la satisfacción a partir de la calidad percibida de servicios, se procede inicialmente a revisar los estadísticos descriptivos para la variable marcada por los clientes. La satisfacción con el servicio de Suscripción y entrega de prensa y publicaciones tiene como promedio valor de 3,11. De acuerdo a la moda y a la mediana no se llega a lograr la máxima satisfacción de los clientes (Ver Tabla 3.10).

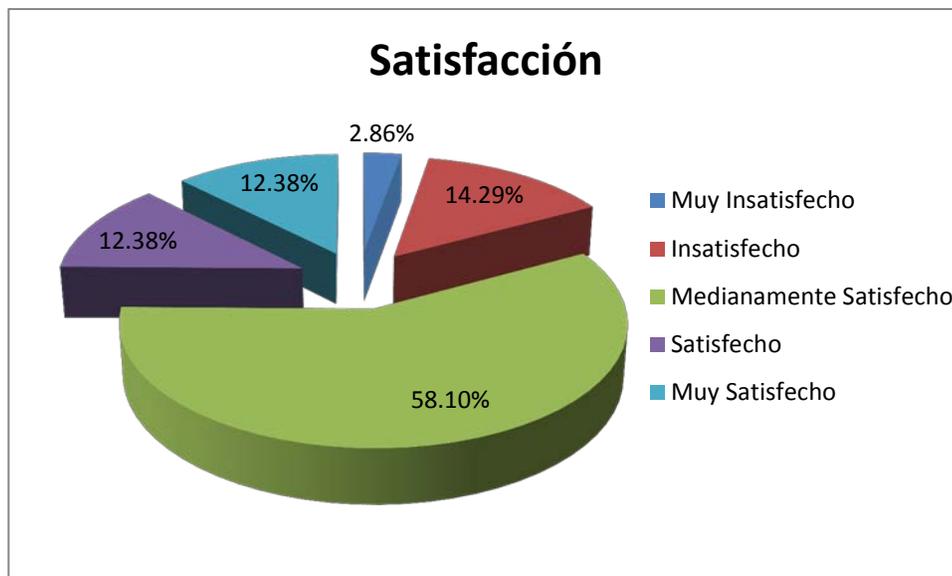
**Tabla 3.10: Estadísticos descriptivos para la variable satisfacción**

**Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS, Versión 19.**

**Estadísticos**  
Satisfacción con el servicio de suscripción  
y entrega de prensa y publicaciones

N	Válidos	105
	Perdidos	0
Media		3.11
Mediana		3.00
Moda		3
Desv. típ.		.984
Varianza		.968
Rango		4

En la Figura 3.9 se muestran los resultados de la variable satisfacción. Se observa que el 58,10% de los encuestados manifestaron estar medianamente satisfechos con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones mientras que el 15,35% manifestaron estar insatisfechos y muy insatisfechos.



**Figura 3.9: Resultados de la variable satisfacción. Fuente: Elaboración propia.**

El equipo de trabajo decide además definir una ecuación para determinar la satisfacción tomando como base la investigación de Curbelo (2013), cuya forma de análisis se ha probado en varios estudios (Cortiza, 2014; Díaz, 2014; Sampayo, 2014; Salas, 2014) y se considera acertada.

Como es de suponer, no necesariamente todas las dimensiones tienen la misma importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio y por ende la satisfacción. Para ello y según el cuestionario aplicado se le solicita al cliente que ordene las cinco dimensiones del Servperf utilizando una escala del 1 al 5 de acuerdo con la relevancia que tenga para éste, donde 5 se considera como más importante y 1 menos importante. Para este análisis se utiliza la moda como parámetro estadístico. En el Anexo 37 se presentan los resultados de los estadísticos descriptivos para la pregunta en cuestión. Una vez determinado el orden de importancia el equipo de trabajo establece en consenso el peso para cada dimensión. Esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones, lo cual se muestra en la Tabla 3.11.

**Tabla 3.11: Ponderación de las dimensiones. Fuente: Elaboración propia**

Dimensiones	Moda	Ponderación (%)
Elementos tangibles	1	5
Fiabilidad	5	30
Capacidad de respuesta	2	20
Seguridad	4	25
Empatía	2	20

Al evaluar la satisfacción con el Servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones aparecen todas las dimensiones del modelo Servperf. Para todas las dimensiones se posee más de una variable, en estos como valor de la dimensión se utilizará la mediana según Curbelo (2013).

Considerando los valores de los pesos asignados por los expertos se llega finalmente a la ecuación para determinar la satisfacción con el servicio:

$$SG_i = (0.05 * SE_{t_i}) + (0.30 * SF_i) + (0.20 * SC_{r_i}) + (0.25 * SS_i) + (0.20 * SE_i) \quad (3.2)$$

Dónde:

$SG_i$ - Satisfacción general del cliente  $i$  con el servicio recibido.

$SE_{t_i}$ - Satisfacción del cliente  $i$  con los elementos tangibles (Mediana de los valores por ítems).

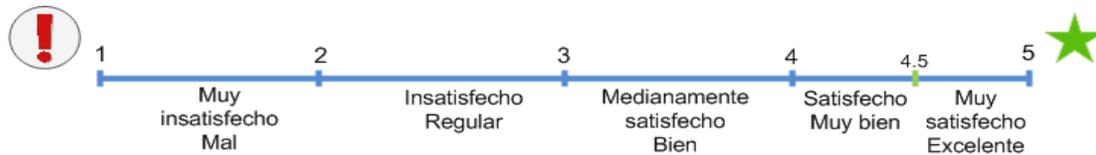
$SF_i$ - Satisfacción del cliente  $i$  con la fiabilidad del servicio (Mediana de los valores por ítems).

$SC_{r_i}$ - Satisfacción del cliente  $i$  con capacidad de respuesta (Mediana de los valores por ítems).

$SS_i$ - Satisfacción del cliente  $i$  con la seguridad (Mediana de los valores por ítems).

$SE_i$ - Satisfacción del cliente  $i$  con la empatía (Mediana de los valores por ítems).

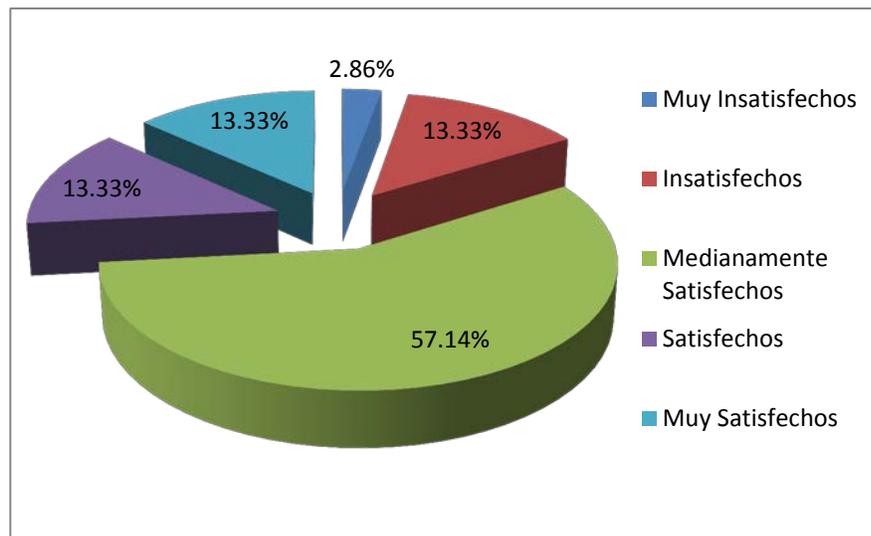
Los valores obtenidos se llevan a la escala que propone Curbelo (2013) mostrada en la Figura 3.10. El cliente estará muy satisfecho si  $SG \geq 4,5$ , satisfecho si  $4,5 > SG \geq 4$ , medianamente satisfecho si  $4 > SG \geq 3$ , insatisfecho si  $3 > SG \geq 2$  y muy insatisfecho si  $2 > SG \geq 1$ . La evaluación de mal, regular, bien, muy bien y excelente se asocia a la calidad del servicio según la percepción de los clientes.



**Figura 3.10: Escala para evaluación de satisfacción**

**Fuente: (Curbelo, 2013)**

Luego de estos análisis se procede a calcular la satisfacción con la ayuda de Microsoft Excel. En el Anexo 38 aparece la tabla con los valores y el cálculo efectuado aplicando la ecuación 3.2. En la Figura 3.11 se resumen los resultados alcanzados.



**Figura 3.11: Resultados de la satisfacción con la ecuación 3.2.**

**Fuente: Elaboración propia**

De este análisis se observa que el 16.19% de los encuestados alcanzan los niveles mínimos de satisfacción (insatisfecho y muy insatisfecho). Además más del 50% de los encuestados están medianamente satisfechos.

Para corroborar que la ecuación propuesta por Curbelo (2013) es adecuada para el caso objeto de estudio, se realiza un análisis comparativo entre la satisfacción marcada por los clientes según los cuestionarios que se les entregan y la determinada por la Ecuación 3.2. Dicho análisis se efectúa utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Se supone que la ecuación es adecuada si existe una correlación significativa entre la satisfacción determinada por las dos vías mencionadas, según el criterio del SPSS para un 1% de significación. Los resultados alcanzados se muestran en el Anexo 39. Se evidencia que la correlación es significativa considerando el criterio anterior.

### **3.2.4. Etapa IV: Mejoramiento continuo del proceso de servicio objeto de estudio**

#### **Paso 10. Planificar**

##### *Identificación y análisis de la situación*

Las acciones de mejora se enfocan a las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio percibido por el cliente. Para ello se utiliza el diagrama causa-efecto, específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Se acude al equipo de trabajo y se realizan además entrevistas no estructuradas a trabajadores, directivos y algunos clientes de la Oficina. En el Anexo 40 se muestra dicho diagrama.

##### *Establecimiento de las mejoras a alcanzar*

A partir del análisis de causas se procede al diseño de un plan mediante el uso de la técnica 5W's y 1H. En el Anexo 41 se muestra el plan de mejora propuesto.

Una vez propuestas las acciones de mejora se procede a su implantación (Paso 11) para luego verificar la efectividad de las mismas (Paso 12) mediante el indicador "Satisfacción con el proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones" (Ver Anexo 42). En función de los resultados de la comprobación anterior se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización) (Paso 13).

### **3.3. Conclusiones del Capítulo III**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se selecciona el proceso de suscripción y entrega de prensa y/o publicaciones para realizar la evaluación de la calidad percibida, dado que es este el que mayor cantidad de quejas registra y el que más ingresos genera dentro de los servicios postales universales. Para este proceso se elabora el diagrama de flujo, diagrama SIPOC y ficha de proceso, documentación necesaria que facilita el enfoque a procesos.
2. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario Servperf evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan con la tecnología y los elementos materiales a disposición del cliente, la hora de llegada de la prensa y las publicaciones y el trato y las competencias de los empleados. Se identifican como dimensiones más críticas elementos tangibles, seguridad y fiabilidad.
3. La ecuación propuesta por Curbelo (2013) se considera adecuada para el cálculo del nivel de satisfacción al ser la correlación significativa entre la satisfacción marcada por los clientes según los cuestionarios y la determinada por la ecuación. En este sentido se evidencia que predominan los clientes medianamente satisfechos con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones mientras que el 16.19% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos.
4. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio, así como un grupo de indicadores que permiten evaluar de manera integral el proceso objeto de estudio.

*Conclusiones*

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, wavy lines in shades of light blue and cyan, creating a sense of motion and depth.

## Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En el sector postal tanto a nivel internacional como nacional se considera la calidad como elemento diferenciador y como fuente de ventaja competitiva y actualmente se trabaja por mejorarla, lo que demanda la realización de estudios relacionados con temáticas como la calidad percibida.
2. La implementación del procedimiento de González (2013) en la Oficina de Correos Cienfuegos, compuesto de cuatro etapas y trece pasos, permite la evaluación de la calidad percibida, proveyendo a la organización de servicios de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua a partir de la percepción de los clientes. La primera de las etapas define, en gran medida, la eficacia del resto.
3. Se selecciona el proceso de suscripción y entrega de prensa y/o publicaciones para realizar la evaluación de la calidad percibida, dado que es este el que mayor cantidad de quejas registra y el que más ingresos genera dentro de los servicios postales universales. Para este proceso se elabora el diagrama de flujo, diagrama SIPOC y ficha de proceso, documentación necesaria que facilita el enfoque a procesos.
4. La evaluación de la calidad percibida mediante la aplicación del cuestionario Servperf evidencia que las principales insatisfacciones identificadas se relacionan con la tecnología y los elementos materiales a disposición del cliente, la hora de llegada de la prensa y las publicaciones y el trato y las competencias de los empleados. Se identifican como dimensiones más críticas elementos tangibles, seguridad y fiabilidad.
5. La ecuación propuesta por Curbelo (2013) se considera adecuada para el cálculo del nivel de satisfacción, al ser la correlación significativa entre la satisfacción marcada por los clientes según los cuestionarios y la determinada por la ecuación. En este sentido se evidencia que predominan los clientes medianamente satisfechos con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones mientras que el 16.19% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos.
6. Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a la mejora en función de las principales insatisfacciones identificadas en la calidad del servicio, así como un grupo de indicadores que permiten evaluar de manera integral el proceso objeto de estudio.



# *Recomendaciones*

**Recomendaciones**

- ✓ Poner en práctica las mejoras propuestas para las principales insatisfacciones en la calidad del servicio identificadas en el Proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.
- ✓ Generalizar la experiencia a otros servicios de la Oficina de Correos Cienfuegos para mejorar continuamente considerando como fuente de retroalimentación la percepción de los clientes.
- ✓ Extender la aplicación del procedimiento a otras Oficinas de Correos de la provincia de Cienfuegos de modo que se puedan hacer estudios que permitan comparar el desempeño de estas desde la percepción de los clientes.



# *Bibliografía*

**Referencias Bibliográficas**

- Acevedo, J. A. (1999). *“Organización de la Producción y los servicios”*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ed. ISPJAE.
- Alvarado, N. F., Mayorga, X. J., Mendoza, L. F., & Hernández, D. (2008). *“Investigación sobre satisfacción del cliente de servicios de seguridad de Chinandega”*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- AMA. (1960). "Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms ". Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago. American Marketing Association.
- Amaya, Y. (2010). *“Procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios asistenciales”*. Tesis de Maestría, .
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model". *Journal of Services Marketing*.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms". *Marketing Science*. Vol. 12. No. 2.
- Aubyn, M. (2006). *Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario*. Retrieved from [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Barlow, J., & Moller, C. (1996). "A Complaint is a Gift. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers."
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *“Guía para una gestión basada en procesos”*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bernal, J. (2006). *“Servucción: el proceso de creación de servicios”*. Retrieved from [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com).
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). *“A multistage model of customers’ assessments of service quality and value”*. *Journal of Customer Marketing*., Vol. 55.
- Cantú, H. (2001). *“Desarrollo de una cultura de calidad”*. (Segunda Edición.). México DF: Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Carman, J. (1990). *“Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions”*. *Journal of Retailing*., Vol. 66. No. 1.
- Carvalho, & Leite. (1999). *“Attribute importance in service quality: an empirical test of the PBZ conjecture in Brazil”*. *International Journal of Service Industry Management*., Vol. 10, No. 5, p. 487-504.

- Çetiner, S., Sepil, C., & Süral, H. (2010). "Hubbing and routing in postal delivery systems". *Annals of Operations Research*, Vol. 181, No. 1, p. 109-124.
- Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis de Doctorado, Universidad Jaume.
- Collet, D., Lansier, P., & Ollivier, D. (1989). *Objectif zéro défaut. Mesure et qualité totale dans le tertiaire*. París: Ediciones E.S.F.
- Cordero, A. L. (2006). "*Servicio y atención al cliente en la refresquería Candy*". Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2005). "Generalidades sobre la Metodología de la Investigación." México, D.F.: UNACAR.
- Cortiza, R. (2014). "*Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa de Urgencias*". Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Covas, D. (2009). "*Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos*". Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992a). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions - Minus - Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol.58.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992b). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*. Vol. 56.
- Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.
- Curbelo, D. (2013). "*Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud. Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos*". Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Del Aguila, A., Al-dweeri, R., & Padilla, A. (2012). "Factores determinantes de la calidad de los servicios electrónicos en el contexto de los operadores postales." *Universia Business Review*, Tercer Trimestre.
- Díaz, F. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Clínica*.

- Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Díaz, R. (2006). *"Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos"*. Tesis de Doctorado, .
- Díaz, Y., & Pons, R. (2003). Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara”.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009). "Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico". Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. Revista Contribuciones a la Economía. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/>.
- Díaz, Y., & Pons, R. C. (2009). "Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida". Revista Contribuciones a la Economía. Número de octubre 2009. Retrieved from <http://eumed.net/ce/2011b/dgpg.htm>.
- Doucet, L. (2004). "Service provider hostility of service quality". Academic Management Journal. Volumen 47. Número 5.
- Duque, E. J., Cervera, A., & Rodríguez, C. (2006). "Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet". Revista INNOVAR, 16, 223– 243.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). "Une Approche Nouvelle du Marketing des Services". Revue Francaise de Gestión., No. 2.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). "Servucción. El marketing de servicios". Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- Escribano, A., González, P., & Lasheras, J. (2003). "Evolution and analysis of the market structure of postal services in Spain". Competitive Transformation of the Postal and Delivery Sector. Ed. Kluwer Academic.
- Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *"Administración y control de la calidad"*. (Cuarta Edición.). Editorial Internacional Thomson Editores.
- Frías, R. A. (2005). Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros. .
- Frías, R. A., & Cuétara, L. (1997). "Evaluación de la calidad de los servicios turísticos". Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA. Matanzas.
- Gallarza, M. G., & Gil, I. (2006). "Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an

- investigation of university student's travel behavior". *Tourism Management*. Número 27.
- Gálvez, P. (2011). "*Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*". Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Garrido, L., Shih, P., & Martínez- Molina, A. (2012). "Evaluación de la Calidad Percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid (No. M-1294/2011 / Anexo)". Madrid, España.
- Garza, E. (2008). *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa*.
- Geary, A., & Alan, B. (1995). "Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart" Second Edition. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California.
- Gómez, M. (2001). "Diseño del Servicio al Cliente". Ed. Universitaria CUJAE. Ciudad de La Habana.
- Gómez, M. (1998). "*Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara*". Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gómez, M., & Acevedo, J. (2001). "La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial". Logespro, CETA. La Habana.
- González, R. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudios; Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos*. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.
- Grande, I. (1996). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Editorial ESIC.
- Grönroos, C. (1981). "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory." *Marketing of Services*.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications." *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1982). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing*, Vol. 16. No. 7.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
- Grönroos, C. (1988). "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality". *Review of Business*.

- Grönroos, C. (1990). "Service Management and Marketing". Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1983). "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing". American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Ediciones Díaz de Santos.
- Gualier, H. (2001). "Mercadeo en los servicios de información". Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- Guetty, J., & Thompson, K. (1994). "La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros".
- Gummerson, E. (1978). "Toward a Theory of Professional Service Marketing". Industrial Marketing Management.
- Gutiérrez, F. (2006). "Evaluación externa: grado de satisfacción y calidad de servicio". Málaga, España: Oficina Defensor del Ciudadano.
- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Hernández, A. (2000). "Calidad en las empresas de servicios". Centro para la Calidad en Asturias.
- Hernández, J. (2004). "Marketing de servicios". Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). "Metodología de la Investigación". (Edición Segunda.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- IRAM. (2003). "Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en organizaciones de salud." Instituto Argentino de Normalización.
- ISO 9000: 2005. (2005). "Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario" (traducción certificada).
- ISO 9001: 2008. (2008). "Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos" (traducción certificada). Oficina Nacional de Normalización.
- Javaras, K. N., & Ripley, B. D. (2007). "An unfolding latent variable model for likert attitude data: drawing inferences adjusted for response style". Journal of the American Statistical Association. Volumen 102. Número 478.
- Juran, J., & Bingham, R. (1974). *Quality control handbook*. (3° ed.). New York: Ed. McGraw-Hill.

- Juran, J. (1996). *"Manual de control de la calidad"*. (Quinta edición.). México DF: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control*. USA: Ed. Prentice-Hall International.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. USA: Ed. Prentice- Hall International.
- Leal, J. A. (2006). "Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno". Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Lehtinen, J. (2001). "Compañía de servicios orientada al cliente". Editorial Espoo. Finlandia.
- Lehtinen, U. (1983). "Service quality: a study of quality dimensions". Service Management Institute. Finlandia.
- López, Z. (2011). *"Mejora del proceso de prestación del servicio en el Ranchón "El Compay de la UEB el Mediterráneo"*. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas.
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). "La percepción de la calidad en el sector de la mensajería urgente". Cuadernos de Gestión., Vol. 9, No. 1.
- Martínez, M. (2012). *"Mejora en el diseño de los procesos logísticos en la mensajería DHL Express"*. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Martínez, M. D. J. (2006). *"La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior"*. Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, España.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Mejía, S. M., Ruiz, R. E., Guillén, U., & Wilson, R. A. (2008). *"Investigación sobre el proceso de servicio en talleres Casa Pellas de Managua"*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Morales, J. C. (2002a). "Medición de la eficacia del servicio postal: una aproximación al caso español durante el período 1992-2002". Universidad Autónoma de Barcelona.
- Morales, J. C. (2002b). "Factores explicativos de la eficiencia del sector público: Caso Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A." Comunicación presentada en el XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia.
- Moreno, M. (2010). Procedimiento para la medición de la calidad percibida, mejoramiento y control de los servicios de Desoft S.A. Aplicación en la División Desoft Villa Clara.
- Morin, F., & Jallais, J. (1991). "La qualité dans le commerce. Du service, au service du client".

