



**Universidad de Cienfuegos**  
**Sede “Carlos Rafael Rodríguez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

## **Trabajo de Diploma**

En opción al Título de Ingeniería Industrial

***Título: “Evaluación y mejora de la calidad de los servicios de las Salas de Televisión”.***

**Autor: Yusmeily Suárez Delgado**

**Tutor: Ing. Maydelin Pérez Valdés**  
**MSc. Ing. Alexander Brito Brito**

***Curso 2015-2016***  
***“Año 58 de la Revolución”***

# Opti-Max™ P

**“Batalla de Ideas no significa solo principios, teoría, conocimientos, cultura, argumentos, réplica y contrarréplica, destruir mentiras y sembrar verdades; significa hechos y realizaciones concretas”**

**Fidel Castro Ruz**

# Resumen

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general implementar un procedimiento de mejora de la calidad del servicio y satisfacción de la población que asiste a las actividades que se planifican en las Salas de Televisión que pertenecen a la Unidad Presupuestada de Cienfuegos.

Se analizaron las consideraciones generales relacionadas con los servicios y sus elementos: calidad e importancia. Además, los métodos y modelos matemáticos existentes para su valoración y evaluación. Se revisó la situación actual de los servicios que se brindan en las distintas Salas de Televisión y se comprobó la necesidad de evaluar la calidad de estos y el nivel de satisfacción de los pobladores de los asentamientos.

La evaluación consiste en aplicar un instrumento validado que contenga los atributos que describen el servicio de información a la población y a través de los propios usuarios evaluar la calidad y el nivel de satisfacción. Se propone también un conjunto de medidas que mejorarían la calidad y satisfacción de la población con respecto al servicio que brindan las salas más representativas de la provincia.

Se utilizan un conjunto de métodos, técnicas y herramientas estadísticas que permiten analizar, con diferentes enfoques, la calidad del servicio, así como evaluar los atributos que los describen. Para la implementación de los métodos estadísticos se utilizó el paquete SPSS 19.0 de programas.

# Summary

## Abstract

The present paper has as a general objective to implement a procedure for the improvement of the quality of services and the people's satisfaction who attend to the activities planned on the Television Rooms which belong to the Cienfuegos State-Supported Unit.

General considerations related with the services and their elements were analyzed: quality and importance principally. The methods and current mathematical models were also assessed. The situation of services in different Television Rooms was checked and the necessity to evaluate them resulted as a clear issue.

The evaluation consists on applying a validated instrument which contains the attributes that describe the services and through the own users to assess the quality and level of satisfaction. It was also proposed a group of measures that would improve the quality and satisfaction with regard to the service to people in the most representative Television Rooms in the province.

A group of methods, technical and statistical tools were used which allowed to analyze, with different approaches, the quality of service, as well as to evaluate the attributes that describe them. For the implementation of the statistical methods was applied the SPSS 19.0 package program.

indie  
music

<b>Introducción</b> .....	12
<b>Capítulo I: Acercamiento Teórico a la Calidad de los Servicios.</b>	
<b>Introducción</b> .....	18
<b>1.1.- Consideraciones Generales sobre el Servicio al Cliente</b> .....	18
<b>1.2.- Consideraciones sobre la Calidad en los Servicios</b> .....	20
1.2.1.- La medición de la Calidad del Servicio.....	23
1.2.2.- Modelos de Calidad percibida de los servicios.....	24
<b>1.3.- Consideraciones generales sobre Satisfacción del Cliente</b> .....	33
1.3.1.- Métodos empleados para conocer la Satisfacción de los Clientes.....	37
1.3.2.- Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente.....	38
1.3.3.- Medición de la Satisfacción del Cliente.....	40
<b>Capítulo II: Caracterización actual de los Servicios de la Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión en Cienfuegos.</b>	
<b>Introducción</b> .....	43
<b>2.1.- Caracterización de la Unidad Presupuestada Nacional de Salas de Televisión</b> .....	43
2.1.1.- Unidad Presupuestada de Salas de Televisión de Cienfuegos.....	44
2.1.2.- Caracterización de los servicios de las Salas de TV en Cienfuegos.....	46
2.1.3.- Ponderación de los Servicios que prestan las Salas de TV.....	48
2.1.4.- Diagnóstico de la situación actual de las Salas de TV.....	49
<b>2.2.- Procedimientos para medir calidad del servicio y satisfacción del cliente</b> .....	51
<b>2.3.- Procedimiento para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV.</b>	52
2.3.1.- Identificación de las dimensiones y atributos de la calidad del servicio.....	54
2.3.1.1.- Ponderación de atributos.....	56
2.3.2.- Diseño del cuestionario.....	57
2.3.2.1.- Diseño y organización del cuestionario.....	57
2.3.2.2.- Selección de la escala de medición.....	58
2.3.3.- Implementación del cuestionario.....	59
2.3.3.1.- Diseño de la investigación experimental.....	59
2.3.3.2.- Diseño o preparación del Muestreo.....	60
2.3.3.3.- Formas de implementación del cuestionario.....	61
2.3.3.4.- Determinación de la fiabilidad del cuestionario.....	61
2.3.3.5.- Determinación de la validez del cuestionario.....	63

2.3.4.- Procesamiento estadístico y análisis de los resultados.....	64
2.3.4.1- Análisis del estado actual de la calidad de los servicios.....	64
2.3.4.2.-Determinación de necesidades, preferencias y exigencias del cliente relacionadas con el servicio.	67
2.3.4.3.- Control de la calidad en el tiempo.....	68
2.3.4.4- Comparación entre instalaciones similares.....	68
2.3.4.5.- Valoración del efecto del Plan de Medidas a aplicar.....	68
<b>Capítulo III: Implementación del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV</b>	
<b>3.1.- El sistema de calidad en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de</b>	<b>71</b>
3.1.1.- La medición de la calidad del servicio.....	71
<b>3.2.- Aplicación del Procedimiento de la Investigación.....</b>	<b>72</b>
3.2.1.- Determinación de los atributos de la calidad del servicio.....	72
3.2.1.1.- Determinación de las dimensiones.....	72
3.2.1.2.-Análisis de la Importancia.....	73
3.2.2.- Diseño del cuestionario.....	74
3.2.2.1.- Implementación del cuestionario.....	74
3.2.2.2.- Validación del instrumento a utilizar en la investigación.....	76
<b>3.3.- Principales resultados en la medición de la satisfacción de los clientes.....</b>	<b>76</b>
3.3.1.- Segmentación de las percepciones de los Clientes.....	76
3.3.3.- Determinación de las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes.....	80
3.3.4.- Comparación entre instalaciones similares.....	82
<b>3.4. Propuesta de Plan de Mejora.....</b>	<b>82</b>
Conclusiones generales.....	84
Recomendaciones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos.....	99

30-1111-02

Durante la primera mitad de la década del 40 en el siglo XX norteamericano, se inauguraron varias cadenas de televisión comerciales. En Cuba, repercutió muy pronto en el fuerte, vasto, concentrado y exitoso sistema de la radiodifusión comercial donde luego surgieron importantes grupos mediáticos nacionales. Lo potenciaron además, las íntimas y excelentes relaciones entre ambos países, firmas electrónicas norteamericanas, ejecutivos y empresas radiofónicas cubanas.