- Rapport du groupe de travail de L'Institut du Commerce ET de la Consommation: Le Commerce ET l'Information du Consommateur.
- Munguía, A. B., Betanco, M. M., Duarte, C. H., Gómez, L. O., & Orozco, C. M. (2008). *“Investigación sobre satisfacción del cliente en la Sala de Bellezas Mercedes”*. Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Nava, M. (2002). “La Calidad del Servicio”. Tucker Energy Services. Retrieved from [http://www.calidad.org/public/articles/1026908824\\_marbel.htm](http://www.calidad.org/public/articles/1026908824_marbel.htm).
- OCU. (1990). “Los servicios postales españoles”. Revista OCU-Compra Maestra. Organización de Consumidores y Usuarios de España. No. 123. pp.23-28.
- OCU. (1996). “Encuesta en 100 oficinas de correos”. Revista OCU-Compra Maestra. Organización de Consumidores y Usuarios de España. No. 194 pp.11-19.
- OCU. (1995). “El servicio postal en España”. Revista OCU-Compra Maestra. Organización de Consumidores y Usuarios de España. No. 173 pp.30-35.
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). "Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001: 2000., NC ISO/TR 10017:2005".
- Okholm, H., Winiarczyk, M., & Möller, A. (2010). "Main Developments in the Postal Sector (2008-2010)". Copenhagen Economics. Copenhagen.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). “Quality Counts in Services, Too”. Business Horizons.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, & Berry, L. (1993). "Calidad Total en la gestión de los servicios". Ed. Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). “A conceptual model on service quality and its implications for future research”. Journal of Marketing, Vol. 49.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993). "More on improving service quality measurement". Journal of Retailing., Vol. 69. No. 1.
- Parra, C. (2005). “Folleto de Gestión de los Servicios”. Universidad de Matanzas.
- Peel, M. (1999). *Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Pérez, A. (2002). “Marketing a medida”. Retrieved from [http://www.infocomercial.com/articulos/prn\\_articulos.php?tipo\\_art=unico&id\\_articu](http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articu)

- o=3532&cod\_sitio=3.
- Piqueras. (1998). "Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana". Revista Valenciana de estudios autonómicos.
- Pons, R., & Villa, E. (2006). "Gestión por Procesos". Monografía. Retrieved from [www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm).
- Pons, R., & Villa, E. (2005). "Metodología de la Investigación Científica". Universidad de Cienfuegos.
- Rathmell, J. (1974). "Marketing in the services sector". Winthrop Publisher Inc. Cambridge.
- Regan, W. (1963). "The service revolution". Journal of Marketing.
- Rico, B. J., Castillo, I. A., Meneses, X. C., & Sánchez, K. M. (2008). "*Investigación sobre la calidad de servicio en el proceso de atención al cliente en la librería San Jerónimo, sucursal Ciudad Jardín*". Tesis de Grado, Universidad de Managua.
- Rivero, E., & Rodríguez, I. (2001). "*Propuesta de plan de marketing para unidades de Rumbos en Villa Clara*". Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Rodríguez, A. (2007). Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios. Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- Ruiz, P., & Alcalde, J. (2005). "Gestión de Procesos Asistenciales. Gestión Clínica en Cirugía". Arán Editores. Madrid.
- Salas, G. L. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Quirúrgica*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Salinas, O. (2006a). "La servucción: Es mejor servir que...". Retrieved from [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Salinas, O. (2006b). "El problema de la servucción". Retrieved from [www.sobrepapel.com](http://www.sobrepapel.com).
- Sampayo, M. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Materno Infantil*". Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Saris, W. E., & Gallhofer, I. (2007). "Estimation of the effects of measurement characteristics on the quality of survey questions". Survey Research Methods. Volumen 1. Número 1.

- Schroeder, R. (1992). *"Administración de operaciones"*. (Tercera edición.). México DF: Ed. Mac Graw Hill.
- Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). "Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones". Cuadernos de Turismo. Número 20.
- Sharma, A., & Mehta, V. (2004). "Service Quality Perceptions in Financial Services - A Case Study of Banking Services". *Journal of Services Research*. Vol. 4. No. 2.
- Solanelles, M. (2003). "El mercadeo y los servicios de información". Retrieved from [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11\\_4\\_03/aci05403.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm).
- Stucki, A., Laederach, A. M., & Affolter, A. (2010). "Innovation Management in the Postal Sector: What Are the Internal Factors Influencing Postal Operator's Innovation Management". Trends and Innovation in the Postal Markets Conference, Lausanne, Switzerland.
- Sund, K. J. (2008). "Innovation in the Postal Sector: Strategies, Barriers and Enablers". Working paper Chair, Management of Network Industries, École Polytechnique Fédérale de Laussane.
- TARP. (2008). "Consumer complaint handling in America: An updated study". The Office of the Special Advisor to the President for Consumer Affairs, Technical Assistance Research Programs: Washington, DC.
- Theas, R. K. (1993). "Expectations as a Comparison Standar in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment". *Journal of Marketing*, Vol.58.
- Universal Postal Union. (2011). "Biennial Report 2009-2010. Technology: Making the quality connection".
- UPU, & UPAEP. (2009). "Plan de desarrollo regional para América Latina y la región UPAEP (2009/2012)".
- Valls, W., Vigil, E., Yera, K., & Romero, A. (2002). Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa.
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*., Vol. 52. No. 3.



*Anexos*

**Anexos**
**Anexo 1: Definiciones de servicio. Fuente: González (2013).**

<b>Autor</b>	<b>Definición de servicio</b>
<b>American Marketing Association AMA (1960)</b>	El servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que son brindados a la venta o ejecutadas en unión con la venta de productos.
<b>Regan (1963)</b>	Los servicios pueden corresponder a intangibles que generan directamente satisfacciones (seguros), a tangibles que generan directamente satisfacciones (en los transportes o el inmobiliario) o a intangibles que generan satisfacciones cuando son adquiridos con productos o con otros servicios (crédito, entrega a domicilio).
<b>Juran y Binghamm (1974)</b>	El servicio es un trabajo realizado para otros.
<b>Kotler (1988)</b>	Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
<b>Schroeder (1992)</b>	El servicio constituye un proceso de interacción social entre la organización que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En el caso de las organizaciones que prestan servicios, se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que este sea un proceso donde predomine la incertidumbre y la singularidad.
<b>Grönrrros (1994)</b>	Un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.
<b>Juran (1996)</b>	Se define servicio como un trabajo realizado para otros. El servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.
<b>Peel (1999)</b>	El servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, con la finalidad de que éste quede satisfecho con dicha actividad.
<b>Gualier (2001)</b>	Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

**Anexo 1: Continuación**

<b>Gómez y Acevedo (2001)</b>	Acto o conjunto de actos mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente. Es cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización, que causa una positiva o negativa percepción para el cliente.
<b>Cantú (2001)</b>	Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.
<b>Lehtinen (2001)</b>	El servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se producen como resultado de la interacción entre un cliente y una persona encargada de facilitar el servicio o con una máquina.
<b>ISO 9000: 2005</b>	El servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

**Anexo 2: Características de los servicios. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Heterogeneidad</b>	Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto se da por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo. Esta característica hace más difícil la estandarización de su prestación e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos. Los compradores del servicio son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar al suministrador de un servicio. No obstante la variabilidad puede suponer una ventaja si se enfoca como un modo de adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas del cliente.
<b>Ausencia de propiedad</b>	Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.
<b>No pueden inspeccionarse</b>	Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ellos, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares.
<b>Se prestan tras una solicitud</b>	Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora o día en el año. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios solo a tiempos programados, por ejemplo consultas médicas, bancos, transportes, entre otros.
<b>Intangibilidad</b>	Es la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los clientes. Los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden experimentar antes de su compra, no pueden verse los resultados antes del servicio. La intangibilidad significa que el servicio no puede ser percibido por los sentidos. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta. Por lo tanto la tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”. Quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas y quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

**Anexo 2: Continuación**

<b>Inseparabilidad</b>	La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada una de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen, por lo general, de manera simultánea. El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende e interactúa más directamente con el cliente, mientras éste hace uso del servicio ("consume").
<b>No pueden almacenarse</b>	Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. El servicio es un proceso, no un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana. Los servicios si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.

**Anexo 3: Definiciones de calidad de servicios. Fuente: Curbelo (2013).**

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicios como la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.

Grönroos (1982, 1984) especifica que en la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.

Denton (1991) asevera que la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla.

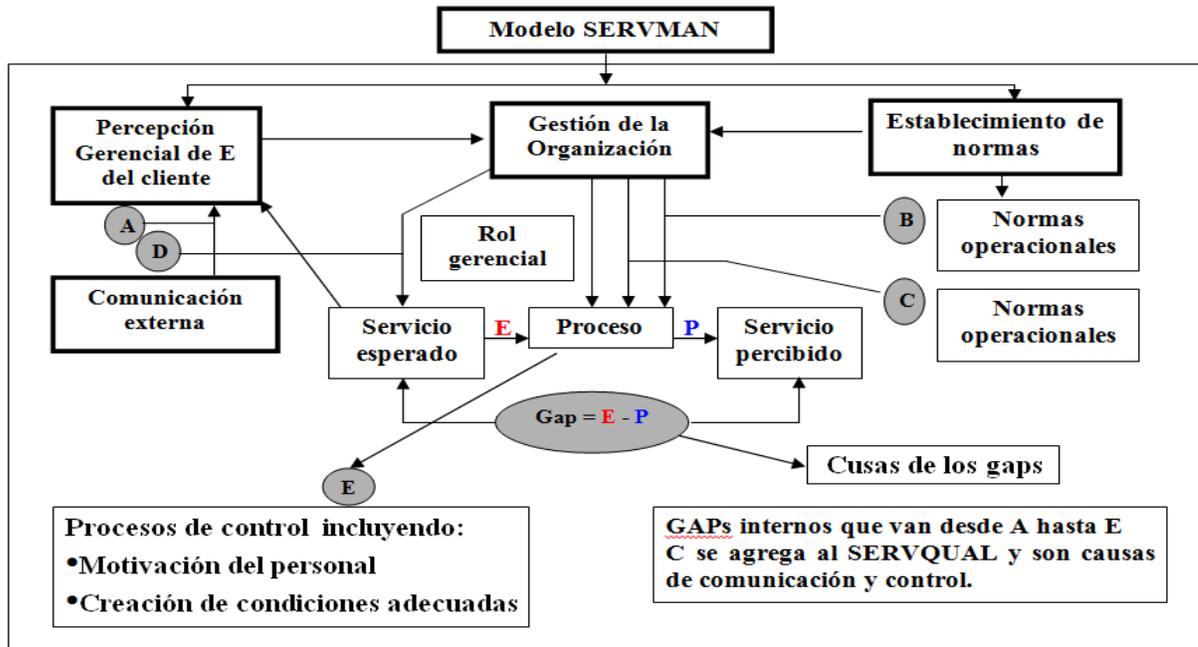
En la Tabla 1 aparecen otras definiciones que compendia Rangel (2005).

<b>Autor</b>	<b>Definición de calidad de servicio</b>
<b>Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)</b>	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
<b>Lewis y Booms (1983)</b>	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
<b>Holbrook y Corfman (1985)</b>	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
<b>Holbrook, Corfman y Olshavsky (1985)</b>	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
<b>Bolton y Drew (1991)</b>	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
<b>Horovitz (1993)</b>	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
<b>Cronin y Taylor (1993)</b>	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

**Anexo 4: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de las discrepancias.**

Fuente: González (2013).

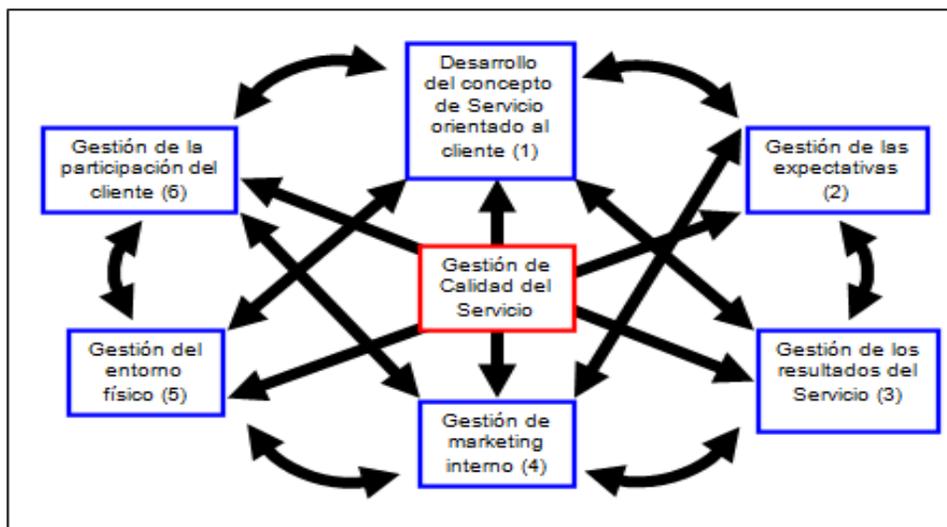
**a) Modelo Servman**



Fuente: (Grönroos, 1981, 1994; Grönroos, 1983, 1990, 1988; Gummerson, 1978; Lehtinen, 1983)

Nota: El gap E-P hace referencia a la brecha entre el servicio esperado (E) y el servicio percibido (P) como atributos de la calidad del servicio.

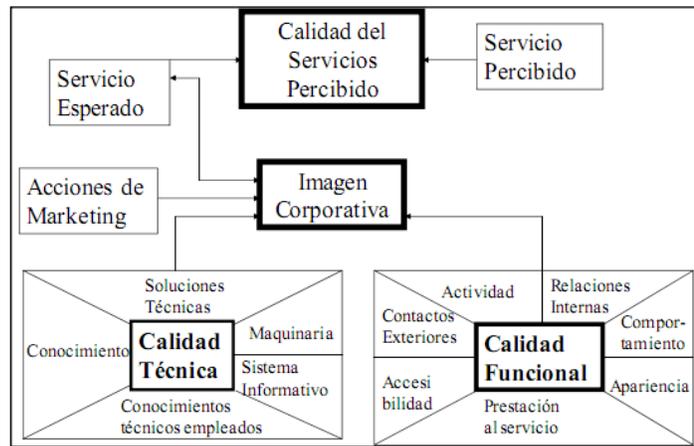
**b) Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen**



Fuente: (Grönroos, 1984)

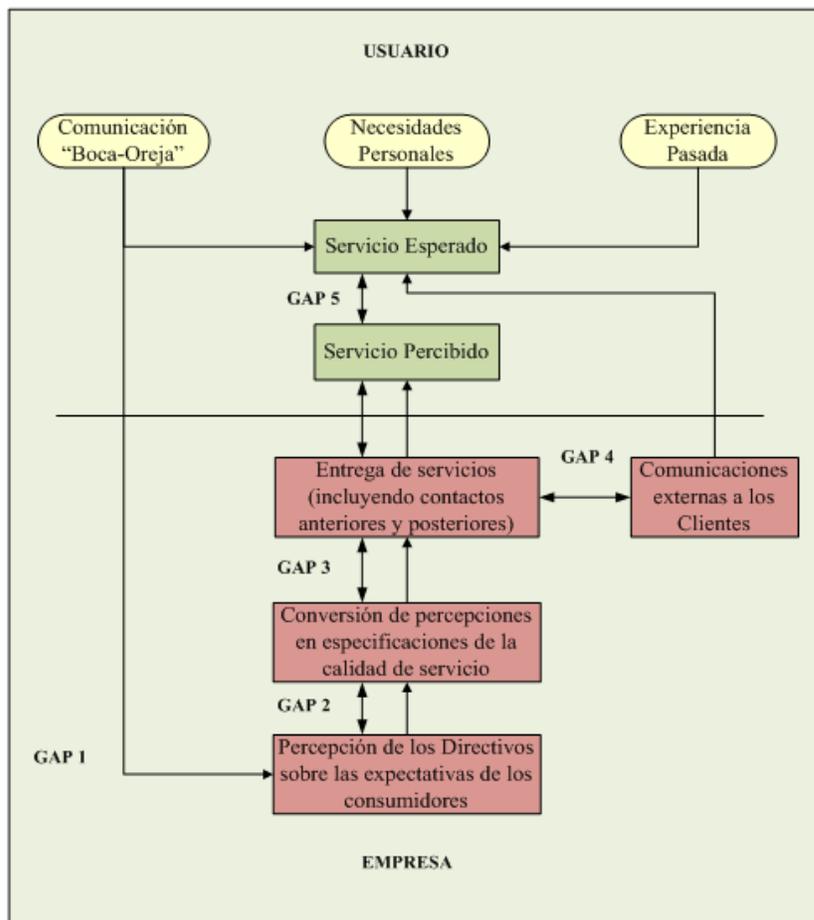
**Anexo 4: Continuación**

**c) Modelo de Grönroos**



Fuente: (Grönroos, 1988)

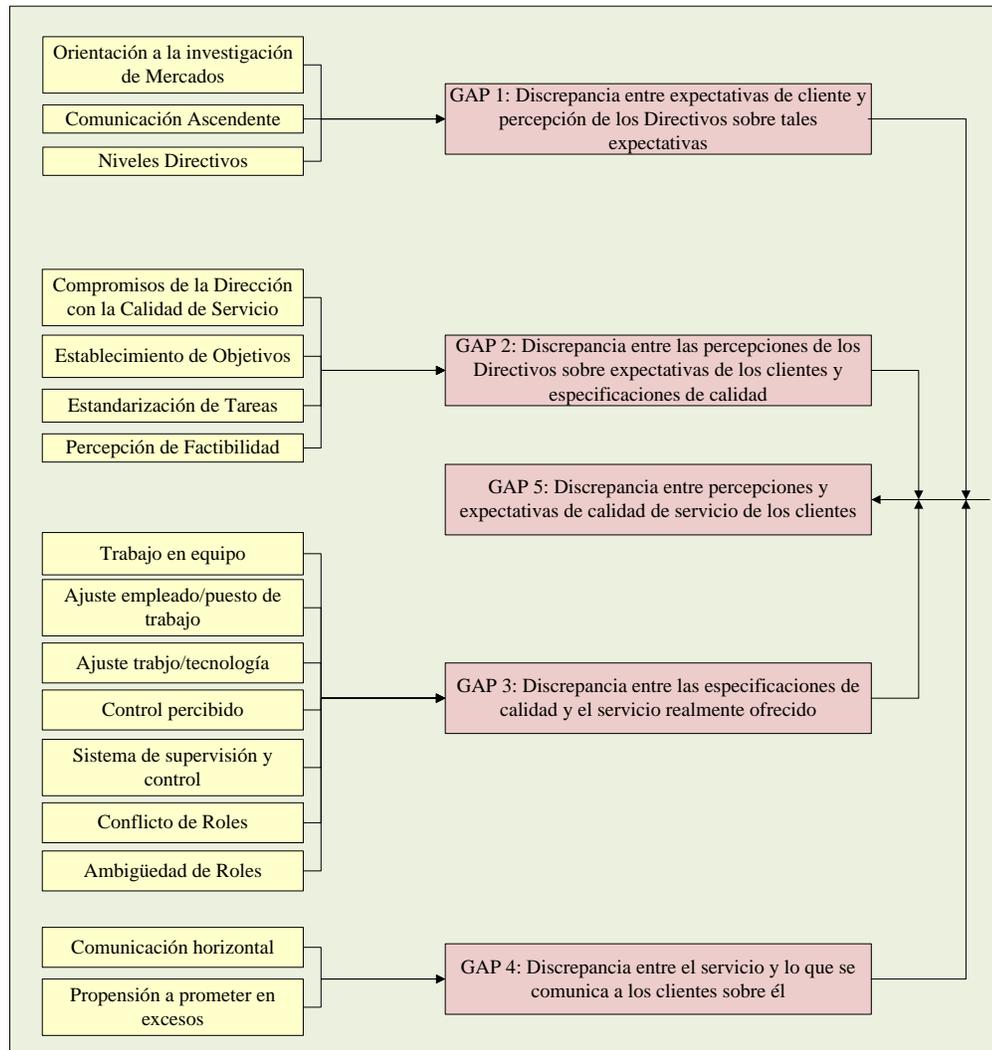
**d) Modelo de las Deficiencias**



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

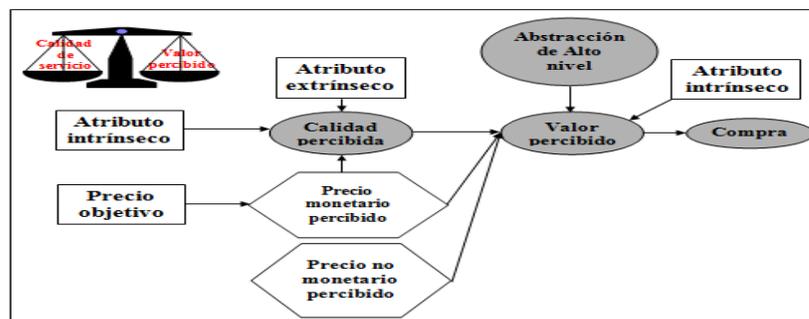
Anexo 4: Continuación

e) Modelo ampliado de la calidad de servicio



Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

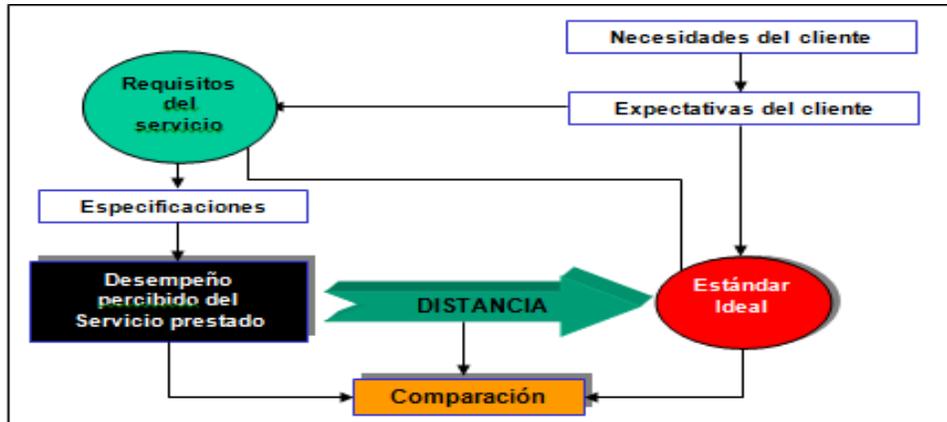
f) Modelo de Zeithaml



Fuente: (Zeithaml, 1988)