La primera demostración televisiva organizada en La Habana durante 1946, clarinada precursora en Iberoamérica, fueron numerosos los empresarios de ese sector involucrados en los proyectos de traer la televisión.

Nuestra primera televisora fue apoyada por la electrónica norteamericana RCA VICTOR. Comenzó sus operaciones cuando solo contaba con tres cámaras de televisión. El Canal 4, UNION RADIO TELEVISION, se inauguró el 24 de Octubre de 1950, desde el Palacio Presidencial, por el entonces Presidente de la Republica, Carlos Prío Socarras

En 1960, se realiza el traspaso de los medios de comunicación al Gobierno Revolucionario, se produce un raigal proceso de reconversión del universo mediático nacional. A vuelo de pájaro podemos recordar que dicha transformación abarca el cambio de su estructura de propiedad privada al estatal, el de sus objetivos comerciales a los de servicio público, el uso social del soporte y la renovación de su programación.

Desde entonces, se expandió la cobertura de sus señales más allá de las capitales de provincia donde se habían instalado plantas transmisoras a tenor del mayor poder adquisitivo de sus pobladores en beneficio directo de los principales productores de bienes de consumo y anunciantes que financiaban al sistema. Así, nuestra televisión inicia el ascenso progresivo de su cobertura y calidad transmisiva a las zonas más recónditas de nuestra geografía.

Al Triunfo de la Revolución algunos asentamientos fueron beneficiados por la alfabetización y a muchos campesinos se les entrego tierras para su cosecha, pero no en todos los casos pudo llevarse la energía eléctrica del sistema nacional, ni la señal televisiva.

Este proyecto comenzó con tractores andantes que proyectaban películas en algunas de estas comunidades y no fue hasta el 29 de marzo del año 2001 que se inauguró por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y se originó como parte del Programa de la Batalla de Ideas la primera Sala de Televisión El Puntica, en Campechuela, Provincia de Granma

y extendiéndose posteriormente por todo el país. En sus inicios era un departamento de las Dependencias Internas de los Poderes Populares Municipales funcionando así hasta el 1ro de marzo del 2010 que se crea la actual Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión por resolución 106/2008 el área de la dirección se encuentra ubicada en Avenida 54 No 2706 / 27 Y 29 la cual se subordina política e ideológicamente al Comité Central y al Departamento Ideológico del PCC Provincial y administrativamente a la Asamblea Provincial del Poder Popular

Para el caso concreto de las Salas de TV, la importancia de la calidad y de investigaciones sobre el tema queda recogida en varios de los Lineamientos del Partido y la Revolución (169, 40, 163, 164, 142, 145, 157). (Comité Central del Partido, 2011)

Para desarrollar esta actividad en el país se creó una Unidad Presupuestada Nacional de Salas de Televisión como una entidad empresarial, con el objeto social de la prestación de servicios de información y atención a la población de estas localidades.

Actualmente el país cuenta con un total de **1708 Salas de Televisión** distribuidas por todo el país, donde en las provincias orientales se localiza cerca del 80% de estas. En Cienfuegos existen **20 Salas de Televisión** localizadas fundamentalmente en cuatro de sus municipios aunque solamente 12 de ellas se ubican en Cumanayagua que es la zona más montañosa y con problemas para hacer llegar la Energía Eléctrica que se brinda por el Sistema Energético Nacional.

Durante 5 años estas salas de Televisión han prestado los servicios de brindar información a la población con el objetivo de mantenerlos informados y actualizados sobre la situación actual del país y el Mundo, así como una vía de recreación y elevación del nivel cultural.

En el Consejo de Dirección de la Unidad Presupuestada Provincial de Julio se realizó un balance de los reportes de asistencia registrados a los servicios de las Salas de TV en el primer semestre del 2015. En 7 de los asentamientos de la provincia donde existen estas salas se muestra un decrecimiento de la participación de la población residente en las actividades planificadas. Además en otros asentamientos el incremento no es significativo de un mes a otro, aspecto que se muestra en la figura 1, y que preocupa a la dirección de la entidad analizada.



**Figura 1:** Asistencia a las Salas de TV en asentamientos de Cienfuegos.

**Fuente:** Elaboración propia.

La dirección de dicha entidad desean identificar los motivos o criterios sobre los servicios que se ofertan en dichas Salas de TV, que están provocando tal comportamiento en la asistencia a las actividades planificadas, así como identificar los parámetros de este servicio que más les interesa a la población y cuáles son los niveles de satisfacción actuales.

De la **Situación Problémica** antes descrita se propone como **Problema Científico** a solucionar en la Investigación:

*¿Cómo contribuir a la mejora de la Calidad del Servicio y la satisfacción de la población que asiste a las actividades que planifican en las Salas de Televisión de la provincia de Cienfuegos?*

Para solucionar dicho problema se propone como **Objetivo General** de la investigación:

Implementar un procedimiento para mejorar de la calidad del servicio y la satisfacción de la población que asiste a las actividades que se planifican en las Salas de Televisión que pertenecen a la Unidad Presupuestada de Cienfuegos.

Para darle cumplimiento a lo anterior se definen como **Objetivos Específicos** de la investigación los siguientes:

1. Caracterizar de la Situación actual de los servicios que ofrece la Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión de Cienfuegos.
2. Identificar los atributos y dimensiones del servicio de información a la población que se brinda en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión de Cienfuegos.
3. Implementar un procedimiento para mejorar de la calidad del servicio y la satisfacción de la población que asiste a las actividades que se planifican Salas de Televisión.
4. Proponer un conjunto de medidas para elevar los niveles de calidad del servicio percibidos que ofrece la Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión.