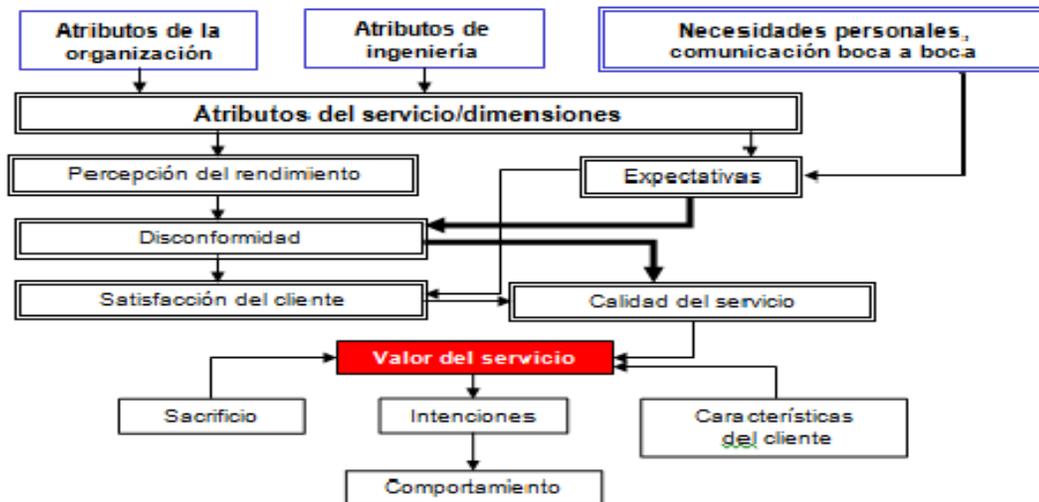
Anexo 4: Continuación

g) Modelo del Desempeño Evaluado



Fuente: (Theas, 1993)

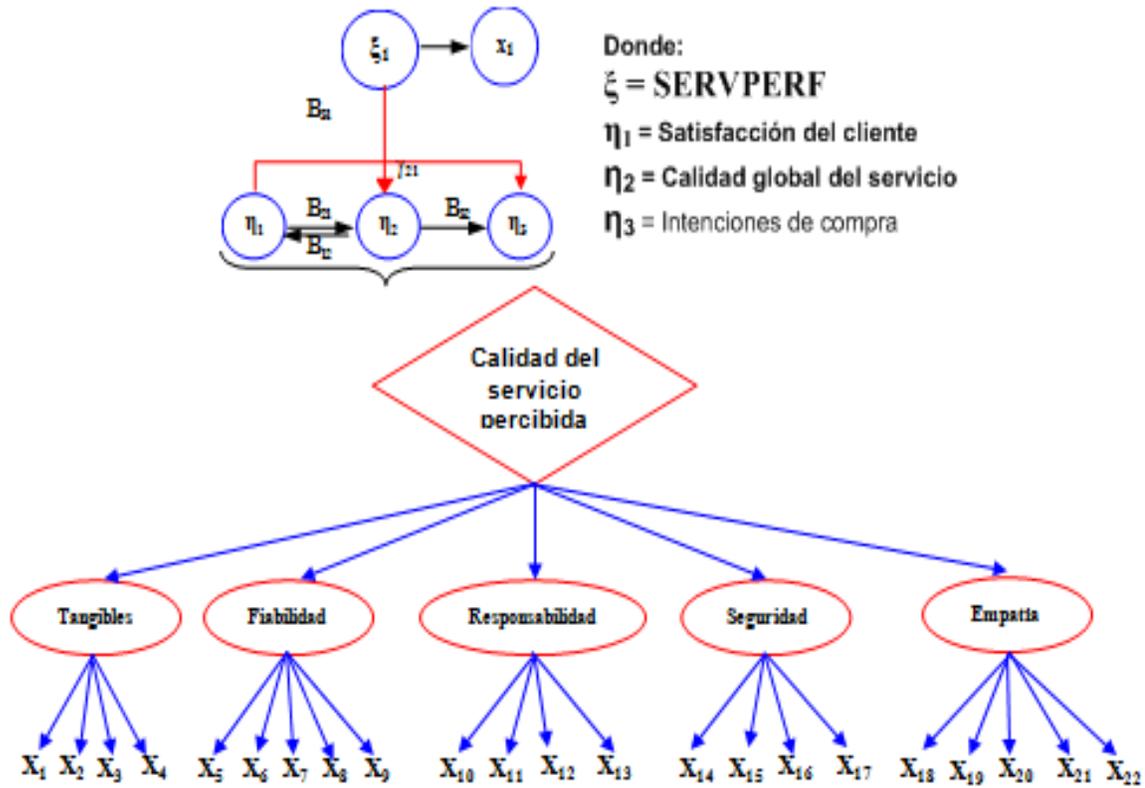
h) Modelo Multiescenario



Fuente: (Bolton y Drew, 1991)

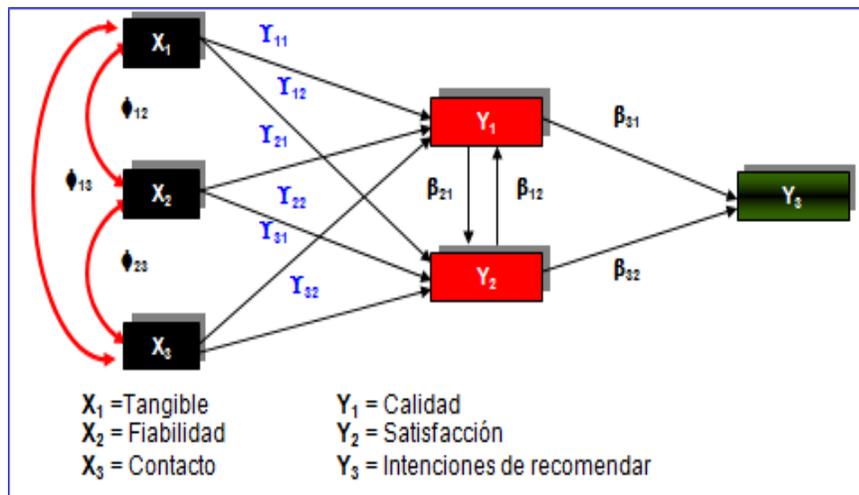
**Anexo 5: Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño. Fuente: González (2013).**

**a) Modelo Servperf**



Fuente: (Cronin y Taylor, 1992)

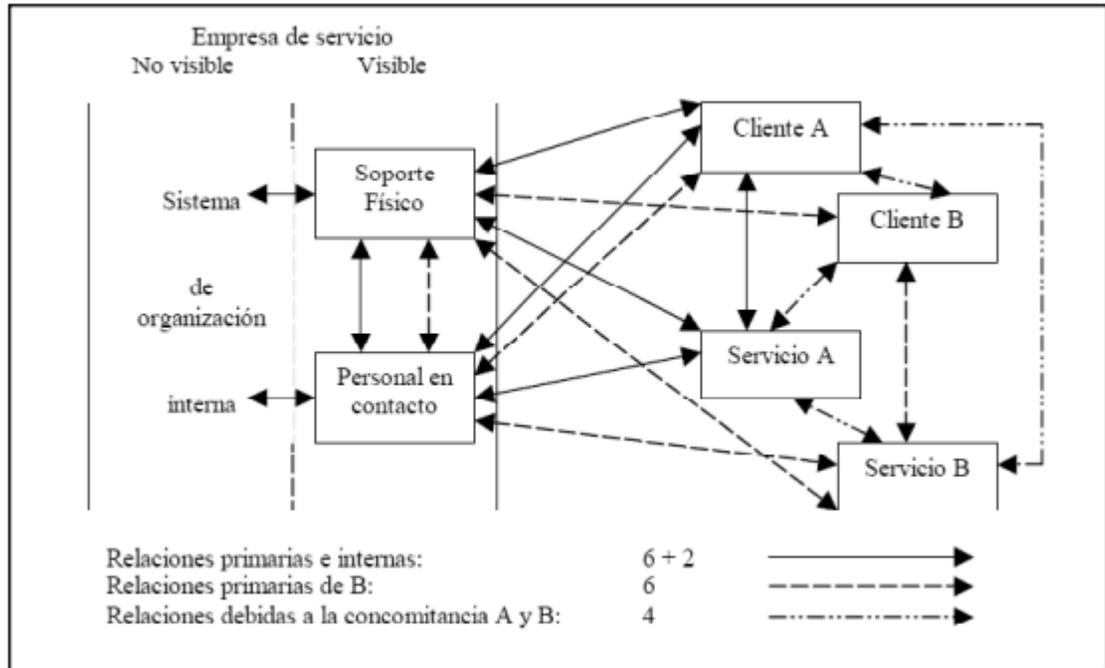
**b) Modelo Lodgqual**



Fuente: (Guetty y Thompson, 1994)

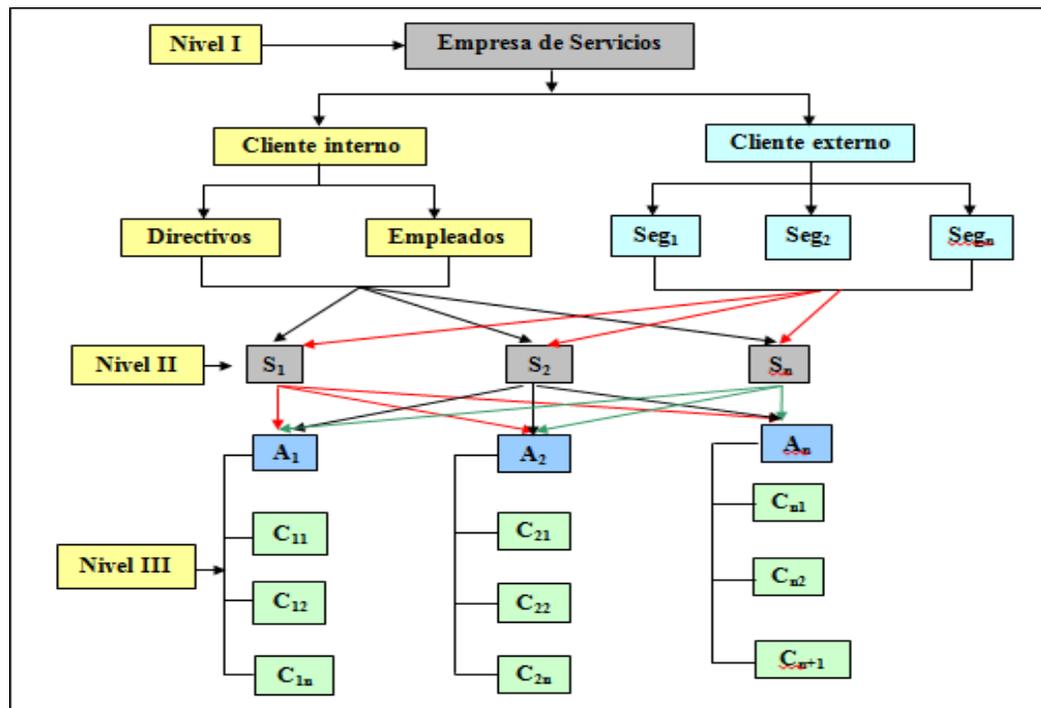
Anexo 5: Continuación

c) Modelo de la Servucción



Fuente: (Eiglier y Langeard, 1993)

d) Modelo de Estructura Jerárquica



Fuente: (Frías y Cuétara, 1997)

**Anexo 6: Descripción de los Gaps.****Fuente: Parasuramanet al. (1988).**

<b>Gap</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gap 1</b>	Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por la que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. Este Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.
<b>Gap 2</b>	Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.
<b>Gap 3</b>	Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.
<b>Gap 4</b>	Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.
<b>Gap 5</b>	La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en obtener los restantes Gaps del modelo. La existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

**Anexo 7: Dimensiones de la calidad del servicio.****Fuente: Parasuramanet al. (1988).**

<b>DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>
<b>DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.</li><li>✓ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.</li><li>✓ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.</li><li>✓ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.</li><li>✓ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.</li><li>✓ La empresa realiza bien el servicio la primera vez.</li><li>✓ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.</li><li>✓ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.</li><li>✓ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</li><li>✓ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.</li><li>✓ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.</li><li>✓ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.</li><li>✓ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.</li><li>✓ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.</li></ul>
<b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.</li><li>✓ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</li><li>✓ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.</li><li>✓ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.</li><li>✓ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.</li></ul>

**Anexo 8: Principales problemas asociados a la aplicación de la escala Servqual.**
**Fuente: Martínez (2006)**

<b>Problema</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
<b>Dificultades operativas</b>	Falta de idoneidad de los términos y categorías, dificultades a la hora de completar el cuestionario y distinguir entre algunos de los ítems, empleo de escalas tipo Likert.	Bolton y Drew (1991) Babakus y Boller (1992) Hope y Mubleman (1997)
<b>Uso de puntuaciones diferenciales (gaps scores)</b>	Se trata de un mecanismo impropio de un constructo psicológico complejo.	Peter et al. (1993) Philip y Hazlett (1997)
<b>Fiabilidad</b>	El Alpha de Cronbach sobreestima la fiabilidad de las puntuaciones diferenciales.	Prakash y Lounsbury (1984) Churchill y Brown (1993)
<b>Validez discriminante</b>	Dada la fuerte correlación entre la puntuación diferencial y la puntuación correspondiente a las percepciones parece que lo único que se mide realmente son las percepciones.	Cronin y Taylor (1992)
<b>Correlaciones aparentes</b>	Las eventuales correlaciones entre los resultados obtenidos y otras variables son el resultado de correlaciones con los componentes del modelo (las percepciones o los resultados).	Churchill y Brown (1993)
<b>Incomplitud</b>	Exceso de énfasis en la calidad de los procesos y escasa atención a la calidad del resultado.	Mangold y Babakus (1991) Richard y Allaway (1993)
<b>Restricciones de la varianza</b>	Las puntuaciones relativas a las expectativas son superiores de forma consistente a las relativas a las percepciones, lo que resulta problemático desde el punto de vista del análisis estadístico.	Churchill y Brown (1993)
<b>Asimetría de las puntuaciones</b>	La disconfirmación positiva y la negativa no tienen igual valor: los consumidores son aversos a las experiencias negativas.	Teas (1993a, 1993b, 1994) Buttle (1995)
<b>Inconsistencia de las dimensiones</b>	Las dimensiones asociadas al modelo, que deberían funcionar como determinantes del constructo calidad del servicio percibida, son diferentes en cada caso.	Carman (1990) Babakus y Boller (1992) Cronin y Taylor (1992)
<b>Sesgo cultural</b>	Las percepciones acerca de la calidad del servicio varían en función del contexto cultural y geográfico de los consumidores.	Winstead (1997) Donthu y Yoo (1996) Furrer et al. (2001)

**Anexo 9: Aplicaciones del Servqual. Fuente: Curbelo (2013)**

Al revisar las aplicaciones del modelo Servqual destacan las que aborda Martínez (2006) que se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1: Aplicaciones del SERVQUAL**  
Fuente: (Martínez, 2006)

<b>Autor</b>	<b>Ámbito de aplicación</b>
Lewis (1987)	Hoteles
Johnson et al. (1988)	Servicio de intermediación inmobiliaria
Swartz y Brown (1989)	Consultorio médico
Crompton y Mackay (1989)	Programas públicos de servicios sociales
Carman (1990)	Clínica dental, escuela de negocios, venta de neumáticos
Bresinger y Lambert (1990)	Transportistas de motores
Bojanic (1991)	Empresa de contabilidad
Saleh y Ryan (1991)	Servicios hospitalarios
Finn y Lamb (1991)	Supermercados
Fick y Ritchie (1991)	Viajes y turismo
Babakus y Boller (1992)	Empresa suministradora de gas y electricidad
Babakus y Mangold (1992)	Servicios hospitalarios
Lytle y Mokwa (1992)	Servicios sanitarios
Saleh y Ryan (1992)	Hoteles
Bouman y van der Wiele (1992)	Servicio de reparación de automóviles
Cronin y Taylor (1992)	Bancos, control de plagas, tintorerías y fastfood
Teas (1993)	Centros comerciales
Boulding et al. (1993)	Universidad
Richard y Allaway (1993)	Servicio de reparto a domicilio de pizza
Fisk et al. (1993)	Ventas online
Ford et al. (1993)	Universidad
Freeman y Dart (1993)	Empresas de contabilidad
Baker y Lamb (1993)	Servicios de arquitectura
O'Connor (1994)	Servicios sanitarios
McAlexander (1994)	Clínica dental
Hill (1995)	Educación superior
Cuthbert (1996)	Educación superior
Belloch et al. (1996)	Agencias de viaje
Soutar y McNeil (1996)	Educación superior
Saurina (1997 <sup>a</sup> , 1997 <sup>b</sup> )	Educación superior
Kettinger y Lee (1997)	Servicios online
Ryan y Chiff (1997)	Agencias de viaje

Fernández et al. (1997)	Servicios públicos
Fernández (2000)	Servicios bancarios
Oldfield y Baron (2000)	Educación superior
Bou y Camisón (2000)	Distribuidores productos cerámicos
O'Neill et al. (2004)	Biblioteca universitaria online
Nagata et al. (2004)	Biblioteca universitaria
Ugboma et al. (2004)	Servicios portuarios

Además de estas también se registran otras que precisan Díaz y Pons (2009) y se especifican en la Tabla 2.