Para darle cumplimiento a estos objetivos se propone la **Estructura de la Investigación** siguiente:

**Capítulo I:** Este apartado se hace un recorrido por las consideraciones generales relacionadas con los Servicios y sus elementos; sobre calidad de los servicios, su importancia, los métodos y modelos matemáticos existentes para su valoración y evaluación. Se analiza además de la satisfacción del cliente como otro elemento a considerar hacia los servicios por su importancia, los beneficios de lograr cuantificarla y las formas de medirla.

**Capítulo II:** En esta parte de la investigación se realiza una caracterización de la Unidad Presupuestada Provincial de Salas de Televisión a nivel nacional, su historia y específicamente la existente en la provincia de Cienfuegos. Se analiza la situación actual de los servicios que se brindan en las distintas Salas de Televisión, donde se comprueba la necesidad de un procedimiento para evaluar la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los pobladores de los asentamientos donde se ubican dichas instalaciones. Además se realiza una revisión de los procedimientos identificados para evaluar y mejorar la calidad de los servicios, para seleccionar el que más se ajuste a las condiciones y necesidades del estudio, y finalmente describir de manera general, así como algunas de las técnicas y herramientas más relevantes que se emplearan.

**Capítulo III:** En este apartado se implementa el procedimiento seleccionado para evaluar y mejorar la Calidad del Servicio de Información a la población de la Unidad Presupuestada de Salas de Televisión de Cienfuegos. Además se hacen análisis de los resultados obtenidos y el Nivel de Satisfacción de los pobladores de los asentamientos más críticos, así como se propone un conjunto de medidas que pueden contribuir al mejoramiento futuro de la calidad de este servicio.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizan un conjunto de métodos, técnicas y herramientas, que permiten caracterizar los servicios, así como identificar los atributos que los describen. Entre ellos se encuentra entrevistas, diagramas de flujos, estudios de casos, análisis de series de datos y estadísticos propios de la carrera, para los cuales se utiliza el paquete de programas **IBM SPSS Statistics 19.0**.

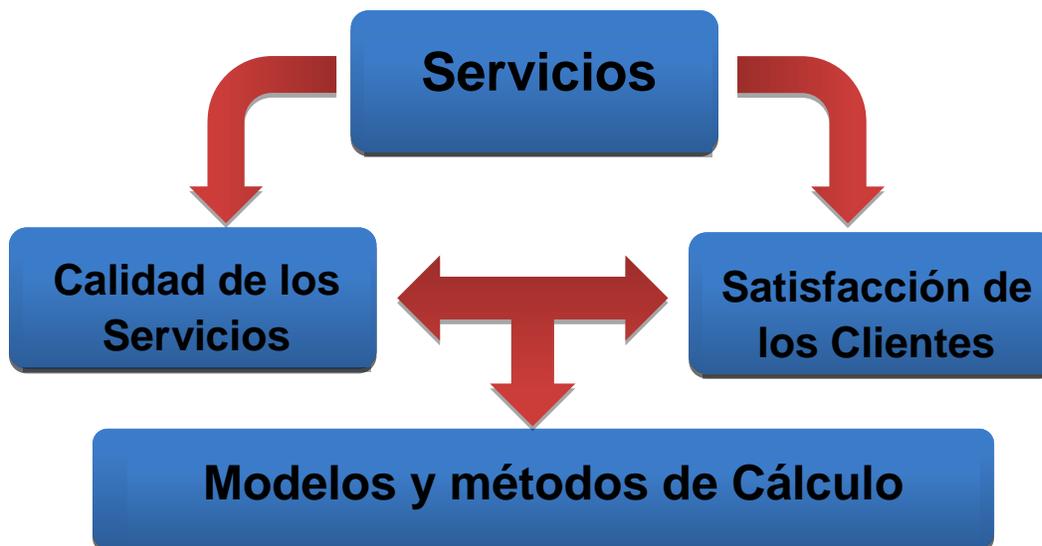
La propuesta de la investigación consiste en aplicar un instrumento que permita evaluar los atributos que describan el Servicio de Información a la población, a través de los criterios de los propios usuarios para una evaluación general de la calidad y del nivel de satisfacción de los pobladores. Además se propone un conjunto de medidas que van a mejorar la calidad y satisfacción de la población con el Servicio de Información que se brindan en las salas más representativas de la provincia de Cienfuegos.

# Capitulo 1

## CAPITULO I: Acercamiento Teórico a la Calidad de los Servicios.

### Introducción

Este capítulo está compuesto varias concepciones relacionadas con la Calidad, Gestión de la Calidad, Calidad de los Servicios, modelos matemáticos para la medición de la Calidad de los Servicios así como Satisfacción de los clientes, algunos métodos empleados para conocer la Satisfacción de los clientes



**Figura 2.** Hilo conductor del Capítulo

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1.- Consideraciones Generales sobre el Servicio al Cliente,

**Servicio:** Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

Un 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. La prestación de un servicio puede implicar:

- 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 restaurante)

En plena década de los 80', las definiciones conceptuales reflejan cierta autonomía y preponderancia del sector de los servicios sobre el producto. Así aparece la proposición de Lehtinen (1983) quien plantea que los **servicios** son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.

Luego aparecen otras definiciones como la de Grönroos (1994), quien entiende el servicio como una actividad o una serie 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 de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

En las normas ISO 9000: 2000 se precisa al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible (Organización Internacional de Normalización, 2000). Mientras Cantú (2001) especifica que un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangibles, 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.

En los conceptos de servicios dados se destaca su intangibilidad, una de las características que le hacen diferente de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones, pero también se dan otras particularidades como: inseparabilidad o simultaneidad entre producción y consumo, y la heterogeneidad; estas son abordadas por autores como Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985), Grönroos (1994), Frías (2005), Civera (2008) y Gálvez (2011). Sobre el tema Grönroos (1994) enuncia las particularidades ya mencionadas y adiciona: valor esencial producido en la interacción comprador-vendedor, mayor participación del cliente, se logra una actividad o proceso, no se pueden almacenar y no hay transferencia de la propiedad.

Con estas dos últimas especificidades concuerda Gálvez (2011), quien al realizar un estudio al respecto señala que autores como Varo (1994), Martínez-Tur et al. (2001) y Salvador (2000), las identifican nombrándolas: caducidad o carácter perecedero y propiedad temporal e intransferible. Todo ello se resume en la **Figura 3 y** se detalla en el **Anexo 1**, considerando además los criterios dados por Frías (2005).



**Figura 3:** Características de los servicios

**Fuente:** Curbelo Martínez (2013)

Vale resaltar entonces que las **organizaciones de servicios** son aquellas en que la actividad fundamental no es la producción de bienes sino de servicios. Se entiende como tal a organizaciones en que una parte del servicio se presta mientras este es usado (Martínez-Tur et al., 2001). Entre las organizaciones de servicios más conocidas se encuentran las de: salud, bancos, educación, hotelería, restaurantes, transporte, servicios públicos, entre otros de los que usualmente las personas tienden a emitir criterios, juicios, a dar sus percepciones en relación con el resultado y proceso de servicio.

### 1.2.- Consideraciones sobre la Calidad en los Servicios

El concepto de calidad de los servicios se ha tratado de diferenciar del concepto de la satisfacción de clientes. Casi todos los expertos concuerdan que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, en cambio la

calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño.

Sin embargo, la relación existente entre estos dos conceptos no está clara, pues hay quienes piensan que la satisfacción de los clientes produce calidad percibida en los servicios; otros consideran la calidad de los servicios como el vehículo para la satisfacción de los clientes. Una explicación sería la aportada por Hoffman y Bateson (2002): *“la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios”*.

Lo cierto del caso es que algunas medidas de satisfacción como de calidad percibida de los servicios, se obtienen comparando las percepciones con las expectativas, con ciertas diferencias sutiles. La satisfacción compara las percepciones de los consumidores con lo que normalmente esperarían, mientras que la calidad percibida de los servicios compara las percepciones de los consumidores con lo que un consumidor debería esperar de una empresa que ofrece servicios de elevada calidad; es decir, tal como lo argumentan Hoffman y Bateson, (2002), *“la calidad de los servicios parece medir un parámetro más alto de la prestación del servicio”*.

En este orden de ideas, básicamente el concepto de calidad se distingue bajo dos tendencias: la calidad objetiva y la calidad subjetiva. La calidad objetiva se enfoca en la perspectiva del productor y la calidad subjetiva en la del consumidor (Duque, 2006).

La intangibilidad del servicio origina que estos sean percibidos en gran medida en forma subjetiva (Grönroos, 1994). La calidad percibida de los servicios, por tanto, es subjetiva, en razón que supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional (Duque, 2006).

En este sentido, la calidad percibida de los servicios, por lo general, es más compleja de evaluar que las de los productos, principalmente las características distintivas (intangibilidad, variabilidad, perecederos y que son producidos y consumidos simultáneamente), aunque estas pueden variar con mayor vulnerabilidad de un empleado a otro, o de un cliente a otro. Por consiguiente, diversos investigadores, entre ellos Hoffman y Bateson (2002), concuerdan en afirmar que la calidad de los servicios es un concepto escurridizo y abstracto, difícil de definir y medir; es por esta razón, que se le ha dado importancia a la estandarización de los servicios para proveer una calidad consistente. La importancia de la medición de la calidad percibida hace que sea un tema

recurrente en el campo del marketing de servicios. La forma de obtener las evaluaciones del consumidor sobre el grado de excelencia del servicio preocupa tanto a académicos como a directivos.

Lo descrito anteriormente, son los argumentos de los principales exponentes del concepto de calidad percibida del servicio, para señalar que en un contexto de mercado de servicios, la calidad merece un tratamiento y una conceptualización distinta a la asignada a la calidad de los bienes tangibles.

Dentro de este contexto, lo que sí está claro y demostrado con amplias evidencias, es que gestionar la calidad del servicio es un factor determinante clave para garantizar el buen desempeño empresarial y que a través de ésta se puede aumentar la capacidad competitividad y el crecimiento económico. (Camisón, 1996); (Devlin & Dong, 1994); (Sureshghandar, Chandrasekharan & Anantharaman, 2002); (Corbett; 1994), (Kim, 1995). Prueba de ello, es el incremento en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, como las Normas ISO 9000 o los modelos de autoevaluación, por la preocupación de las compañías por mejorar los procesos y la calidad en la gestión. Como resultado de esta realidad, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

**La calidad significa** aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto o servicio pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

**La Calidad Total-** Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

### **¿Por qué es importante la calidad del servicio?**

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus

servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1993)

### **1.2.1.- La medición de la Calidad del Servicio.**

Medir la calidad del servicio es mucho más difícil que determinar la calidad de productos manufacturados. Por otra parte, que el cliente no se queje no significa que esté satisfecho. Aunque esta afirmación puede aplicarse también a los productos, es mucho más probable que éstos se devuelvan si son insatisfactorios.

Sin embargo, en los servicios, las devoluciones, sólo son un indicador parcial de la calidad. En vez de molestarse, muchos clientes insatisfechos deciden sencillamente no volver. Por consiguiente, la empresa debe tomar la iniciativa y ponerse en contacto con estos para solicitarles su opinión sobre el servicio recibido.

Las empresas de servicio existen por y para clientes, tanto internos como externos, los cuales hay que satisfacer. Si no hay satisfacción de los clientes internos (departamentos, directivos y trabajadores) no es posible garantizar la satisfacción del cliente externo.

Primero es necesario tomar conciencia de que la calidad del servicio interno y externo es la pieza clave para asegurar la continuidad. Es necesario comprender que el capital humano es la base del negocio y partiendo de este principio establecer el método apropiado de gestión y medida de la calidad en el servicio interno. Sólo cuando este es eficaz se cumple con el requisito básico: dar un buen servicio externo y por tanto, satisfacer al cliente.

En segundo lugar viene el desarrollo de las técnicas apropiadas para implantar y medir la calidad del servicio, así como, las diferentes dimensiones que forman parte de las expectativas y percepciones de los clientes.

Para medir la calidad del servicio es necesario estructurar las características de calidad que sean detectadas por el cliente y factibles de evaluar y controlar.

Estos atributos o características pueden agruparse de la siguiente forma:

Cuantitativas: Retrasos, tiempo de espera, grado de cumplimiento de lo pactado o ofrecido.