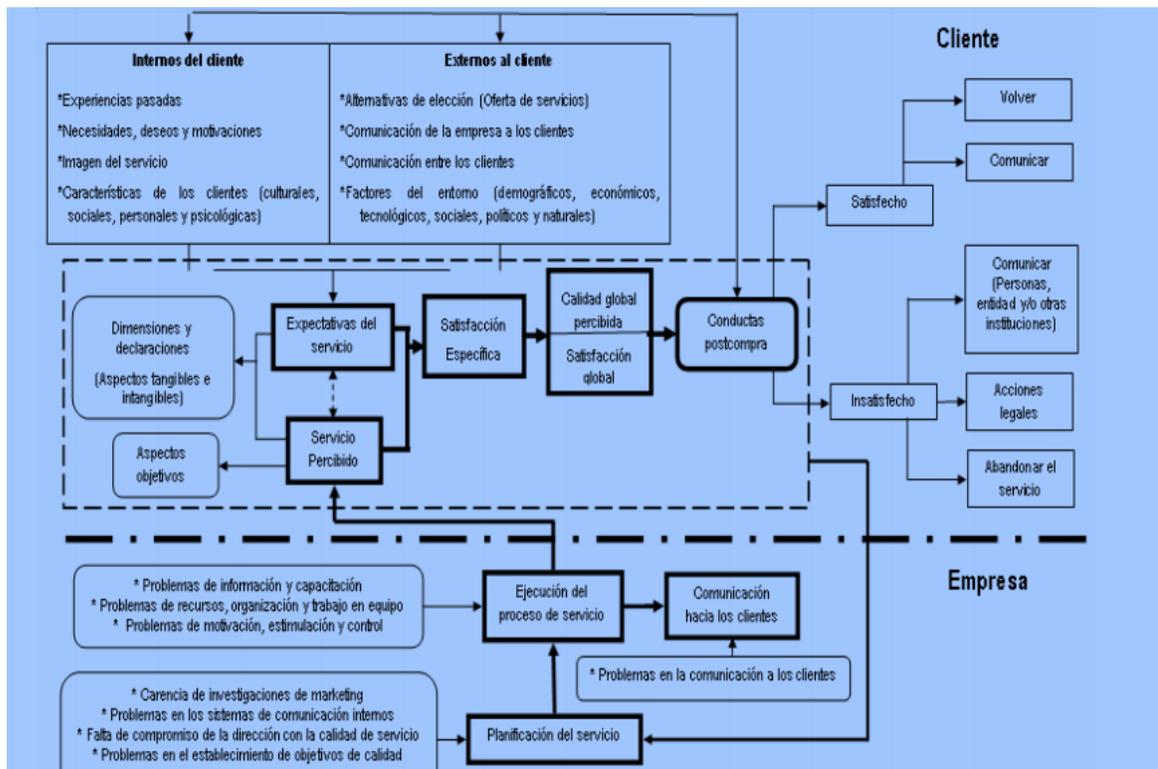
**Tabla 2: Utilización de la escala de medida Servqual revisada en diferentes servicios**  
**Fuente: (Díaz y Pons, 2009)**

<b>Autores</b>	<b>Aplicaciones</b>
Wright y otros (1992)	Servicios deportivos
Bojanic y Rosen (1994)	Servicios de restaurantes
Vogt y Fesenmaier (1995)	Servicios a turistas y minoristas
Johns y Tyas (1996)	Servicios de actividades turísticas
Bigné y otros (1997)	Servicios de educación superior
Gómez (1998)	Servicios bancarios
Dean (1999)	Servicios de salud
Cristóbal y Gómez (1999)	Servicios deportivos
O'Neill y otros (1999)	Servicios deportivos
Cook y Thompson (2000)	Servicios bibliotecarios
Placencia (2001)	Servicios de restaurantes
Theodorakis y otros (2001)	Servicios deportivos
Snoj y Mumel (2002)	Servicios balnearios
Diógenes (2003)	Servicios de educación superior
Vigil (2003)	Servicios de alojamiento
Douglas y Connor (2003)	Servicios hoteleros
Morales (2003 y 2004)	Servicios deportivos
Anthony y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Kilbourne y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Heckmann (2004)	Servicios de hoteles de gran turismo
Orrego (2004)	Servicios de asistencia técnica a agricultores
Costa y otros (2004)	Servicios deportivos
Torres y González (2005)	Servicios de alumbrado público
Zamudio y otros (2005)	Servicios de información de bibliotecas

Bethencourt y otros (2005)	Servicios de destinos turísticos
Velázquez y otros (2007)	Servicios de una microempresa
Morillo (2007)	Servicio hotelero

### Anexo 10: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: Díaz y Pons (2009)

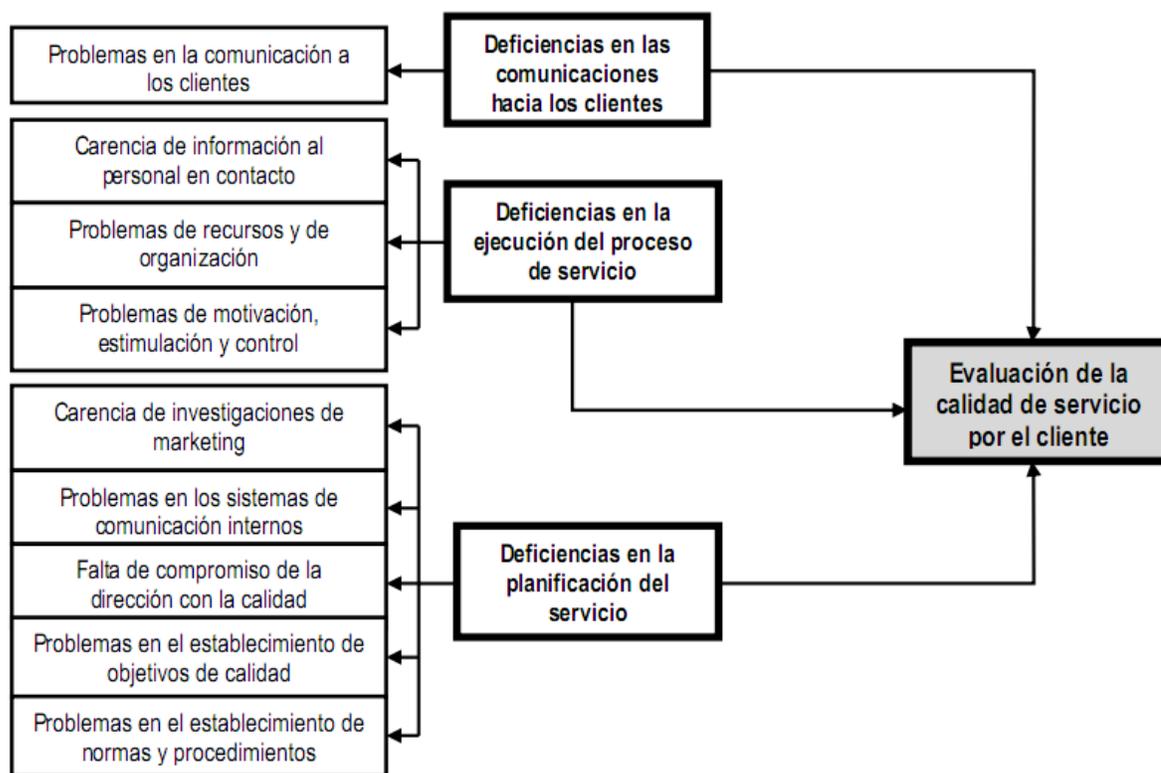
El modelo que proponen Díaz y Pons (2009) tiene como punto de partida que las empresas de servicios para alcanzar altos niveles de calidad deben prestar especial atención, primeramente, a las dimensiones y declaraciones en los que se fijan los clientes para juzgarla, pues estos ofrecen información relevante que muestra en qué aspectos la organización debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados. Estas dimensiones y declaraciones deben ser adaptadas a las condiciones de la realidad en que se desenvuelven las empresas objeto de estudio y ser fiables y válidas. Posteriormente se deben conocer las expectativas del servicio y las percepciones del cliente, así como evaluar el comportamiento de este una vez recibido el servicio. Por último, se deben identificar las deficiencias y causas que llevan a una organización a una entrega determinada de calidad con el objetivo de tomar decisiones que favorezcan la mejora de calidad que percibe el cliente. Todo lo anteriormente descrito queda representado en la Figura 1 de este Anexo.



**Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: (Díaz y Pons, 2009)**

**Anexo 10: Continuación**

Este modelo metodológico sugiere además que el cliente puede percibir problemas con la calidad del servicio que recibe debido a tres deficiencias que se encuentran en la empresa de servicio, las cuales deben disminuirse sistemáticamente para lograr altos niveles de calidad percibida por el cliente. Estas deficiencias son: deficiencias en la comunicación de la empresa hacia los clientes, deficiencias en la ejecución del proceso de servicio y deficiencias en la planificación del servicio. Estas tres deficiencias con sus respectivas causas, como una extensión del modelo, se muestran en la Figura 2.



**Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida**

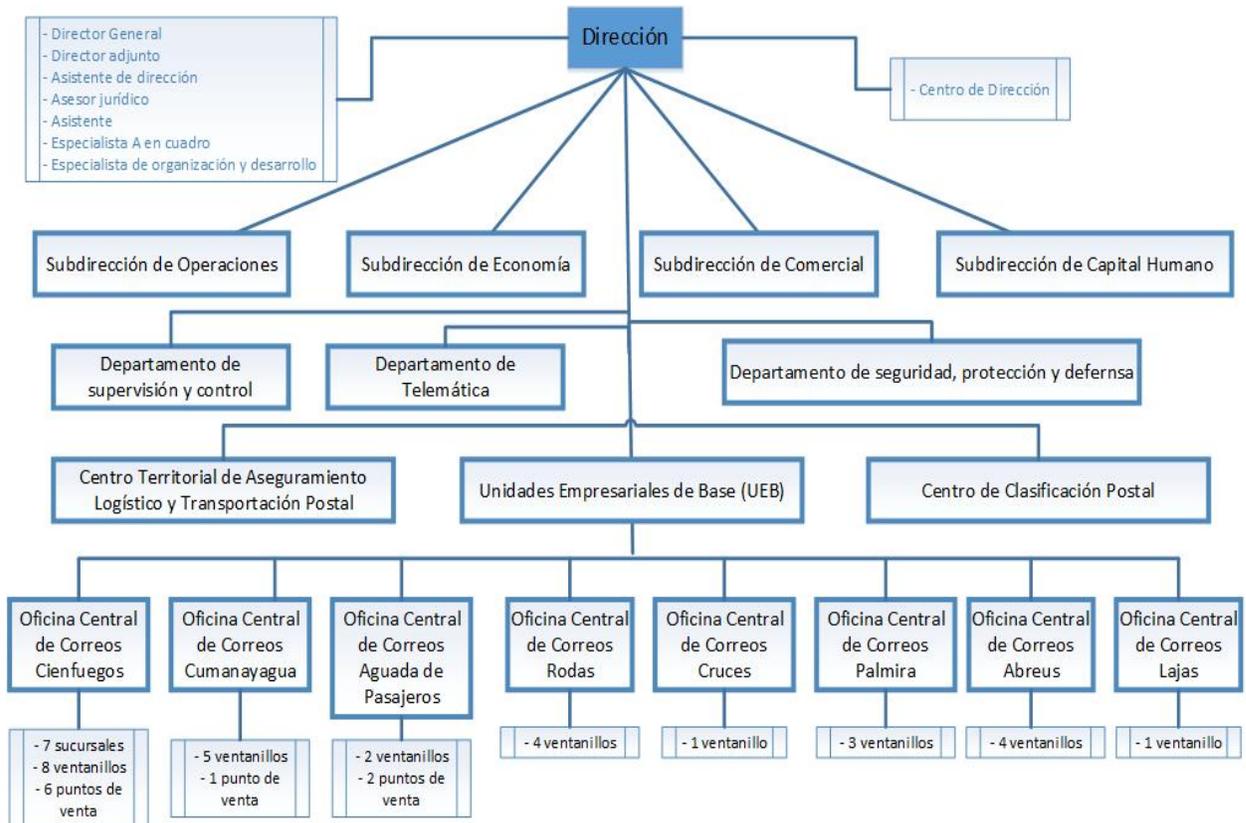
**Fuente: (Díaz y Pons, 2009)**

**Anexo 11: Productos y servicios que ofrece el GECC. Fuente: GECC**

<b>Productos y servicios</b>	
Servicios postales universales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correspondencia ordinaria y certificada, nacional e internacional.</li> <li>- Telegramas nacionales.</li> <li>- Imposición y entrega de bultos postales nacionales e internacionales</li> <li>- Imposición y pago de giros nacionales</li> <li>- Pago de giros internacionales.</li> <li>- Imposición de documentos bancarios</li> <li>- Suscripción y entrega a domicilio de prensa y publicaciones</li> <li>- Porte pagado a entidades</li> <li>- Entrega de paquete fiscal</li> <li>- Arrendamiento de apartados y gavetas postales</li> <li>- Arrendamiento y carga de máquinas franqueadoras</li> <li>- Correo Oficial</li> </ul>
Servicios de mensajería y cambio internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de mensajería expresa</li> <li>- Servicios aduanales y transitorios</li> </ul>
Servicios de cobros y pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de seguridad social</li> <li>- Pago de asistencia social</li> <li>- Cobro de adeudos al Banco</li> <li>- Cobro de factura de electricidad</li> <li>- Cobro de factura telefónica</li> <li>- Cobro de factura de vivienda</li> <li>- De transportación</li> </ul>
Ventas de mercancías y de otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prensa</li> <li>- Publicaciones</li> <li>- Tarjetas telefónicas</li> <li>- Sellos y accesorios de filatelia</li> <li>- Postales no franqueadas</li> <li>- Almanagues</li> <li>- Medios de oficina</li> <li>- Sellos</li> <li>- Sobres franqueados</li> <li>- Postales franqueadas</li> <li>- Aerogramas</li> <li>- De documentación</li> <li>- Salas de navegación</li> </ul>

## Anexo 12: Estructura organizativa de la Empresa de Correos Cienfuegos.

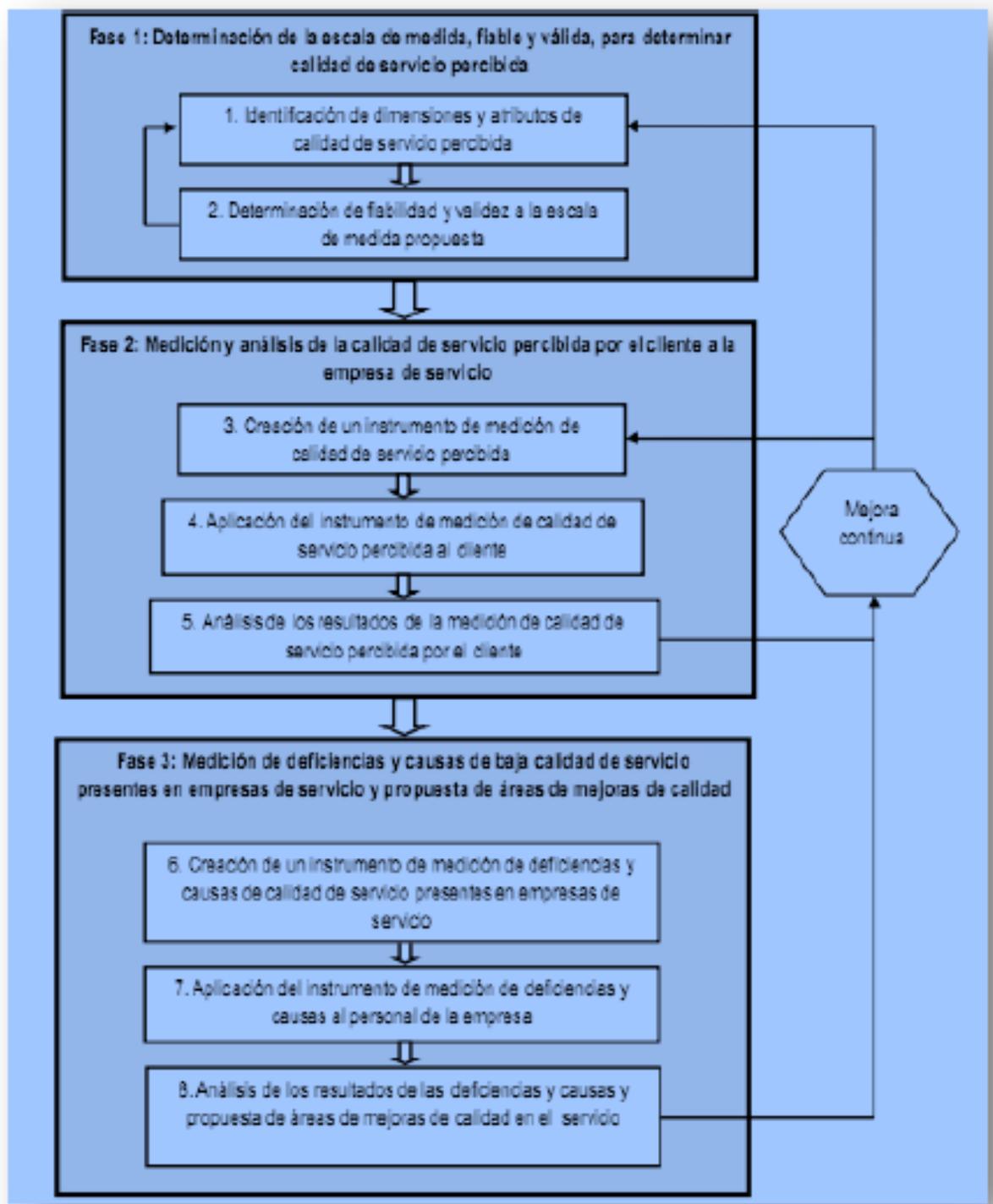
Fuente: ECC.



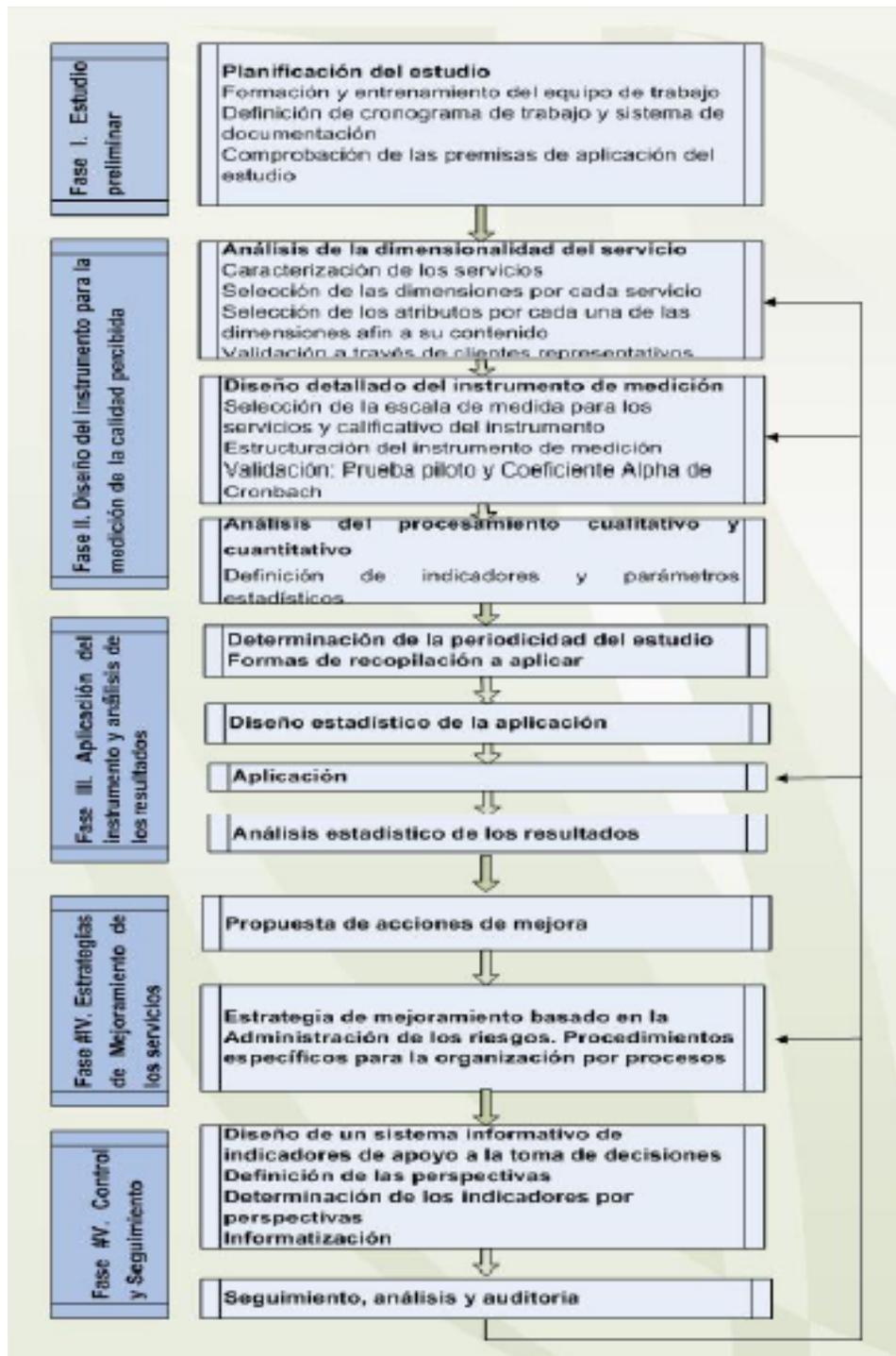
**Anexo 13: Estructura de acuerdo a los niveles de subordinación y unidades de correos de la Empresa de Correos Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Subordinación Territorial</b>	<b>Subordinación Municipal</b>	<b>Cantidad</b>
UEB Oficina de Correos Cienfuegos	Sucursal Cienfuegos 2, Sucursal Cienfuegos 3, Sucursal Cienfuegos 4, Sucursal Cienfuegos 5, Sucursal Caonao, Sucursal Cen, Sucursal Pepito Tey.  Ventanillo Junco Sur, Ventanillo Tulipán, Ventanillo Buena Vista, Ventanillo Pueblo Griffo, Ventanillo El Castillo, Ventanillo La Josefa, Ventanillo Guaos, Ventanillo La Marina.  Punto de Venta Sala de Navegación 5, Punto de Venta Sala de Navegación 30, Punto de Venta Parque Martí, Punto de Venta Boulevard, Punto de Venta Hotel Jagua, Punto de Venta Rancho Luna, Punto de Venta Terminal de Ómnibus.	Sucursales: 7 Ventanillos: 8 Puntos de venta: 7
UEB Oficina de Correos Aguada de Pasajeros	Ventanillo Real Campiña, Ventanillo Covadonga.  Punto de Venta Sala de Navegación 31, Punto de Venta Ranchón de Aguada.	Ventanillos: 2 Puntos de venta: 2
UEB Oficina de Correos Rodas	Ventanillo Ariza, Ventanillo Cartagena, Ventanillo Congoja, Ventanillo Perseverancia.	Ventanillos: 4
UEB Oficina de Correos Abreus	Ventanillo Yaguarama, Ventanillo Juraguá, Ventanillo Horquita, Ventanillo Constancia.	Ventanillos: 4
UEB Oficina de Correos Palmira	Ventanillo Arriete, Ventanillo Hormiguero, Ventanillo San Fernando de Camarones.	Ventanillos: 3
UEB Oficina de Correos Lajas	Ventanillo Balboa.	Ventanillos: 1
UEB Oficina de Correos Cruces	Ventanillo Potrerillo.	Ventanillos: 1
UEB Oficina de Correos Cumanayagua	Ventanillo Barajagua, Ventanillo Camilo Cienfuegos, Ventanillo 4 Vientos, Ventanillo La Sierrita, Ventanillo El Sopapo. (5) Punto de Venta Sala de Navegación 28. (1)	Ventanillos: 5 Puntos de venta: 1

**Anexo 14: Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. Fuente: Díaz y Pons (2009)**



**Anexo 15: Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A. Fuente: Moreno (2010)**



---

## Anexo 15: Continuación

### Descripción detallada del procedimiento:

#### **Fase I. Estudio preliminar**

**Objetivo:** Planificar el estudio y diagnosticar el proceder actualmente utilizado para la medición de la calidad percibida en la organización. Además de examinar las mejores prácticas que en materia de medición de la calidad del servicio se desarrollan en el sector nacional e internacional.