Cualitativas: Sabor, estética, cortesía, amabilidad, simpatía, confort, confianza, seguridad, higiene del producto o del ambiente.

Cuantitativas del servicio: Duración del proceso desde la solicitud hasta la conclusión del mismo, capacidad de respuesta y otros elementos complementarios, teléfono, servicios sanitarios, sistema de reclamaciones, etc.

Cualitativas del servicio: Comunicación cliente-vendedor, información adecuada, competencia de las personas, fiabilidad del servicio, satisfacción mutua alcanzada

### **1.2.2.- Modelos de Calidad percibida de los servicios**

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 & 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, & 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 dos formas:

- Modelos basados en el paradigma de las discrepancias (Ver Anexo 2)
- Modelos basados en el paradigma de la percepción del desempeño (Ver Anexo 3)

### **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 2a se muestran algunos de los componentes de este modelo.

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

El autor desarrolla este modelo basándose 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 2b.

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 2c 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, Zeithamly Berry (1985) (Servqual)**

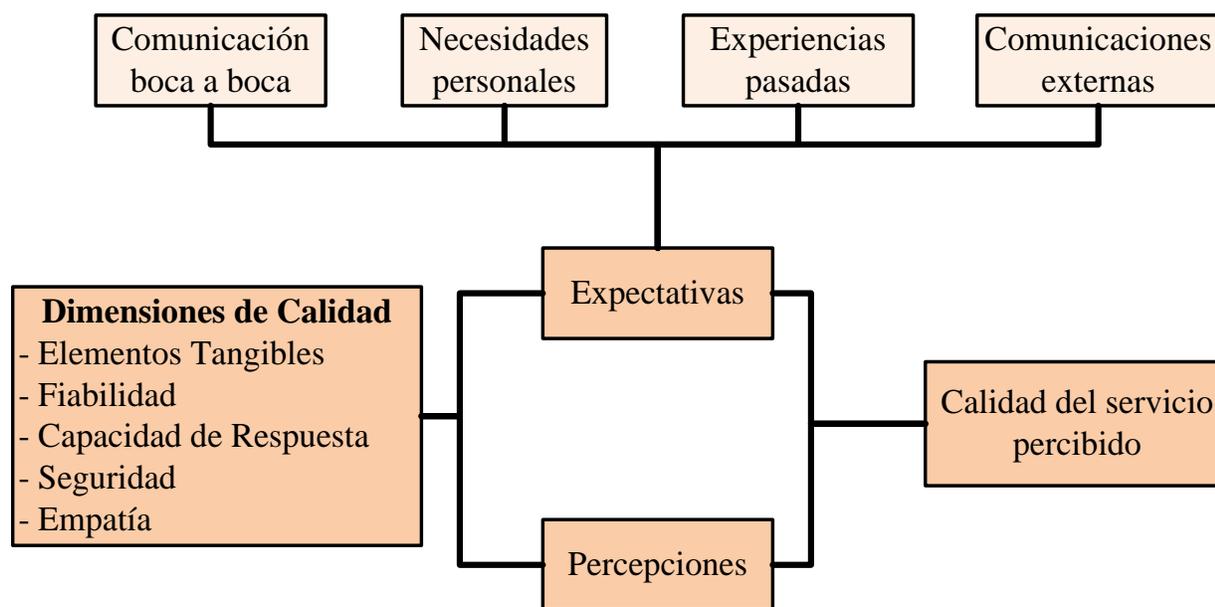
En la literatura consultada el modelo que presenta mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias o Modelo Iberoamericano de Parasuraman, Zeithaml, y Berry, el cual surge en 1985 y va evolucionando hasta el año 1999 donde alcanza su mayor desarrollo (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1988; 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 representación gráfica de cómo funciona el modelo se muestra en el Anexo 2d y la descripción de los Gaps se muestra en el Anexo 4. 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 2e). La Figura 4 muestra un resumen del Servqual.



**Figura 4.** 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). Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems los cuales se muestran en el Anexo 5

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

**Tabla 1.** Significado de las dimensiones del Servqual.

**Fuente:** Parasuraman et al. (1988) y Parasuraman et al. (1985)

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 & 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 6.

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 7. 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 2f. 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 2g se presenta un esquema acerca de este modelo.

### **Modelo Multiescenario**

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 2h 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 3a (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 3b muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad del servicio (X1, X2 y X3) y su relación con la calidad que percibe el cliente (Y1, Y2). 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 Lodgserv**

Knuston, Wullaert, Patton y Yokoyama (1990) desarrollan el LODGSERV, instrumento que permite evaluar la calidad específicamente para servicios de hospedaje. Estos autores demuestran que la fiabilidad es la dimensión más importante, seguida de la seguridad, la sensibilidad, las cosas físicas, y la empatía (Knutson, Stevens, Wullaert, Patton y Yokoyama, 1990).

En otro estudio Knuston, Stevens, Patton y Thompson (1992) estudian las expectativas del consumidor para la calidad de servicio en la economía, medio precio y hoteles de lujo. A través de los tres segmentos encuentran que las cinco dimensiones mantienen sus mismas posiciones de orden por rango y que mientras más alta es la categoría de precio, más altas son las expectativas del consumidor en relación a la calidad de servicio.

## **Modelo de la Servucción**

En 1989, Eiglier y Langeard presentan la Teoría de la Servucción, que fue un intento por sistematizar el proceso de creación y fabricación del servicio. Es un término o neologismo basado en definir, primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente, y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que, finalmente, se pueda crear un sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando la organización como un sistema de fabricación de un servicio.

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 3c se manifiestan estos elementos.

En total existen seis elementos que son los que forman el sistema de servucción (Bernal, 2006); (Eiglier & Langeard, 1975); (Mejía, Ruiz, Guillén, & Wilson, 2008); (Rico, Castillo,

Meneses, & 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. En el Anexo 8 se muestra la caracterización de cada uno de los elementos que componen el sistema de servucción.

### **Modelo de Estructura Jerárquica**

En el Anexo 3d 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 nuevas escalas 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 & 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 9. 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).

A partir del Servqual han surgido versiones adaptadas a diferentes sectores, entre estos se pueden mencionar el LODGSERV (Knutson et al., 1990) para los servicios de alojamiento, GIQUAL para la industria de seguros, RESORTQUAL para la evaluación de la calidad percibida del servicio en destinos turísticos de sol y playa, HISTOQUAL para casas históricas, ECOSERV que pretende medir la calidad percibida por ecoturistas, AIRQUAL (Nadiri et al., 2008) para el sector de aerolíneas y DINESERV (Stevens et al., 1995) para la industria de restaurantes.