#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 1. Planificación del estudio:
  - Paso 1. Formación y entrenamiento del equipo de trabajo.
  - Paso 2. Cronograma del estudio y sistema de documentación.
  - Paso 3. Definición de las premisas de aplicación del estudio.

**Técnicas:** Técnicas de trabajo en grupo y redacción de documentos, aplicación del software Project.

#### **Fase II. Diseño del instrumento para la medición de la calidad percibida**

**Objetivo:** Realizar un análisis de los servicios para determinar las dimensiones y atributos que los caracterizan y validar los resultados obtenidos a partir de técnicas estadísticas, para realizar el diseño detallado del instrumento y definir los indicadores necesarios para el análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo una vez aplicado.

#### **Etapas:**

- ✓ Etapa 2. Análisis de la dimensionalidad del servicio:
  - Paso 1. Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización.
  - Paso 2. Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio.
  - Paso 3. Definición y Selección de los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido.

---

**Anexo 15: Continuación**

- Paso 4. Validación de los resultados obtenidos a través de los clientes más importantes para la organización.
  
- ✓ Etapa 3. Diseño detallado del instrumento la medición de la calidad percibida:
  - Paso 1. Selección de la escala de medida a utilizar y del calificativo del instrumento.
  - Paso 2. Estructuración del instrumento de medición.
  - Paso 3. Validación del instrumento de medición.
  
- ✓ Etapa 4. Análisis del procesamiento cualitativo y cuantitativo:
  - Paso 1. Cálculo de indicadores y parámetros estadísticos.

**Técnicas:** Revisión documental, trabajo con grupo de expertos, Brainstorming, matriz de impactos cruzados, criterios de selección, entrevista estructurada, cuestionario, técnicas estadísticas (histograma de frecuencias), pruebas estadísticas- Alpha de Cronbach y Prueba Pearson, cálculos matemáticos.

### **Fase III. Aplicación del instrumento de medición y análisis de los resultados**

**Objetivo:** Ejecutar la aplicación del instrumento de medición por cada servicio y posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

**Etapas:**

- ✓ Etapa 5. Determinación de la periodicidad del estudio. Formas de recopilación a aplicar.
- ✓ Etapa 6. Diseño estadístico de la investigación.
- ✓ Etapa 7. Aplicación.
- ✓ Etapa 8. Análisis estadísticos de los resultados.

**Técnicas:** Análisis documental, técnicas estadísticas, diagrama causa – efecto, diagrama de Pareto, Árbol de Realidad Actual, elaboración de plan de acciones.

---

**Anexo 15: Continuación****Fase IV. Estrategias de mejoramiento de los servicios**

**Objetivo:** Diseñar procedimientos específicos como estrategias de mejoramiento de los servicios.

**Etapas:**

- ✓ Etapa 9. Estrategia de mejoramiento: Administración de riesgos empresariales.
- ✓ Etapa 10. Procedimiento específico para la Organización por procesos.

**Técnicas:** Revisión teórica documental y técnicas especificadas por los procedimientos específicos.

**Fase V. Control y Seguimiento**

**Objetivo:** Diseñar sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones como mecanismo de control a partir de los resultados de la integración de los procedimientos que permita monitorear el proceso de mejoramiento de los servicios.

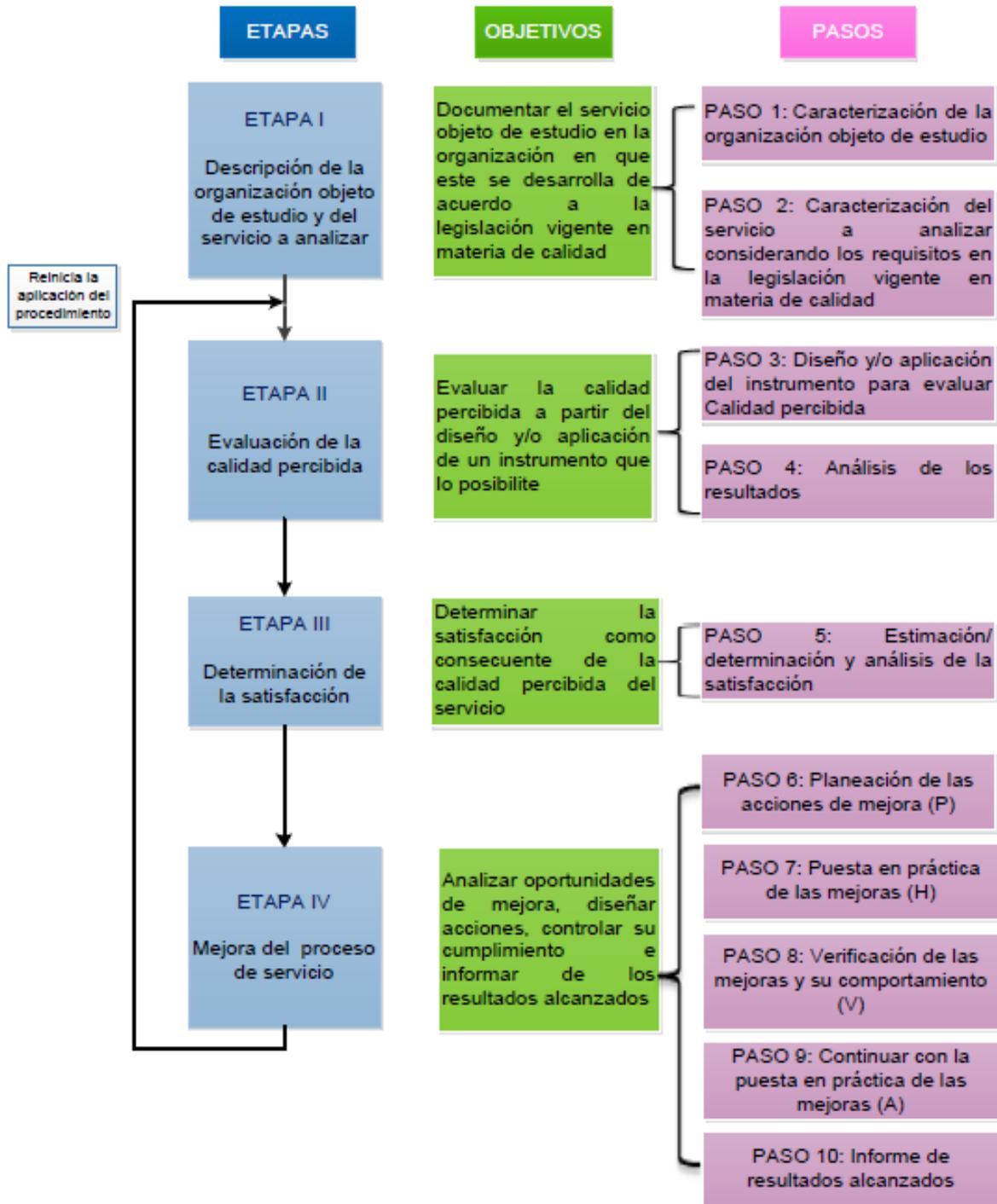
**Etapas:**

- ✓ Etapa 11. Diseño del sistema informativo de indicadores de apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Etapa 12. Informatización de la herramienta *Soft Measures*.
- ✓ Etapa 13. Seguimiento, análisis y propuesta de acciones de mejora continua.

**Técnicas:** Análisis y síntesis, técnicas de programación en lenguaje de código abierto y técnicas de diseño gráfico, auditoría al proceso, lista de chequeo.

**Anexo 16: Procedimiento para evaluar la calidad percibida de servicios de salud**

Fuente: Curbelo (2013)



**Anexo 17: Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos.**

**Fuente: Cortés e Iglesias (2005)**

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

**Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.**

**Fuente: Cortés e Iglesias (2005)**

**Nombre y Apellidos:**

- 1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
- 2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente:  $K \text{ comp.} = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$

**Anexo 17: Continuación**

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp siguiendo los criterios siguientes:

- ✓ La competencia del experto es ALTA si  $K_{comp} > 0.8$
- ✓ La competencia del experto es MEDIA si  $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- ✓ La competencia del experto es BAJA si  $K_{comp} \leq 0.5$

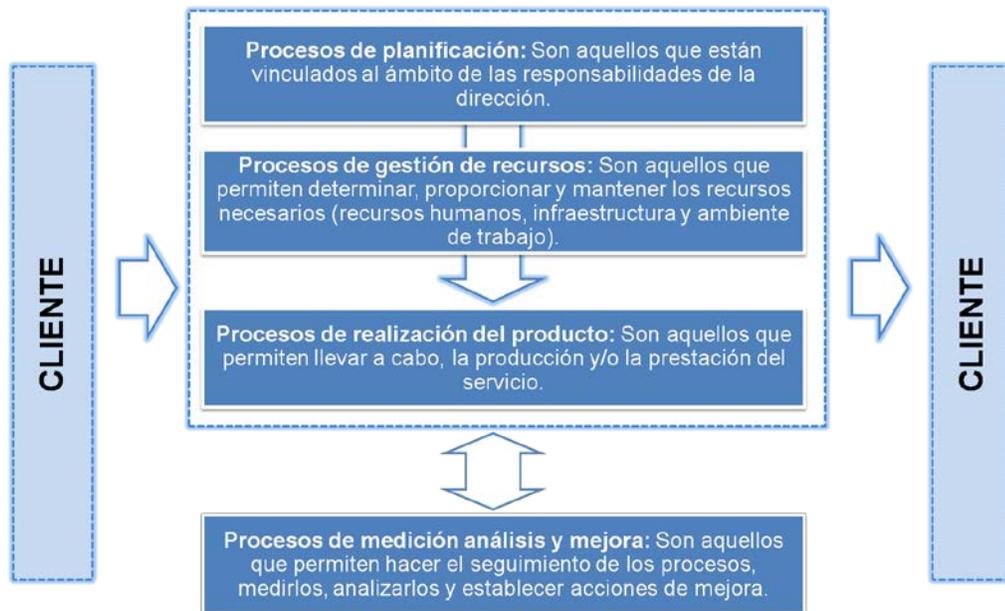
## Anexo 18: Clasificación de los procesos.

### a) Tipos de procesos según Clasificación 1.



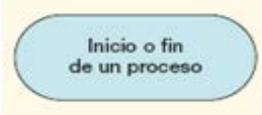
Fuente: (Villa y Pons, 2006).

### b) Tipos de procesos según Clasificación 2.



Fuente: (Beltrán et al., 2002)

**Anexo 19: Símbolos más habituales para la representación de diagramas de flujo.**
**Fuente: (Beltrán et al., 2002)**

Símbolo	Descripción
	<p>Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.</p>
	<p>Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.</p>
	<p>Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).</p>
	<p>Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.</p>
	<p>Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.</p>
	<p>Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).</p>

**Anexo 20: Aspectos que conforman la ficha de proceso.****Fuente: Beltrán et al. (2002)**

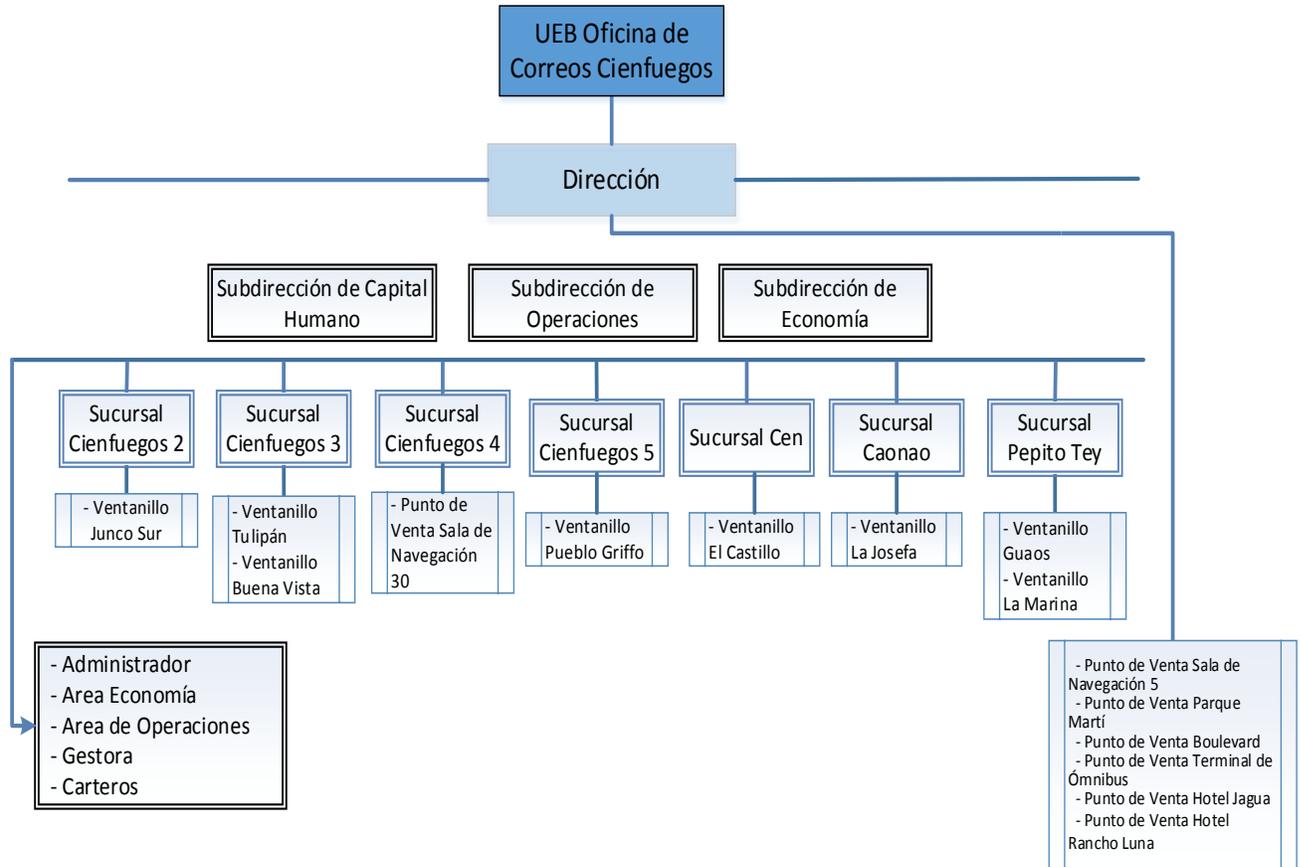
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Misión u objeto</b>	Es el propósito del proceso, su razón de ser. La misión debe inspirar la topología de resultados que interesa conocer. Hay que preguntarse: ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe el proceso?
<b>Propietario del proceso</b>	Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que esta obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
<b>Límites del proceso</b>	Están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores y los clientes. Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio SIPOC.
<b>Alcance del proceso</b>	Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
<b>Indicadores del proceso</b>	Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.
<b>Inspecciones</b>	Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
<b>Documentos y/o registros</b>	Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
<b>Recursos</b>	Son los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

**Anexo 21: Métodos para la realización de la tormenta de ideas.****Fuente: Curbelo (2013)**

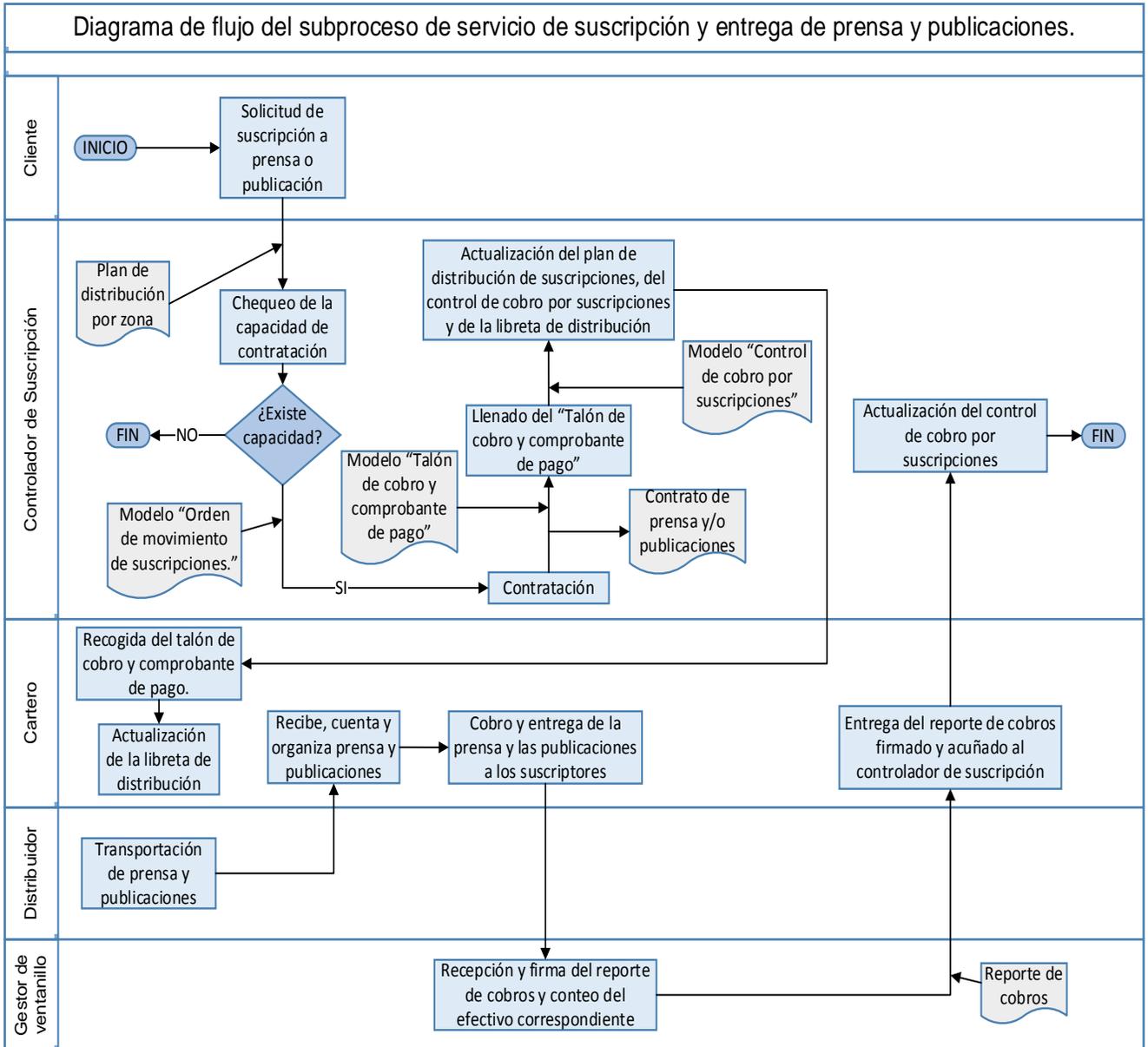
<b>Variantes</b>	<b>¿Cómo se utiliza?</b>
Rueda libre (No estructurado o flujo libre)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.</li><li>2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión.</li><li>3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se está repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.</li><li>4. Llegar a conclusiones.</li></ol>
Round-Robin (Estructurada o en círculo)	La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado. Por ejemplo: de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.
Tira de papel (Lluvia de ideas escrita o silenciosa)	Los participantes piensan las ideas pero registran en un papel sus ideas en silencio.

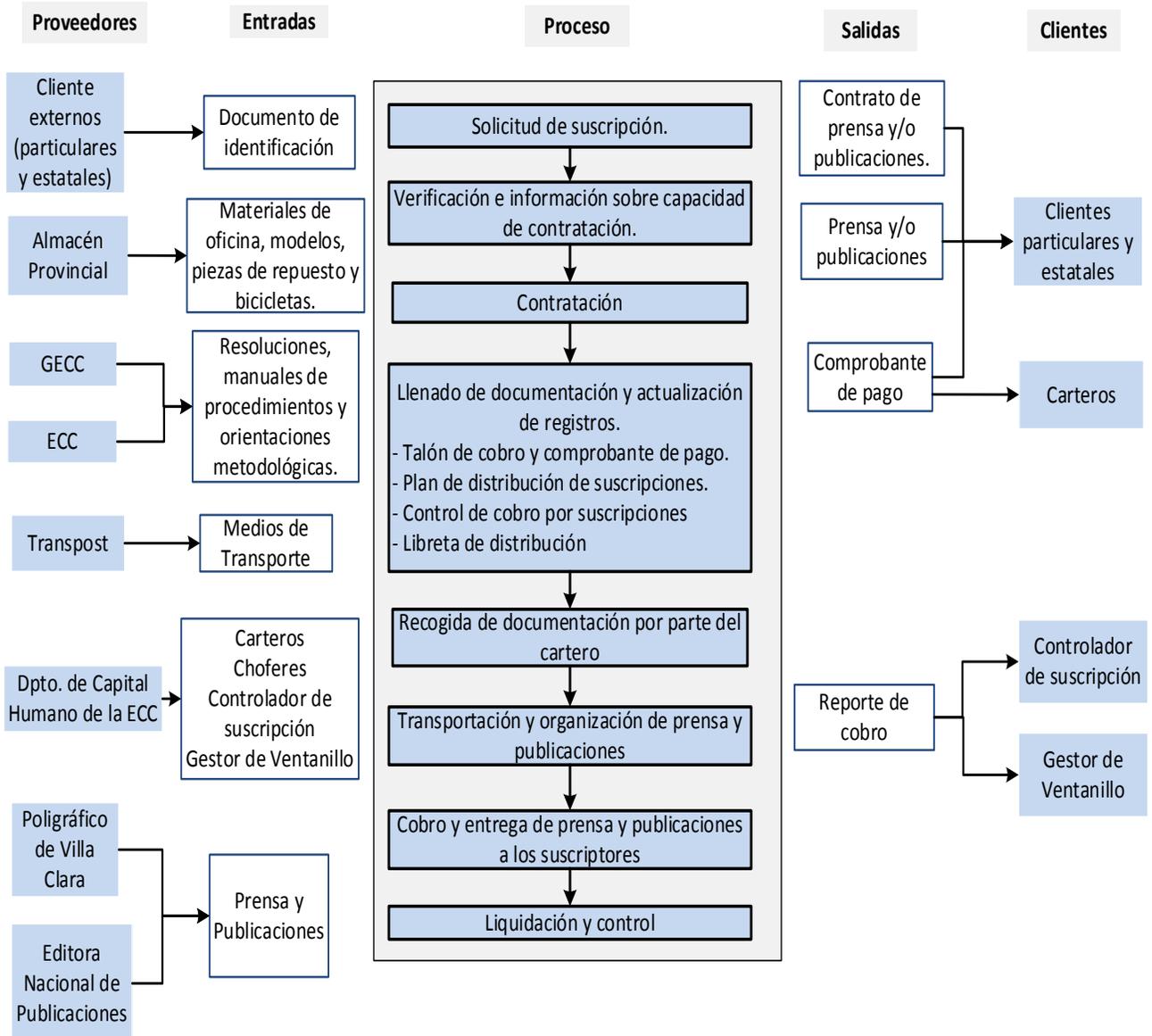
**Anexo 22: Estructura organizativa de la Oficina de Correos Cienfuegos.**

**Fuente: Oficina de Correos Cienfuegos.**



**Anexo 23: Diagrama de flujo quién-qué del proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Fuente: Elaboración propia.**



**Anexo 24: Diagrama SIPOC del proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.**
**Fuente: Elaboración propia.**


**Anexo 25: Ficha del proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.**
**Fuente: Elaboración propia.**

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>Proceso:</b> Servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.	<b>Propietario:</b> Director de la Oficina de Correos Cienfuegos
<b>Misión:</b> Entregar a cada suscriptor la prensa y/o publicaciones contratadas mediante un servicio de calidad y en la fecha y hora pactadas.	
<b>Alcance:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comienza: Con la solicitud de suscripción por parte del cliente.</li> <li>✓ Incluye: Verificación de la capacidad de contratación, la contratación, llenado de documentación y actualización de registros, transportación y organización de prensa y publicaciones.</li> <li>✓ Termina: Con el cobro y entrega de prensa y publicaciones a los suscriptores y la liquidación y control.</li> </ul>
<b>Entradas:</b> Documentos de identificación del cliente, materiales de oficina, modelos de registro y de contratos, bicicletas y piezas de repuesto, capital humano, resoluciones, manuales de procedimientos y orientaciones metodológicas, prensa y publicaciones.	
<b>Proveedores:</b> Almacén Provincial, GECC, ECC, Poligráfico de Villa Clara, Editora Nacional de Publicaciones y Transpost.	
<b>Salidas:</b> Contrato de suscripción, prensa y/o publicaciones entregadas, comprobante de pago y reporte de cobro.	
<b>Clientes:</b> Suscriptores estatales y particulares, carteros, controlador de suscripción y gestor de ventanillo.	
<b>Inspecciones:</b>	<b>Registros:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitas de la contraloría.</li> <li>✓ Supervisiones del departamento de supervisión y control de la ECC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de contrato de suscripción.</li> <li>✓ Registro de libreta de suscriptores.</li> <li>✓ Registro de control de cobro por suscripciones.</li> </ul>
<b>Indicadores:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.</li> <li>✓ Hora de llegada de la prensa.</li> <li>✓ % de quejas y reclamaciones de clientes.</li> </ul>	

**Anexo 26: Aplicación del método Delphi para la determinación de los indicadores del Subproceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Fuente: Elaboración propia.**

*Objetivo del método Delphi:* Determinar los indicadores del Subproceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.

*Cálculo del número de expertos y selección:* El número de expertos ya fue calculado y seleccionados utilizando el método para el cálculo del coeficiente de competencia de Cortés e Iglesias (2005) según se muestra en el Capítulo III de la presente investigación.

*Primera ronda:* El objetivo de esta ronda es determinar cuáles pudieran ser los posibles indicadores a utilizar para evaluar el proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Como resultado final de esta ronda se obtiene un listado de posibles indicadores los cuales se obtienen a partir de:

- ✓ La revisión bibliográfica de la temática que se aborda.
- ✓ Indicadores establecidos en la Resolución No. 215 del 2012 sobre las metas e indicadores de acceso y calidad a los servicios postales.
- ✓ Las experiencias acumuladas de los expertos, los cuales reflexionan y proponen indicadores.

*Segunda ronda:* El objetivo de esta ronda es ratificar los indicadores del Proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones y buscar consenso en cuanto a la nomenclatura de los mismos. Para ello se utiliza la Tabla 1 la cual es entregada a cada experto por separado y se le pregunta *¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los indicadores del Subproceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones?*

**Tabla 1: Modelo para la determinación de indicadores.**

**Fuente: Elaboración propia**

Indicadores	SI	NO
Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones (I <sub>1</sub> )		
% de quejas y reclamaciones de clientes (I <sub>2</sub> )		
% de documentos con errores (I <sub>3</sub> )		
Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones (I <sub>4</sub> )		

**Anexo 26: Continuación.**

Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 2 así como cálculo del nivel de concordancia para cada indicador a través de la expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \text{ Tomado de Cuesta (2005)}$$

Donde:

- ✓ Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje para cada característica.
- ✓ Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.
- ✓ Vt: Cantidad total de expertos.

Empíricamente, si resulta  $C_c \geq 70\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores  $C_c < 70\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

**Tabla 2: Resultados de la evaluación de los expertos para la determinación de indicadores.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Indicadores	Expertos								Cc (%)
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	
I <sub>1</sub>	X	X	X	X	X	X	X	X	100
I <sub>2</sub>	X	X	X	X	X	X	X	X	100
I <sub>3</sub>	X	-	-	X	-	X	X	-	50
I <sub>4</sub>	X	X	X	X	X	X	-	X	87,5

Nota:

X: significa de acuerdo

-: significa en desacuerdo

Puede apreciarse que de cuatro indicadores sólo tres serán utilizados en la evaluación del proceso.

*Tercera ronda:* El objetivo de esta ronda es determinar la importancia de cada indicador (ponderación) y con esta información verificar la concordancia de los expertos con un criterio estadístico más potente que el utilizado en la segunda ronda. Se le pide a cada experto que ordene los indicadores en correspondencia a la importancia que le otorga a cada uno donde 3 representa el indicador más importante y 1 el menos importante. Para ello se le pregunta a cada experto: *¿Qué ponderación o peso usted daría a cada uno de los indicadores en la evaluación del*

proceso, con el objetivo de ordenarlos atendiendo a su importancia?. Los resultados alcanzados se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3: Resultados de la evaluación de los expertos para la determinación de la importancia de los indicadores. Fuente: Elaboración propia.**

Indicadores	Expertos								R <sub>i</sub>	Orden de importancia
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>		
I <sub>1</sub>	3	3	2	3	2	3	3	3	22	1
I <sub>2</sub>	1	1	1	2	1	2	1	1	10	3
I <sub>4</sub>	2	2	3	1	3	1	2	2	16	2
<b>Total</b>									<b>48</b>	

Con esta información se pasa a calcular la concordancia utilizando como hipótesis:

H<sub>0</sub>= No hay acuerdo entre los expertos

H<sub>1</sub>= Hay acuerdo entre los expertos

Dado que el número de aspectos a evaluar (Indicadores) es menor que siete se tiene:

$$\text{Región crítica: } S_{\text{calculada}} = \sum \left( R_i - \frac{\sum R_i}{k} \right)^2 > S_{\text{tabulada}}$$

$$S_{\text{calculada}} = \sum \left( R_i - \frac{\sum R_i}{K} \right)^2 = \sum (R_i - R_m)^2 = (22 - 16)^2 + (10 - 16)^2 + (16 - 16)^2 = 72$$

$$R_m = \frac{\sum R_i}{N} = \frac{48}{3} = 16$$

$$\text{Región crítica: } 72 > 48,1$$

Se cumple la región crítica por lo que existe comunidad de preferencia entre los expertos. Por tanto los indicadores a utilizar para la evaluación del proceso son en orden de importancia los siguientes:

1. Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones (I<sub>1</sub>)
2. Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones (I<sub>4</sub>)
3. % de quejas y reclamaciones de clientes (I<sub>2</sub>)

**Anexo 27: Ficha del indicador: Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones.**
**Fuente: Elaboración Propia.**

<b>Ficha de Indicador</b>		Referencia: Cod. Ficha:
<b>Resultado Planificado</b>	≥ 95% Excelente ≤80% y < 95% Adecuado < 80 % Insuficiente	<b>Frecuencia</b>  Mensual
<p><b>Indicador:</b> Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones.                  Nota: Porcentaje de la prensa y las publicaciones entregadas en la norma (H+11) cuando es intraterritorial y (H+13) cuando es en zona rural, considerando H la hora en que el poligráfico realiza la entrega a correo.</p>		
<b>Forma de Cálculo:</b>		
<p>Se tomarán las horas en que llegan la prensa y las publicaciones a su destino final.</p> <p style="text-align: center;">Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones = (TEP/V)*100</p> <p>Donde:</p> <p>TEP: Cantidad de prensa entregada según la norma.                  V: Cantidad total de prensa recibida.</p>		
<b>Fuentes de Información:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte informativo diario de prensa y publicaciones</li> </ul>		
<b>Seguimiento y presentación:</b>		

**Anexo 28: Ficha del indicador: % de quejas y reclamaciones de clientes.**
**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Ficha de Indicador</b>		Referencia: Cod. Ficha:
<b>Resultado Planificado</b>	< 1% Excelente ≤1% y < 2% Adecuado ≥ 2% Insuficiente	<b>Frecuencia</b>  Mensual
<b>Indicador:</b> % de Quejas y reclamaciones de clientes.		
<b>Forma de Cálculo:</b>		
$\% \text{ de quejas y reclamaciones de clientes} = \frac{\text{Total de reclamaciones}}{\text{Total de clientes}} \times 100$		
<b>Fuentes de Información:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas, entrevistas e informaciones recibidas de clientes.</li> <li>- Registro de quejas y reclamaciones.</li> </ul>		
<b>Seguimiento y presentación:</b>		

**Anexo 29: Método de evaluación del Proceso de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>	<b>Patrón de referencia</b>	<b>Calificación</b>
Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones	0.50	Ver Anexo 42	
Tiempo de entrega de la prensa y las publicaciones	0.30	Excelente=3 Adecuado=2 Insuficiente=1	
% de quejas y reclamaciones de clientes	0.20	Excelente=3 Adecuado=2 Insuficiente=1	
<b>Total</b>			

**Criterio de Evaluación:**

**Proceso eficaz:** Evaluación integral mayor o igual que 2.90 y menor o igual que 3

**Proceso no eficaz:** Evaluación integral menor que 2.90

**Evaluación Recibida: Proceso eficaz SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_**

**Evaluado por:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Anexo 30: Cuestionario de consulta a expertos de la investigación sobre calidad percibida en servicios postales universales (Servicio de suscripción y entrega de la prensa y publicaciones). Fuente: Elaboración propia.**

A usted, como experto seleccionado para apoyar en una investigación que se desarrolla en función del diseño de un cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios postales universales, en particular el servicio de suscripción y entrega de la prensa y publicaciones, se le solicita colaboración y se le agradece por su apoyo.

**Objetivo de la consulta:** Identificar de las variables que se tienen en cuenta, según un estudio de la literatura, para evaluar la calidad percibida de servicios las que verdaderamente deben incluirse para el caso de los servicios postales universales (Servicio de suscripción y entrega de la prensa y publicaciones).

**Instrucciones:** Seguidamente se le presentan un conjunto de variables y usted debe valorar si deben estar o no en el cuestionario que será completado por los clientes. Para ello debe marcar en la columna que corresponde a esta interrogante con una X según su criterio (columna marcada en azul). En caso de que la respuesta sea positiva (o sea sí), entonces debe pasar a indicar la respuesta a la siguiente interrogante: ¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios? Para ello se tienen como alternativas de respuesta: (marcar en una de las columnas marcadas en verde por cada pregunta)

- 1- menos importante
- 2- medianamente importante
- 3- importante
- 4- muy importante
- 5- imprescindible

Una vez ha completado estos apartados se le solicita que distribuya sobre la base de 100 puntos la relevancia que según su juicio tienen los diferentes grupos de variables (en la tabla con las preguntas aparecen las variables por grupos marcadas en rosado).

Finalmente usted puede realizar todas las sugerencias que considere oportunas (enfoque de las preguntas, posible unión de algunas preguntas). Gracias nuevamente por su colaboración.

**1. Responda las preguntas siguiendo las instrucciones antes dadas:**

No.	PREGUNTAS	¿Debe incluirse?		¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios?				
		SI	NO	1	2	3	4	5
<b>Elementos Tangibles</b>								
1	La Oficina de Correos Cienfuegos cuenta con equipos y tecnologías de apariencia moderna.							
2	Los locales de la Oficina de Correos Cienfuegos son visualmente atractivos y poseen un aspecto limpio, con asientos cómodos en el área de espera.							
3	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen buena apariencia personal.							
4	En la Oficina de Correos Cienfuegos está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación (murales, carteles informativos) sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos (precios, procedimientos).							
<b>Fiabilidad</b>								
1	Cuando la Oficina de Correos Cienfuegos promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.							
2	Cuando un cliente tiene un problema, la Oficina de Correos Cienfuegos muestra un sincero interés en solucionarlo.							
3	La Oficina de Correos Cienfuegos realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).							
4	La Oficina de Correos Cienfuegos concluye el servicio en el tiempo acordado.							
5	La Oficina de Correos Cienfuegos mantiene sus registros sin errores.							
6	La prensa y/o publicaciones llegan a su destino en fecha y hora.							
<b>Capacidad de respuesta</b>								
1	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos informan de manera puntual y clara en							



**2. Sugerencias**

---

---

---

---

---

---

**Anexo 31: Procesamiento de la consulta a expertos en SPSS Versión 19.0**
**Fuente: Elaboración propia.**
**Test Statistics**

N	8
Kendall's W <sup>a</sup>	,700
Chi-Square	123,138
df	22
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

**Prueba de hipótesis:**

Como P-Value= 0.000  $< \alpha$  se rechaza  $H_0$  y puede afirmarse que el juicio de los expertos es consistente, existe comunidad de preferencia entre estos con un W de Kendall mayor que 0,5.

Siendo probada la consistencia entre el juicio intuitivo de los expertos se procede a realizar un análisis de los rangos promedio para reducir ítems.

**Reducción de ítems**

<b>Ranks</b>	
<b>Ítems</b>	<b>Mean Rank</b>
La Oficina de Correos Cienfuegos cuenta con equipos y tecnologías de apariencia moderna.	12,19
Los locales de la Oficina de Correos Cienfuegos son visualmente atractivos y poseen un aspecto limpio, con asientos cómodos en el área de espera.	12,12
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen buena apariencia personal.	12,19
En la Oficina de Correos Cienfuegos está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación (murales, carteles informativos) sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos (precios, procedimientos).	16,88
Cuando la Oficina de Correos Cienfuegos promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	16,88

Cuando un cliente tiene un problema, la Oficina de Correos Cienfuegos muestra un sincero interés en solucionarlo.	14,56
La Oficina de Correos Cienfuegos realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).	16,88
La Oficina de Correos Cienfuegos concluye el servicio en el tiempo acordado.	2,38
La Oficina de Correos Cienfuegos mantiene sus registros sin errores.	2,69
La prensa y/o publicaciones llegan a su destino en fecha y hora.	15,69
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos informan de manera puntual y clara en el momento de la contratación acerca de todas las condiciones del servicio.	14,50
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos en el momento del contrato ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	13,38
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	12,25
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	5,31
El comportamiento de los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma (Personal capacitado, competente y experimentado).	12,25
Los clientes se sienten seguros al utilizar los servicios de la Oficina de Correos Cienfuegos.	16,88
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	13,38
Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.	16,88
La Oficina de Correos Cienfuegos da a sus clientes una atención individualizada.	2,38
La Oficina de Correos Cienfuegos tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.	15,69
La Oficina de Correos Cienfuegos tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	5,12
La Oficina de Correos Cienfuegos se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	15,69
La Oficina de Correos Cienfuegos conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.	15,69

Los menores rangos, que evidencian un salto significativo en relación con el resto, corresponden a los ítems:

Ítems		Mean Rank
P.8	La Oficina de Correos Cienfuegos concluye el servicio en el tiempo acordado.	2,38
P.9	La Oficina de Correos Cienfuegos mantiene sus registros sin errores.	2,69
P.14	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	5,31
P.19	La Oficina de Correos Cienfuegos da a sus clientes una atención individualizada.	2,38
P.21	La Oficina de Correos Cienfuegos tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	5,12

Para estos se revisan la mediana y la frecuencia de marcado.

#### Estadísticos

		P.8	P.9	P.14	P.19	P.21
N	Valid	8	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0	0
	Median	,00	,00	,00	,00	,00

#### Tablas de frecuencia

##### La Oficina de Correos Cienfuegos concluye el servicio en el tiempo acordado.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	No	7	87,5	87,5	87,5
	Si	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

##### La Oficina de Correos Cienfuegos mantiene sus registros sin errores.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	No	6	75,0	75,0	75,0
	Si	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid No	7	87,5	87,5	87,5
Si	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

**La Oficina de Correos Cienfuegos da a sus clientes una atención individualizada.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid No	7	87,5	87,5	87,5
Si	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

**La Oficina de Correos Cienfuegos tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid No	6	75,0	75,0	75,0
Si	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Se evidencia de este análisis que la mediana para todos los casos es 0 y las frecuencias de marcado apuntan en un mayor por ciento a que no deben incluirse en el estudio estos ítems.

**Anexo 32: Cuestionario Servperf adaptado a los Servicios Postales Universales (Servicio de suscripción y entrega de la prensa y publicaciones). Fuente: Elaboración propia.**

**CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DE LA OFICINA DE CORREOS CIENFUEGOS**

**Instrucciones:** A usted como cliente de la Oficina de Correos Cienfuegos, se acude con el objetivo de conocer la calidad que usted percibe de los servicios postales universales, en particular del servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Por tal motivo, solicitamos su colaboración y nos dedique unos minutos a conocer el nivel de servicios que ofrece la oficina. Su ayuda permitirá enfocar acciones para elevar la calidad del servicio que se brinda. Este cuestionario es totalmente anónimo.