### **1.3.- Consideraciones generales sobre Satisfacción del Cliente.**

Hoy más que nunca, el rey en el mundo de los negocios es el cliente, puesto que éste juega un papel fundamental para el desarrollo de cualquier entidad, por ello autores como

Francia Fonseca y otros abordan que los clientes, constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela (Fonseca, 2004).

Por lo tanto, “un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

La satisfacción es considerada como un tipo de respuesta de carácter emocional o cognoscitivo, dada posteriormente al acto del consumo o uso de un bien o servicio y está influenciada significativamente por la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

El concepto de satisfacción, se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando sus investigaciones, para enfatizar distintos aspectos y variando su concepción (Fonseca, 2004). En los años setenta el interés por el estudio de la satisfacción se incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios en este área de investigación (Hunt, 1982), incluso un estudio de Peterson y Wilson (1992) estiman en más de 15000 las investigaciones sobre satisfacción o insatisfacción del consumidor.

Pero en las últimas décadas el objeto de la investigación del constructo de satisfacción ha variado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analizan además las consecuencias de su procesamiento (Moliner, Berenguer y Gil, 2001).

La satisfacción se considera como una evaluación emocional post-compra o post-uso que es consecuencia de un procesamiento de la información relevante. Éste puede consistir en una comparación entre las expectativas de los sujetos y el rendimiento que perciben (Oliver, 1980), en la comparación social de costes-beneficios (Oliver y Swan, 1989a;

1989b), así como en los procesos de atribución que realizan los sujetos (Folkes, Koletsky y Graham, 1987).

La orientación de los sistemas de gestión de la calidad a lograr la satisfacción del cliente requiere medir el grado de satisfacción conseguido. Para medir la satisfacción del cliente se dispone de distintas metodologías y modelos. Fundamentalmente se puede distinguir entre metodologías cualitativas y cuantitativas:

- Las metodologías cualitativas (grupos focales, paneles de clientes, cliente misterioso, etc.) no requieren grandes muestras de población a analizar aunque normalmente tienen un coste más elevado y sus resultados son más complicados de tratar de manera estadística.
- Las metodologías cuantitativas (encuestas) requieren mayores muestras de población aunque normalmente tienen un menor coste y sus resultados son más sencillos de tratar de manera estadística.
- La satisfacción del cliente es la base de los SGC. Los clientes necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, pero en cualquier caso, es finalmente el cliente el que determina la aceptabilidad del producto.

En el Manual de Calidad de Juran se tiene en cuenta la existencia de dos grupos principales de clientes: los clientes externos y los clientes internos. Este término de cliente se usa frecuentemente de manera vaga, puede referirse a una organización entera, a una unidad de una organización mayor o a una persona.

Hay clientes internos a los cuales es necesario satisfacer para que se mantenga un clima de alta moral y motivación por hacer las cosas bien desde la primera vez, sin defectos.

Cliente: Harrington (2006), define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este servicio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Existen varios tipos de clientes, algunos obvios y otros escondidos. A continuación se muestra una lista de las principales categorías que ayudará a identificar a todos los clientes:

1. El comprador: alguien que compra el producto para sí mismo o para otro.
2. El cliente o usuario final: alguien que se beneficia del producto final.
3. Comerciantes: las personas que compran productos para revenderlos.
4. Procesadores: organizaciones o personas que usan el producto como medio para producir su propio producto.
5. Suministradores: quienes suministran algún integrante del proceso.
6. Fabricantes de equipamiento original (OEM): compradores de un producto para incorporarlo al propio.
7. Clientes potenciales: aquellos que no usan normalmente el producto pero pueden llegar a ser clientes.
8. Clientes ocultos: una serie de diferentes clientes que pueden ser fácilmente ignorados porque no vienen a la mente en el momento.
9. Clientes internos: dentro de una organización cada uno desempeña tres papeles suministrador, procesador y cliente. Cada individuo recibe algo de alguien, hace algo con ello y se lo pasa a un tercero. La eficacia en satisfacer las necesidades de estos clientes internos puede tener un gran impacto sobre el cumplimiento con los clientes externos. La identificación de los clientes internos requerirá cierto análisis porque muchas de estas relaciones tienden a ser informales, con el resultado de esta percepción difusa de quiénes son los clientes y cómo se verán afectados.

#### Cientes internos (Juran, 2001)

- Son todas las personas que interactúan dentro de la organización.
- Internamente también existe la relación cliente – proveedor.
- La calidad de esta relación repercute en la calidad del servicio que se le brinda al cliente externo.

#### Cientes externos

- Grupo de personas con un perfil definido que demandan un producto o servicio, con características y requerimientos específicos.

La mayoría de las organizaciones intentan poner en marcha un mecanismo que permita que funciones aparentemente competitivas negocien y resuelvan diferencias pensando en la meta más alta de satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, a menudo estos mecanismos no funcionan porque las necesidades de los clientes internos no son bien entendidas y se quiebra la comunicación entre las funciones. Esta es la causa de que una meta importante en un proceso de planificación de la calidad sea identificar quienes son los clientes internos, descubrir sus necesidades y planificar cómo satisfacer estas necesidades (Juran, 2001).

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas (Galán, 2000).

Para mantener una buena relación entre ambas, es necesario que exista siempre una negociación entre los clientes y la empresa, para que las dos partes obtengan un beneficio y que tanto el cliente como la empresa queden satisfechos. (Juárez)

A esa negociación la empresa debe acceder con conocimiento de causa, vale decir, con conocimiento del cliente, de sus necesidades, deseos y demandas. Poder actuar de este modo presupone el estudio de la satisfacción de sus necesidades que alcanza el cliente en el campo de acción de la empresa oferente de bienes o servicios.

Las personas que nos rodean son como los espejos, reflejan nítidamente el trato que nosotros les hemos brindado. Si los tratamos mal, nos tratan mal; si los tratamos bien, nos tratan bien. Cuide bien los cristales y los espejos que rodean a su empresa, pues de ellos depende la imagen que proyecta su institución en la sociedad. (Rosales, 2006).

### **1.3.1.- Métodos empleados para conocer la Satisfacción de los Clientes**

Los requerimientos empresariales han hecho que surjan diversos tipos de métodos y procedimientos para efectuar la medición de la satisfacción

Entre los métodos y técnicas empleadas por las empresas para conocer la satisfacción de sus clientes están el sistema de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción de los clientes, los compradores fantasma y el análisis de clientes perdidos.

- Sistemas de quejas y sugerencias: Muchas entidades emplean diferentes medios para conocer las quejas y las sugerencias de sus clientes, como buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para llenar con sugerencias o quejas, entre otros.

1. Encuestas de satisfacción de los clientes: las encuestas constituyen un método directo empleado, en forma sistemática o no, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y constituyen una fuente de inestimable valor para estos fines.
  - Compradores fantasmas: Forma que consiste en emplear personas que se hagan pasar por clientes y conozcan bajo esta simulación diferentes aspectos de la atención.
  - Análisis de clientes perdidos: es una forma también para medir la satisfacción mediante el conocimiento de los problemas confrontados por aquellas personas que han decidido cambiar de establecimiento, marca o producto.

El empleo de diversas escalas, el uso de cuestionarios estructurados y el análisis estadístico forman parte del instrumental técnico aplicado independientemente de la perspectiva teórica desde la que se estudia la satisfacción del cliente.

Se han hecho además estudios con vistas a mostrar las interrelaciones entre la satisfacción y la conducta de recompra. Aunque está bastante extendida la medición de la satisfacción de los clientes mediante encuestas y diversos tipos de escala.

### **1.3.2.- Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente.**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar .Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

### Niveles de Expectativas versus Niveles de Satisfacción.

Si las expectativas de un cliente coinciden con los niveles de satisfacción, se ha llegado al Umbral de Satisfacción. Si las expectativas están por encima de los niveles de satisfacción se ha generado un efecto de disonancia negativo, el cual deja un sinsabor en el cliente,

caso contrario ocurre cuando logramos que los niveles de satisfacción estén por encima de las expectativas pues hemos generado un efecto de disonancia positivo que equivale al deleite en el cliente.

La satisfacción a partir de calidad según la define el cliente es lo que permite comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio. Si la calidad del producto es tangible (lo que recibe), la calidad del servicio puede describirse como intangible (se refiere al modo de recibirlo). Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

Según Drummond (1995), las conductas de los clientes que afectan sus percepciones de la Calidad del servicio son las siguientes:

- **Respuesta:** La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.
- **Cortesía:** Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además, invitado a regresar. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.
- **Comunicación:** Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos hablando. Es espantoso esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada, etc.
- **Accesibilidad:** ¿Dónde estoy cuando me necesitan? ; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes que alguien lo atienda? ; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo? No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

- **Amabilidad:** Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo.
- **Credibilidad:** Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.
- **Flexibilidad:** Debemos esforzarnos por entender qué es lo que nuestro servicio significa para el cliente.
- **Satisfacción del usuario:** Evaluar el grado en que el usuario está satisfecho con los servicios de la biblioteca.
- **Imagen:** El Profesional, debe recordar siempre que están tratando con personas y no objetos, demostrando siempre ante la misma corrección en sus modales, lenguaje, vestimenta, etc.
- **Exhaustividad:** Consiste en recuperar en una búsqueda toda la información que a uno le interesa (Indicadores..., 1998).

Para la determinación de las dimensiones de la calidad del servicio propias para las Bibliotecas de salud, se decidió agrupar los atributos por las dimensiones propuestas por INFOMED Nacional, las cuales son: Valor afectivo del servicio, Biblioteca como espacio y el Control de la información.

### 1.3.3.- Medición de la Satisfacción del Cliente.

Típicamente, la satisfacción ha sido medida en una sola escala general con siete, cinco, tres e incluso dos puntos definidos como “satisfecho” (*satisfied*) y “no satisfecho” (*not satisfied*).

Oliver (1981) argumentó que esta última escala nominal no puede sondear con precisión los niveles de satisfacción debido a que no proporciona grados de satisfacción. Halstead (1989) usó una escala “muy satisfecho” (*very satisfied*) “muy insatisfecho” (*very*

*dissatisfied*) de cuatro puntos, mientras que en los estudios de Tse & Wilton (1988) aparece una similar de cinco puntos.

En la investigación futura, es posible que la dimensionalidad de la satisfacción del cliente reciba mayor atención. Estudios pasados muestran una tendencia al enfoque en evaluaciones cognitivas de los clientes basados en niveles de satisfacción.

Esta práctica de medición incluye escalas emocionales como una medida complementaria de la satisfacción del cliente. Este movimiento hacia mediciones multidimensionales de la satisfacción del cliente debe mejorar la validez y confiabilidad de la escala.

# Capitulo 2

## **CAPITULO II: Caracterización actual de los Servicios de la Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión en Cienfuegos.**

### **2.- Introducción**

En esta parte de la investigación se realiza una caracterización de la Unidad Presupuestada Provincial de Salas de Televisión a nivel nacional, su historia y específicamente la existente en la provincia de Cienfuegos. Se analiza la situación actual de los servicios que se brindan en las distintas Salas de Televisión, donde se comprueba la necesidad de un procedimiento para evaluar la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los pobladores de los asentamientos donde se ubican dichas instalaciones. Además se realiza una revisión de los procedimientos identificados para evaluar y mejorar la calidad de los servicios, para seleccionar el que más se ajuste a las condiciones y necesidades del estudio, y finalmente describir de manera general, así como algunas de las técnicas y herramientas más relevantes que se emplearan.

#### **2.1.- Caracterización de la Unidad Presupuestada Nacional de Salas de Televisión.**

Las Salas de Televisión en Cuba, surgen como Programa de la Batalla de Ideas por iniciativa del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien se interesó por conocer las problemáticas sociales de los asentamientos sin electrificar por el Sistema Energético Nacional y por llevarle un grupo de servicios de información para elevar los niveles de preparación y actualización de sus pobladores.

Este programa se inició el 29 de marzo del año 2001 al inaugurarse por el Comandante en Jefe la sala de Televisión “El Puntica”, en Campechuela, Provincia de Granma y extendiéndose posteriormente por todo el país. En sus inicios era un departamento de las Dependencias Internas de los Poderes Populares Municipales funcionando así hasta el 1ro de marzo del 2010, fecha en que se crea la actual Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión por resolución 106/2008, quien funciona como una entidad empresarial, con el objeto social de la prestación de servicios de información y atención a la población de estas localidades.