**I- Datos generales**

Marque con una X o indique

Edad:

Menos de 30\_\_\_\_\_ Entre 45 y 60\_\_\_\_\_

Entre 30 y 45\_\_\_\_\_ Más de 60\_\_\_\_\_

Sexo: F ( ) M ( )

Nivel de escolaridad: 9no Grado ( ) 12mo Grado ( ) Nivel Medio Superior ( ) Nivel Superior ( )

Periódico(s) y/o publicación(es) a la(s) que usted está suscripto:

Periódicos

\_\_\_\_\_ Granma  
\_\_\_\_\_ Juventud Rebelde (Diario)  
\_\_\_\_\_ Juventud Rebelde (Dominical)  
\_\_\_\_\_ Trabajadores  
\_\_\_\_\_ 5 de Septiembre  
\_\_\_\_\_ Orbe

Revistas

\_\_\_\_\_ Bohemia  
\_\_\_\_\_ Calle  
\_\_\_\_\_ Juventud Técnica  
\_\_\_\_\_ Somos Jóvenes  
\_\_\_\_\_ ZúnZún  
\_\_\_\_\_ Pionero

## **II- Evaluación de la calidad percibida del servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones.**

Basado en el servicio que le ofrecieron en la Oficina de Correos Cienfuegos, por favor, indíquenos para cada una de las declaraciones su opinión con respecto al servicio que recibe, donde:

1- Totalmente en desacuerdo

4- De acuerdo

2- En desacuerdo

5- Totalmente de acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>Elementos Tangibles</b>						
T1	La Oficina de Correos Cienfuegos cuenta con equipos y tecnologías de apariencia moderna.					
T2	Los locales de la Oficina de Correos Cienfuegos son visualmente atractivos y poseen un aspecto limpio, con asientos cómodos en el área de espera.					
T3	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen buena apariencia personal.					
T4	En la Oficina de Correos Cienfuegos está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación (murales, carteles informativos) sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos (precios, procedimientos).					
<b>Fiabilidad</b>						
F1	Cuando la Oficina de Correos Cienfuegos promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
F2	Cuando un cliente tiene un problema, la Oficina de Correos Cienfuegos muestra un sincero interés en solucionarlo.					
F3	La Oficina de Correos Cienfuegos realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).					
F4	La prensa y/o publicaciones llegan a su destino en fecha y hora.					
<b>Capacidad de respuesta</b>						
Cr1	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos informan de manera puntual y clara en el momento de la contratación acerca de todas las condiciones del servicio.					
Cr2	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos en el momento de la contratación ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
Cr3	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos siempre están					

	dispuestos a ayudar a sus clientes.					
<b>Seguridad</b>						
S1	El comportamiento de los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma (Personal capacitado, competente y experimentado).					
S2	Los clientes se sienten seguros al utilizar los servicios de la Oficina de Correos Cienfuegos.					
S3	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.					
S4	Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.					
<b>Empatía</b>						
E1	La Oficina de Correos Cienfuegos tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.					
E2	La Oficina de Correos Cienfuegos se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.					
E3	La Oficina de Correos Cienfuegos conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.					

Con el servicio recibido usted se encuentra: \_\_\_Muy insatisfecho, \_\_\_Insatisfecho, \_\_\_Medianamente satisfecho, \_\_\_Satisfecho, \_\_\_Muy satisfecho

### **Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio**

A continuación se listan cinco características de los servicios postales universales, en particular del servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Por favor, ordene del 1 al 5 las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas donde 5 se considera como más importante y 1 menos importante.

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>	<b>Puntaje</b>
Elementos tangibles	Los que el cliente puede directamente visualizar (instalaciones físicas, equipos, y el aspecto de personal).	
Fiabilidad	En qué medida se cumple con lo que se ha prometido al cliente (capacidad para realizar el servicio prometido en forma y con precisión).	
Capacidad de respuesta	Capacidad de satisfacer con rapidez y calidad las necesidades de los clientes (la voluntad de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido).	

Seguridad	Lo que usted logra que el cliente sienta según las actitudes (conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad).	
Empatía	Atractivos del servicio en función de la atención y cuidados que la empresa brinda a sus clientes (atención individualizada a los clientes).	

**III- Sugerencias**

Si desea opinar o realizar alguna observación, comentario o sugerencia sobre algún aspecto no recogido anteriormente puede hacerlo a continuación:

---

---

---

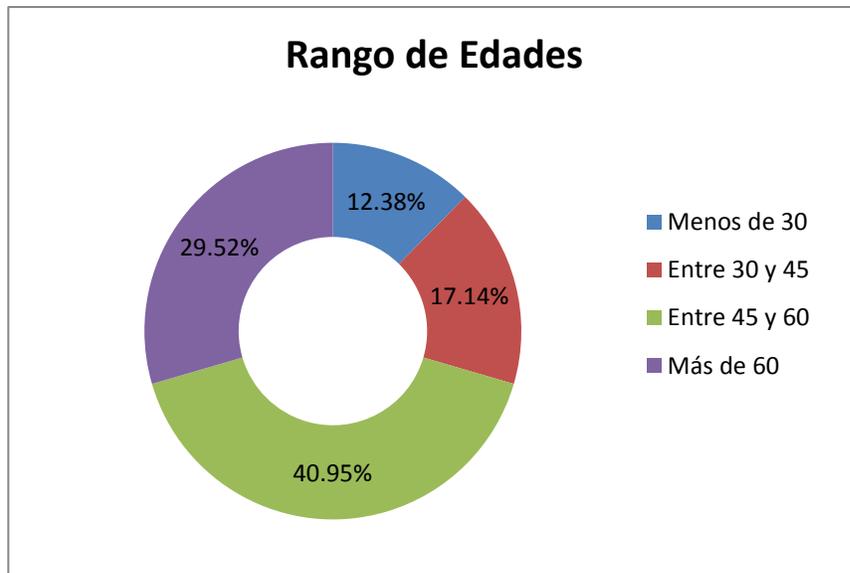
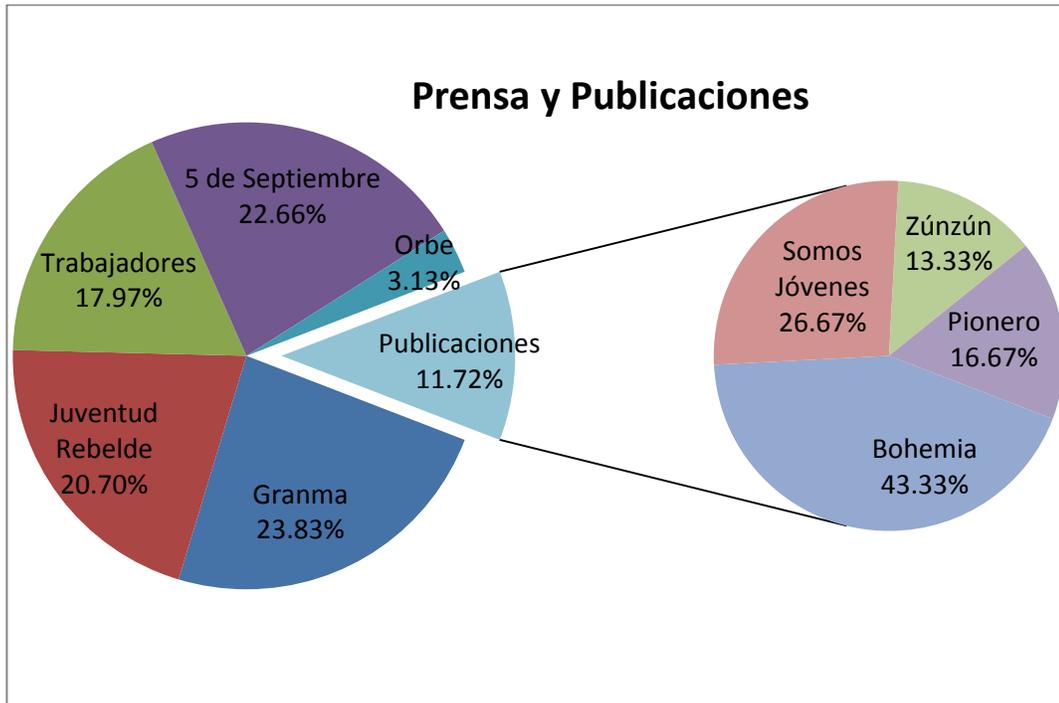
**Anexo 33: Estratificación por cliente y por zona de distribución.**
**Fuente: Elaboración propia.**

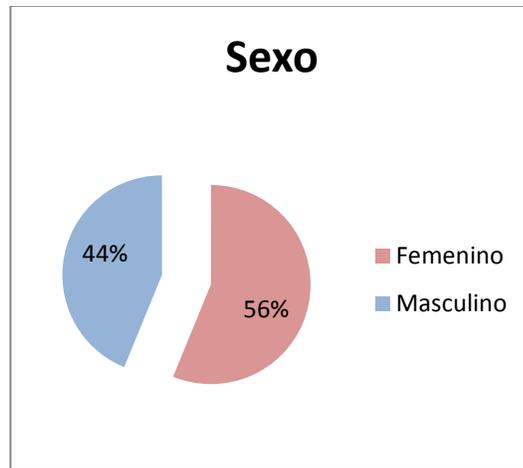
Se procede a estratificar la muestra por tipo de cliente y por zona de distribución. Inicialmente se determina la fracción del estrato ( $f_h$ ) y luego se multiplica esta por las cantidades de clientes resultando el tamaño de muestra por sección ( $n_h$ ), todo ello se realiza tomando como base los criterios de Hernández *et al.* (1998). Los resultados alcanzados se muestran a continuación:

Tipos de clientes	Cantidad de clientes	$f_h(n/N)$	$n_h (N_h*f_h)$	$n_h$
<b>Estatal</b>	334	0.028416779	9,54	10
<b>Particular</b>	3361		95,30	95

Zonas de distribución	Cantidad de clientes		$f_h(n/N)$		Cantidad de clientes a encuestar por zona	
	Estatal	Particular	Estatal	Particular	Estatal	Particular
Zona 1	22	266	0,02694610	0.02856292	0.59≈1	7.60≈8
Zona 2	14	248			0.38≈0	7.08≈7
Zona 3	10	255			0.27≈0	7.28≈7
Zona 4	77	238			2.07≈2	6.80≈7
Zona 5	67	299			1.81≈2	8.54≈9
Zona 6	16	258			0.43≈0	7.37≈7
Zona 7	26	188			0.70≈1	5.37≈5
Zona 8	12	641			0.32≈0	18.31≈18
Zona 9	27	220			0.73≈1	6.28≈6
Zona 10	23	288			0.62≈1	8.23≈8
Zona 11	22	460			0.59≈1	13.14≈13
Transpost	18				0.56≈1	-
<b>Total</b>					<b>10</b>	<b>95</b>

**Anexo 34: Caracterización de los clientes encuestados. Fuente: Elaboración propia.**





**Anexo 35: Análisis de fiabilidad y validez.**
**Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS, Versión 19.**
**Fiabilidad**
**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.919	18

**Factorial**
**Matriz de correlaciones<sup>a</sup>**

	ET1	ET2	ET3	ET4	F1	F2	F3	F4	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	E1	E2	E3
Correlación ET1	1,000	,520	,522	,179	,359	,265	,299	,126	,293	,347	,418	,293	,337	,351	,435	,422	,343	,297
ET2	,520	1,000	,383	,282	,249	,221	,154	,088	,387	,410	,370	,254	,243	,101	,323	,296	,257	,410
ET3	,522	,383	1,000	,203	,518	,446	,546	,157	,538	,617	,558	,497	,517	,454	,628	,560	,530	,284
ET4	,179	,282	,203	1,000	,253	,177	,067	,158	,154	,161	,216	,183	,242	,170	,127	,138	,161	,199
F1	,359	,249	,518	,253	1,000	,455	,421	,150	,339	,467	,464	,441	,493	,394	,520	,393	,424	,341
F2	,265	,221	,446	,177	,455	1,000	,591	,116	,543	,685	,609	,633	,497	,378	,396	,389	,411	,354
F3	,299	,154	,546	,067	,421	,591	1,000	,243	,459	,632	,552	,527	,467	,463	,579	,556	,533	,362
F4	,126	,088	,157	,158	,150	,116	,243	1,000	,141	,190	,171	,141	,107	,263	,090	,283	,219	,172
CR1	,293	,387	,538	,154	,339	,543	,459	,141	1,000	,638	,716	,686	,520	,374	,384	,510	,529	,335
CR2	,347	,410	,617	,161	,467	,685	,632	,190	,638	1,000	,667	,675	,589	,504	,515	,581	,533	,444
CR3	,418	,370	,558	,216	,464	,609	,552	,171	,716	,667	1,000	,739	,684	,450	,426	,539	,524	,445
S1	,293	,254	,497	,183	,441	,633	,527	,141	,686	,675	,739	1,000	,577	,496	,443	,424	,494	,379
S2	,337	,243	,517	,242	,493	,497	,467	,107	,520	,589	,684	,577	1,000	,460	,544	,521	,494	,387
S3	,351	,101	,454	,170	,394	,378	,463	,263	,374	,504	,450	,496	,460	1,000	,450	,402	,421	,217
S4	,435	,323	,628	,127	,520	,396	,579	,090	,384	,515	,426	,443	,544	,450	1,000	,618	,425	,331
E1	,422	,296	,560	,138	,393	,389	,556	,283	,510	,581	,539	,424	,521	,402	,618	1,000	,555	,428
E2	,343	,257	,530	,161	,424	,411	,533	,219	,529	,533	,524	,494	,494	,421	,425	,555	1,000	,589
E3	,297	,410	,284	,199	,341	,354	,362	,172	,335	,444	,445	,379	,387	,217	,331	,428	,589	1,000

a. Determinante = 3.12E-005

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,896
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	gl
	Sig.
	153
	,000

**Matriz anti-imagen**

	ET1	ET2	ET3	ET4	F1	F2	F3	F4	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	E1	E2	E3	
Correlación anti-imagen	ET1	.845 <sup>a</sup>	-.421	-.239	.059	-.040	-.065	.028	.022	.169	.181	-.145	.014	.025	-.207	-.026	-.145	-.038	.023
	ET2	-.421	.720 <sup>a</sup>	-.028	-.220	.028	.118	.168	-.037	-.237	-.303	-.076	.125	.131	.216	-.181	.135	.109	-.276
	ET3	-.239	-.028	.927 <sup>a</sup>	-.077	-.149	.071	-.075	.008	-.125	-.206	-.065	.055	.017	.008	-.256	-.007	-.196	.224
	ET4	.059	-.220	-.077	.798 <sup>a</sup>	-.116	-.092	.086	-.116	.054	.115	.009	-.036	-.129	-.088	.082	-.011	.009	-.039
	F1	-.040	.028	-.149	-.116	.950 <sup>a</sup>	-.154	.049	-.052	.110	-.002	-.059	-.030	-.089	-.038	-.205	.068	-.079	-.053
	F2	-.065	.118	.071	-.092	-.154	.920 <sup>a</sup>	-.254	.053	-.101	-.334	-.077	-.144	-.010	.079	.025	.107	.076	-.051
	F3	.028	.168	-.075	.086	.049	-.254	.918 <sup>a</sup>	-.143	.081	-.172	-.160	.023	.126	-.038	-.295	-.065	-.171	-.003
	F4	.022	-.037	.008	-.116	-.052	.053	-.143	.770 <sup>a</sup>	.020	.015	.009	.002	.074	-.184	.172	-.209	-.009	-.033
	CR1	.169	-.237	-.125	.054	.110	-.101	.081	.020	.904 <sup>a</sup>	-.052	-.285	-.281	.020	.015	.058	-.168	-.213	.175
	CR2	.181	-.303	-.206	.115	-.002	-.334	-.172	.015	-.052	.912 <sup>a</sup>	.033	-.179	-.122	-.195	.110	-.198	.033	-.067
	CR3	-.145	-.076	-.065	.009	-.059	-.077	-.160	.009	-.285	.033	.907 <sup>a</sup>	-.321	-.372	-.007	.247	-.116	.092	-.108
	S1	.014	.125	.055	-.036	-.030	-.144	.023	.002	-.281	-.179	-.321	.925 <sup>a</sup>	.007	-.143	-.141	.182	-.035	-.049
	S2	.025	.131	.017	-.129	-.089	-.010	.126	.074	.020	-.122	-.372	.007	.928 <sup>a</sup>	-.069	-.250	-.047	-.085	-.023
	S3	-.207	.216	.008	-.088	-.038	.079	-.038	-.184	.015	-.195	-.007	-.143	-.069	.913 <sup>a</sup>	-.137	.066	-.105	.099
	S4	-.026	-.181	-.256	.082	-.205	.025	-.295	.172	.058	.110	.247	-.141	-.250	-.137	.855 <sup>a</sup>	-.350	.130	-.039
	E1	-.145	.135	-.007	-.011	.068	.107	-.065	-.209	-.168	-.198	-.116	.182	-.047	.066	-.350	.907 <sup>a</sup>	-.137	-.094
	E2	-.038	.109	-.196	.009	-.079	.076	-.171	-.009	-.213	.033	.092	-.035	-.085	-.105	.130	-.137	.895 <sup>a</sup>	-.457
	E3	.023	-.276	.224	-.039	-.053	-.051	-.003	-.033	.175	-.067	-.108	-.049	-.023	.099	-.039	-.094	-.457	.846 <sup>a</sup>

a. Medida de adecuación muestral

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
ET1	1.000	,673
ET2	1.000	,786
ET3	1.000	,700
ET4	1.000	,826
F1	1.000	,543
F2	1.000	,661
F3	1.000	,683
F4	1.000	,802
CR1	1.000	,694
CR2	1.000	,736
CR3	1.000	,769
S1	1.000	,767
S2	1.000	,609
S3	1.000	,609
S4	1.000	,746
E1	1.000	,677
E2	1.000	,644
E3	1.000	,677

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8.109	45.050	45.050	8.109	45.050	45.050
2	1.349	7.495	52.544	1.349	7.495	52.544
3	1.122	6.234	58.778	1.122	6.234	58.778
4	1.063	5.903	64.681	1.063	5.903	64.681
5	.958	5.325	70.006			
6	.818	4.543	74.549			
7	.646	3.589	78.138			
8	.611	3.395	81.532			
9	.536	2.980	84.513			
10	.499	2.774	87.287			
11	.451	2.508	89.795			
12	.353	1.960	91.755			
13	.349	1.936	93.691			
14	.289	1.608	95.299			
15	.276	1.534	96.833			
16	.236	1.311	98.144			
17	.186	1.032	99.177			
18	.148	.823	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
ET1	.055	.668	.468	-.067
ET2	.144	.302	.788	-.178
ET3	.400	.703	.185	.021
ET4	.124	-.055	.634	.290
F1	.366	.559	.171	.126
F2	.781	.194	.056	.044
F3	.563	.524	-.127	.252
F4	.026	.097	.126	.877
CR1	.770	.199	.227	-.010
CR2	.736	.396	.161	.090
CR3	.788	.284	.255	.050
S1	.838	.203	.105	.058
S2	.626	.406	.142	.061
S3	.399	.582	-.082	.361
S4	.288	.811	.045	.006
E1	.373	.633	.138	.255
E2	.578	.397	.211	.293
E3	.391	.193	.590	.213

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

**Anexo 36: Análisis descriptivo y de frecuencia del cuestionario Servperf.**
**Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS, Versión 19.**
**Estadísticos**

	ET1	ET2	ET3	ET4	F1	F2	F3	F4	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	E1	E2	E3
N Válidos	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.48	2.95	4.01	2.46	3.67	3.65	3.68	2.52	4.01	4.09	4.10	2.72	3.75	2.88	3.94	3.70	3.84	3.03
Mediana	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Moda	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2
Varianza	1.540	1.161	.952	1.558	1.186	1.077	1.067	1.733	1.019	.868	.760	1.625	1.188	1.898	.651	1.002	.983	1.394
Rango	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

**La Oficina de Correos Cienfuegos cuenta con equipos y tecnologías de apariencia moderna.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	26	24.8	24.8	24.8
	En desacuerdo	38	36.2	36.2	61.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11.4	11.4	72.4
	De acuerdo	23	21.9	21.9	94.3
	Totalmente de acuerdo	6	5.7	5.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los locales de la Oficina de Correos Cienfuegos son visualmente atractivos y poseen un aspecto limpio, con asientos cómodos en el área de espera.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	10.5	10.5	10.5
	En desacuerdo	26	24.8	24.8	35.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	27.6	27.6	62.9
	De acuerdo	35	33.3	33.3	96.2
	Totalmente de acuerdo	4	3.8	3.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen buena apariencia personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	2.9	2.9	2.9
	En desacuerdo	7	6.7	6.7	9.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	9.5	9.5	19.0
	De acuerdo	51	48.6	48.6	67.6
	Totalmente de acuerdo	34	32.4	32.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**En la Oficina de Correos Cienfuegos está a disposición y visibilidad del cliente los elementos materiales y documentación (murales, carteles informativos) sobre los servicios que se brindan, conteniendo esta información precisa a sus requerimientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	26	24.8	24.8	24.8
	En desacuerdo	40	38.1	38.1	62.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	10.5	10.5	73.3
	De acuerdo	21	20.0	20.0	93.3
	Totalmente de acuerdo	7	6.7	6.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Cuando la Oficina de Correos Cienfuegos promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	3.8	3.8	3.8
	En desacuerdo	15	14.3	14.3	18.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	15.2	15.2	33.3
	De acuerdo	47	44.8	44.8	78.1
	Totalmente de acuerdo	23	21.9	21.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Cuando un cliente tiene un problema, la Oficina de Correos Cienfuegos muestra un sincero interés en solucionarlo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	18	17.1	17.1	19.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	14.3	14.3	33.3
	De acuerdo	50	47.6	47.6	81.0
	Totalmente de acuerdo	20	19.0	19.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**La Oficina de Correos Cienfuegos realiza bien el servicio la primera vez (Ausencia de errores en el desarrollo del servicio).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	14	13.3	13.3	15.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	22.9	22.9	38.1
	De acuerdo	41	39.0	39.0	77.1
	Totalmente de acuerdo	24	22.9	22.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**La prensa y/o publicaciones llegan a su destino en fecha y hora.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	28	26.7	26.7	26.7
	En desacuerdo	34	32.4	32.4	59.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11.4	11.4	70.5
	De acuerdo	22	21.0	21.0	91.4
	Totalmente de acuerdo	9	8.6	8.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos informan de manera puntual y clara en el momento de la contratación acerca de todas las condiciones del servicio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	3.8	3.8	3.8
	En desacuerdo	4	3.8	3.8	7.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	17.1	17.1	24.8
	De acuerdo	43	41.0	41.0	65.7
	Totalmente de acuerdo	36	34.3	34.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos en el momento de la contratación ofrecen un servicio rápido a sus clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1.0	1.0	1.0
	En desacuerdo	7	6.7	6.7	7.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	13.3	13.3	21.0
	De acuerdo	43	41.0	41.0	61.9
	Totalmente de acuerdo	40	38.1	38.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1.0	1.0	1.0
	En desacuerdo	4	3.8	3.8	4.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	16.2	16.2	21.0
	De acuerdo	45	42.9	42.9	63.8
	Totalmente de acuerdo	38	36.2	36.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**El comportamiento de los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que oferta la misma (Personal capacitado, competente y experimentado).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	19	18.1	18.1	18.1
	En desacuerdo	34	32.4	32.4	50.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	20.0	20.0	70.5
	De acuerdo	19	18.1	18.1	88.6
	Totalmente de acuerdo	12	11.4	11.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los clientes se sienten seguros al utilizar los servicios de la Oficina de Correos Cienfuegos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	3.8	3.8	3.8
	En desacuerdo	9	8.6	8.6	12.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	25.7	25.7	38.1
	De acuerdo	34	32.4	32.4	70.5
	Totalmente de acuerdo	31	29.5	29.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	20	19.0	19.0	19.0
	En desacuerdo	29	27.6	27.6	46.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	16.2	16.2	62.9
	De acuerdo	22	21.0	21.0	83.8
	Totalmente de acuerdo	17	16.2	16.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Los empleados de la Oficina de Correos Cienfuegos tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	3.8	3.8	3.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	23.8	23.8	27.6
	De acuerdo	49	46.7	46.7	74.3
	Totalmente de acuerdo	27	25.7	25.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**La Oficina de Correos Cienfuegos tiene horarios de trabajo flexibles y adaptados a los diversos tipos de clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	3.8	3.8	3.8
	En desacuerdo	9	8.6	8.6	12.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	21.0	21.0	33.3
	De acuerdo	50	47.6	47.6	81.0
	Totalmente de acuerdo	20	19.0	19.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**La Oficina de Correos Cienfuegos se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.9	1.9	1.9
	En desacuerdo	7	6.7	6.7	8.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	26.7	26.7	35.2
	De acuerdo	37	35.2	35.2	70.5
	Totalmente de acuerdo	31	29.5	29.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**La Oficina de Correos Cienfuegos conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	15.0	15.0	15.0
	En desacuerdo	21	23.5	23.5	38.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	20.0	20.0	58.5
	De acuerdo	39	37.6	37.6	96.1
	Totalmente de acuerdo	9	3.9	3.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Anexo 37: Análisis descriptivo de las dimensiones para la obtención de la ponderación.**
**Fuente: Elaboración propia.**
**Estadísticos**

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
N Válidos	105	105	105	105	105
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2.12	3.59	3.12	3.52	2.65
Mediana	2.00	4.00	3.00	4.00	2.50
Moda	1	5	2	4	2
Desv. típ.	1.305	1.358	1.367	1.281	1.225
Varianza	1.704	1.844	1.869	1.641	1.500
Rango	4	4	4	4	4

**Anexo 38: Determinación de la satisfacción general empleando la ecuación.**
**Fuente: Elaboración propia**

No.	T1	T2	T3	T4	F1	F2	F3	F4	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	S4	E1	E2	E3	T	F	CR	S	E	SGO
1	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	4,63
2	4	5	5	4	4	4	4	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.5	4	4	4	4	2,98
3	4	1	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	2	3.5	3.5	4	3.5	4	3,05
4	1	4	5	2	4	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	3	4	5	5	4	3,68
5	2	2	4	1	3	3	3	2	5	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3,55
6	2	3	4	2	3	4	4	1	3	5	3	3	4	1	3	2	3	1	2.5	3.5	3	3	2	4,63
7	4	5	5	4	4	2	4	3	2	4	4	2	3	2	5	5	4	1	4.5	3.5	4	2.5	4	2,98
8	5	4	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4.5	5	5	5	3,05
9	4	3	4	4	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	3,53
10	2	3	4	2	4	4	4	2	5	5	4	3	4	4	3	4	4	2	2.5	4	5	3.5	4	3,55
11	1	1	2	2	4	4	2	1	3	2	3	3	4	4	3	4	4	2	1.5	3	3	3.5	4	3,70
12	1	3	3	2	2	2	3	1	4	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2.5	2	3	3	2	3,28
13	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	1.5	2	2.5	1	4,78
14	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	3	4	3.5	4	3.5	3	3,05
15	1	1	1	3	4	4	3	4	1	4	3	3	4	3	4	1	1	1	1	4	3	3.5	1	3,53
16	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	3,55
17	1	3	3	1	3	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4,63
18	4	3	4	4	3	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3.5	4	4	4	2,98
19	2	2	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3,05
20	4	1	3	4	4	2	3	2	3	2	4	3	4	5	4	4	4	2	3.5	2.5	3	4	4	3,68
21	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	2	3,55
22	3	1	4	2	2	2	4	4	1	4	1	1	1	5	4	4	4	2	2.5	3	1	2.5	4	3,40
23	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	3,13
24	3	4	5	4	5	2	3	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	2.5	4	4.5	4	4,63
25	4	4	5	2	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4,63
26	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4.5	5	4	5	5	2,98
27	3	2	5	2	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2.5	5	5	5	5	3,05
28	4	4	5	2	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3.5	5	5	5	3,68
29	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	1	4	3	4	3.5	4	3.5	3	3,55
30	2	2	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4,63
31	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	2.5	4	4	3	4	2,98
32	1	1	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	1.5	4	4	4	4	3,05
33	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4	3	2	2	4	3	4	2	3	4	3.5	4	2.5	3	3,53
34	4	2	4	2	3	4	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3.5	3	4	4	3,55
35	3	2	5	4	5	3	3	2	5	4	5	2	4	2	3	4	5	3	3.5	3	5	2.5	4	3,70

36	4	2	5	2	4	4	5	1	4	5	5	2	5	2	5	4	4	3	3	4	5	3.5	4	3,28
37	4	2	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3.5	3.5	3	3.5	3	4,78
38	2	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,05
39	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	4	1	4	3	4	4	3	4	3,53
40	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.5	2.5	3	3	3	3,55
41	4	2	5	1	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4.5	5	4,63
42	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2,98
43	3	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,05
44	1	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3,68
45	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	3	3	4	2	3	3.5	4	3	3	3,55
46	2	2	1	1	3	2	3	1	5	3	5	3	3	2	3	4	3	1	1.5	2.5	5	3	3	3,40
47	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	1	4	2.5	3	3	3	3,13
48	3	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	5	4	5	2	2.5	5	5	4.5	4	4,63
49	2	3	1	1	2	1	1	1	1	5	2	3	2	2	2	1	3	2	1.5	1	2	2	2	4,63
50	1	1	3	3	1	1	2	3	1	5	5	1	3	1	3	3	3	1	2	1.5	5	2	3	2,98
51	1	1	3	1	1	2	3	1	3	1	5	1	1	2	4	4	2	2	1	1.5	3	1.5	2	3,05
52	2	2	3	1	1	4	3	5	5	4	4	3	3	2	2	3	3	1	2	3.5	4	2.5	3	3,68
53	2	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4.5	4	4	3	3,55
54	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,63
55	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2,98
56	2	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3,05
57	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.5	5	5	5	5	3,53
58	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	4	4	4	4	3,55
59	2	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3.5	3	3.5	3	3,70
60	5	3	5	3	5	5	3	3	5	4	2	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	3	3,28
61	2	2	5	3	5	4	5	3	4	5	3	5	5	3	5	5	4	2	2.5	4.5	4	5	4	4,78
62	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3.5	3.5	4	3	3	3,05
63	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	3,53
64	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3,55
65	4	3	4	2	4	4	3	5	5	5	5	2	4	1	4	4	5	1	3.5	4	5	3	4	4,63
66	2	3	5	2	4	4	5	4	5	4	4	1	4	1	5	4	5	1	2.5	4	4	2.5	4	2,98
67	5	3	5	2	3	4	5	2	5	3	5	2	4	2	4	5	5	1	4	3.5	5	3	5	3,05
68	5	3	5	1	5	4	4	3	5	4	5	1	5	2	4	4	3	1	4	4	5	3	3	3,68
69	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	4	4.5	4.5	5	4	5	3,55
70	2	1	4	4	3	3	4	4	5	3	4	2	3	4	3	2	4	2	3	3.5	4	3	2	3,40
71	4	3	4	2	5	4	4	2	4	5	3	1	4	5	5	4	4	4	3.5	4	4	4.5	4	3,13
72	2	2	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	4	5	3	4	5	4	2	4.5	5	3.5	4	4,63
73	3	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	1	2	4	4	2	3	2	3	4.5	5	3	2	4,63

74	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	1	2	1	4	5	5	2	4	4.5	5	1.5	5	2,98
75	1	3	5	2	4	4	5	1	5	5	4	2	5	2	5	4	2	2	2.5	4	5	3.5	2	3,05
76	2	1	2	1	1	5	5	3	5	5	5	2	5	2	4	4	4	2	1.5	4	5	3	4	3,68
77	1	3	4	1	4	3	5	2	3	4	4	2	5	3	4	3	3	2	2	3.5	4	3.5	3	3,55
78	1	3	4	3	4	4	5	2	5	5	5	1	4	1	4	5	5	2	3	4	5	2.5	5	4,63
79	2	2	4	1	4	4	5	1	5	4	5	2	3	2	3	5	4	2	2	4	5	2.5	4	2,98
80	2	4	5	2	4	4	4	1	4	5	4	2	4	2	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3,05
81	1	3	5	2	4	5	4	2	5	5	5	2	4	5	5	3	3	3	2.5	4	5	4.5	3	3,53
82	1	4	5	2	5	5	4	2	5	5	5	2	5	4	5	5	5	4	3	4.5	5	4.5	5	3,55
83	3	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	2	2	1	4	3	3	3	3.5	3	4	2	3	3,70
84	2	4	2	1	2	2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3,28
85	2	3	4	2	4	4	5	1	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2.5	4	4	3	4	4,78
86	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	3,05
87	1	4	5	2	5	5	4	2	5	5	5	1	5	4	5	5	5	4	3	4.5	5	4.5	5	3,53
88	3	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	2	2	1	4	3	3	3	3.5	3	4	2	3	3,55
89	2	4	2	1	2	2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	3	4	4,63
90	2	3	5	2	4	4	3	1	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	2.5	3.5	4	3	4	2,98
91	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	3,05
92	4	4	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,68
93	2	4	4	1	2	4	2	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	3	4	2.5	4	3,55
94	2	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3.5	4.5	5	5	5	3,40
95	2	4	2	1	2	2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3,13
96	2	3	4	2	4	4	3	1	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2.5	3.5	4	3	4	4,63
97	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	4,63
98	1	4	5	2	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4.5	5	4.5	5	2,98
99	3	4	4	2	3	3	3	2	3	4	4	2	2	1	4	3	3	3	3.5	3	4	2	3	3,05
100	2	4	2	1	2	2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3,68
101	2	3	4	2	4	4	5	1	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	2.5	4	4	3	4	3,55
102	1	4	4	1	5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	3	5	1	2.5	4	5	2.5	3	4,63
103	4	4	4	5	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2,98
104	1	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3.5	2	4	3	4	3,05
105	2	2	5	5	4	5	4	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3.5	4	5	5	5	3,53

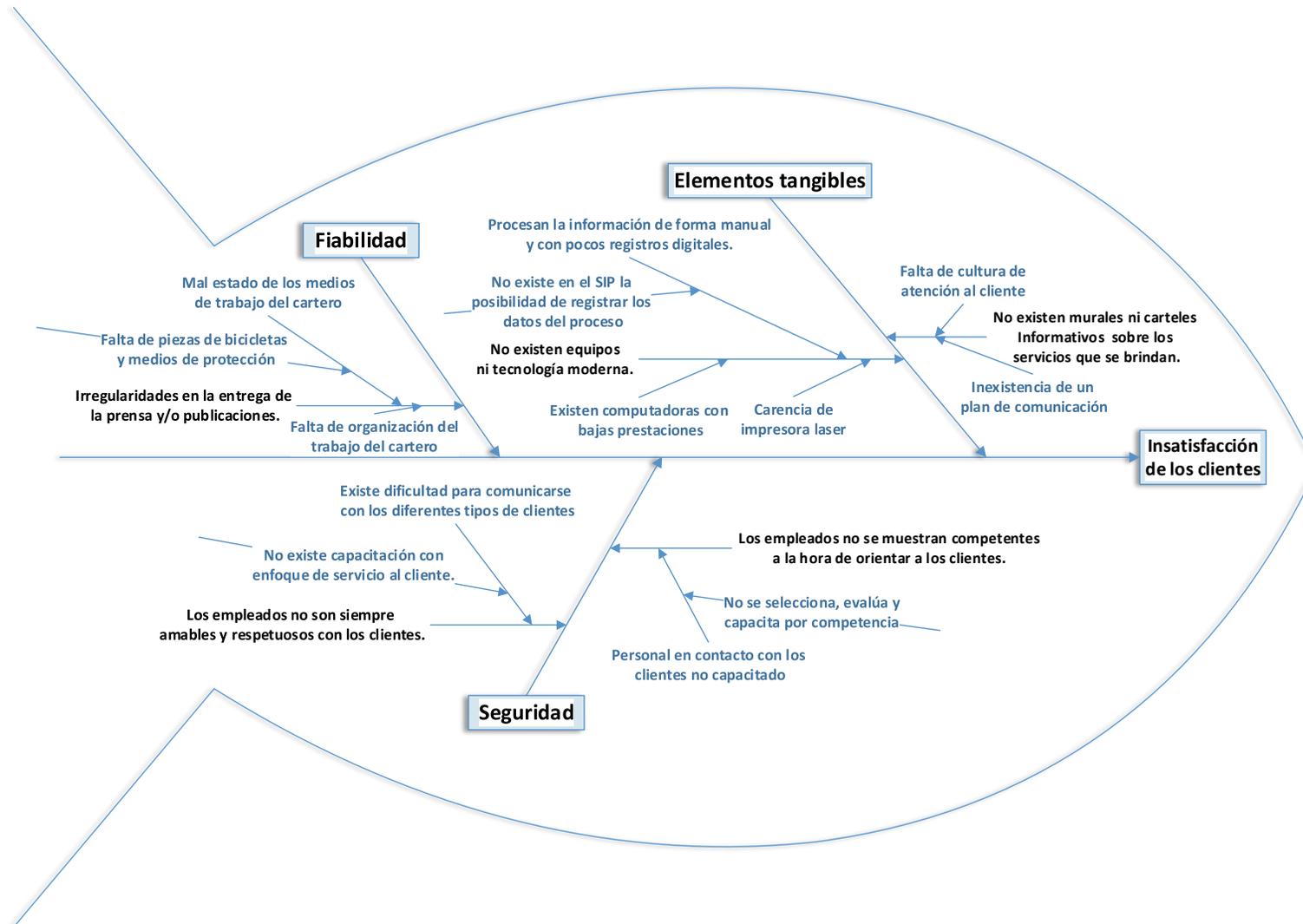
**Anexo 39: Análisis de correlación. Fuente: Elaboración propia.**
**Correlaciones**

				Satisfacción con los servicios de la oficina	Satisfacción calculada por la ecuación
Rho de Spearman	Satisfacción con los servicios de la oficina	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	N	1.000	.576**
				.	.000
			105	105	
	Satisfacción calculada por la ecuación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	N	.576**	1.000
				.000	.
			147	147	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Anexo 40: Diagrama de causa – efecto para el servicio de suscripción y entrega de prensa y/o publicaciones.**

**Fuente: Elaboración propia**



**Anexo 41: Plan de mejoras propuesto. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Meta: Incrementar el nivel de la calidad de servicios percibida por los clientes.</b>					
<b>Responsable general:</b> Director de la Oficina de Correos Cienfuegos					
<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cómo</b>	<b>Por qué</b>	<b>Dónde</b>	<b>Cuándo</b>
Revisar la planificación y organización del trabajo de los carteros.	Especialista de Capital Humano	Analizando la carga de trabajo de los carteros en el mes.	Porque los carteros en ocasiones están sobrecargados y no pueden cumplir con todas las tareas que se les asignan en tiempo.	Oficina de Correos Cienfuegos	Mensualmente
Gestionar la compra de piezas de repuesto y medios de protección para los carteros y el cuidado de la mercancía.	Subdirector de Logística	Realizando una adecuada planificación en el presupuesto y buscando mejores alternativas de compra.	Porque los carteros tienen bicicletas en mal estado y no cuentan con medios de protección para la época de lluvia.	Oficina de Correos Cienfuegos	Julio-Septiembre de 2015
Gestionar la posibilidad de agilizar el trabajo a través de la automatización de la información.	Subjefe de Operaciones	Mediante la solicitud al GECC de cambios en el Sistema Integrado Postal.	Porque no existe un procesamiento y obtención de información basado en tecnologías modernas.	Oficina de Correos Cienfuegos	Julio-Septiembre de 2015
Diseñar un plan de comunicación	Subdirector de Comercial	Mediante la contratación de un equipo especializado en el tema.	Porque los clientes necesitan conocer todo lo relacionado con los servicios que se brindan.	Oficina de Correos Cienfuegos	Julio-Septiembre de 2015
Gestionar la compra de una impresora láser y la renovación de las computadoras.	Subdirector de Logística de conjunto con el informático.	Analizando las mejores alternativas que brindan los diferentes proveedores de hardware.	Porque la que existe actualmente está deteriorada y no imprime con calidad ni rapidez y las computadoras tienen bajas prestaciones.	Oficina de Correos Cienfuegos	Julio-Septiembre de 2015
Dar capacitación al personal en contacto sobre atención y servicio al cliente.	Especialista en Capacitación de la ECC	Mediante la contratación a un tercero de cursos sobre servicio al cliente.	Porque la Oficina es una organización de servicio y el personal en contacto nunca ha recibido capacitación sobre atención y servicio al cliente.	Oficina de Correos Cienfuegos	Julio-Septiembre de 2015
Realizar un estudio para la identificación, normación, evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores involucrados en el proceso.	Especialista de Capital Humano	Mediante la aplicación de un procedimiento para la identificación, normación, evaluación y certificación de competencias laborales.	Porque no se selecciona, evalúa y capacita por competencias.	Oficina de Correos Cienfuegos	Julio-Septiembre de 2015

**Anexo 42: Ficha del indicador: Satisfacción con servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Ficha de Indicador</b>		Referencia: Cod. Ficha:
<b>Resultado Planificado</b>	$\leq 85 \leq 100\%$ Excelente $\leq 60\%$ y $< 85\%$ Adecuado $< 60\%$ Insuficiente	<b>Frecuencia</b>  Trimestral
<b>Indicador:</b> Satisfacción con el servicio de suscripción y entrega de prensa y publicaciones		
<b>Forma de Cálculo:</b>		
$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Total de clientes que obtienen evaluación de satisfacción entre 3 y 5}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$		
<b>Fuentes de Información:</b>		
- Encuestas de evaluación de calidad percibida.		
<b>Seguimiento y presentación:</b>		