Actualmente el país cuenta con un total de **1708 Salas de Televisión**, distribuidas por todo el país, donde cerca del 80% de estas se localiza en las provincias orientales, como se muestra **figura 5**.



**Figura 5:** Distribución de las Salas de Televisión en el País. **Fuente:** Elaboración propia.

En esta investigación se va analizar la situación actual de las Salas de Televisión de la provincia de Cienfuegos.

### 2.1.1.- Unidad Presupuestada de Salas de Televisión de Cienfuegos.

En la provincia de Cienfuegos por su parte, están creadas un total de **20 Salas de Televisión** distribuidas fundamentalmente en cuatro de sus municipios, donde solamente 12 de ellas se ubican en Cumanayagua zona montañosa con mayores problemas para hacer llegar las redes del Sistema Energético Nacional, como se muestra en la **Figura 6**.



**Figura 6:** Distribución de las Salas de Televisión en Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración Propia.

Esta Unidad se encuentra ubicada en Avenida 54 No 2706 / 27 Y 29, se subordina política e ideológicamente al Comité Central y al Departamento Ideológico del PCC Provincial y administrativamente a la Asamblea Provincial del Poder Popular. Su **Misión** consiste en *posibilitar la información de la población de las comunidades donde se ubican las Salas, en*

*especial en los asentamientos no electrificados por el SEN y contribuir al desarrollo de una cultura general e integral.*

Mientras su **Visión** se proyecta en convertirse en un punto vital para la población de los asentamientos, por la calidad de su variada programación, la garantía de su funcionamiento gratuito diario según sus necesidades y expectativas, así como por el desarrollo de actividades que transmitan enseñanza, cultura, orden y disciplina.

Este programa fue de gran impacto para los pobladores de los asentamientos donde existen las Salas de TV y se convirtió en un centro donde se planifican actividades de recreación, placer, cultura, salud, deporte y educación en lugares sumamente intrincados.

La población es el cliente único a quien se le presta este servicio teniendo en cuenta la necesidad de propiciarles una cultura general e integral, así como otro elemento para elevar su calidad de vida en las localidades donde residen.

Para el cumplimiento de la misión la Entidad cuenta con convenios de colaboración con varios organismos como son: Cultura (con los Promotores Culturales), en Deporte (con un Técnico de Recreación) y en Salud (con un Especialista de Rehabilitación) donde todos tienen horarios de trabajo entre 2 o 3 veces por semana en dependencia de la extensión poblacional de los asentamientos. Además recibe servicios de Copextel, quien se encarga de realizar el mantenimiento a los Sistemas Fotovoltaicos y demás medios que garantizan el funcionamiento de las Salas (Televisores y Videos) planificado en el plan anual de mantenimiento aprobado, el cual se analiza su cumplimiento todos los meses en los Consejos de Dirección de dicha Unidad presupuestada.

Sus actividades las realiza en las dos monedas lo que posibilita establecer sus principales contratos para la compra de insumos con las siguientes entidades:

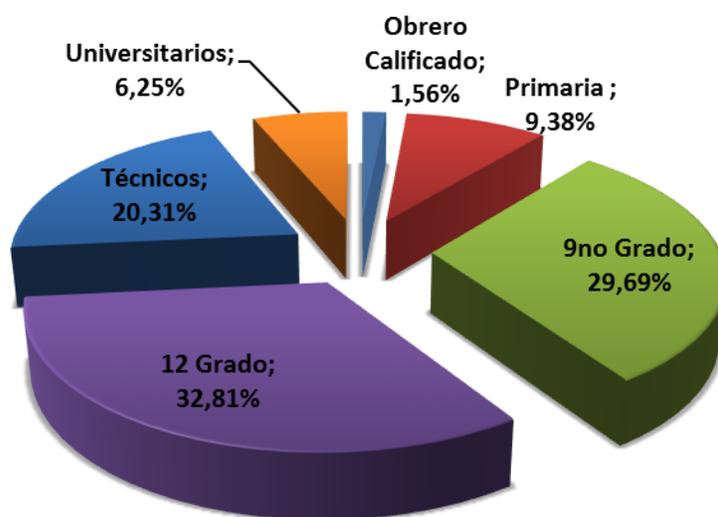
DIVEP, | Almacenes Universales, | EMSUNA, | COPEXTEL, | CIMEX

Además en todas las Salas de Televisión de la provincia el MINSAP garantiza la existencia de los medios necesarios para la rehabilitación de la población (camilla, paralelas, sábanas, cubo, ungüentos) además de la presencia del rehabilitador y todos los instrumentos para la toma de la presión arterial a la población necesitada, debido a la lejanía o ausencia de consultorios médicos en los asentamientos; existiendo al menos un trabajador capacitado para realizar esta actividad.

Por otra parte la empresa del Cine que garantizan los materiales cinematográficos para su proyección en las Salas así como las películas de estreno en los cines del país.

Esta Unidad Presupuestada Provincial atiende las 20 Salas de Televisión distribuidas por seis municipios y en la cuales se ubican 54 trabajadores, entre CG y CS, los cuales son dirigidos por una estructura de dirección provincial compuesta por un Director Provincial, dos subdirectores que atienden Recursos Humanos y Economía, así como por varios técnicos y un especialista que atiende las Salas. (Ver Anexo 10)

La plantilla existente en esta Unidad el 69% de sexo femenino mientras que solo el 59% los trabajadores tienen más de 12 grado de escolaridad (48 trabajadores), el resto es obrero calificado, tiene Noveno grado o solo alcanzó la Educación Primaria, como se muestra en la **figura 7**.



**Figura 7:** Calificación de la Fuerza de Trabajo existente en las Salas. **Fuente:** Elaboración propia.

Esto es una debilidad en el trabajo pues se cuenta con un personal de baja preparación profesional y en muchos casos envejecido, mientras que son servicios con tecnologías de avanzada en muchos casos, aspectos que requieren de un alto nivel de preparación, si se le adiciona además la atención e intercambio con los pobladores de esos asentamientos.

### **2.1.2.- Caracterización de los servicios de las Salas de TV en Cienfuegos**

Los principales servicios que se prestan en las salas de TV de Cienfuegos se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Servicios de Recreación y Deporte
2. Servicios de Actividades culturales
3. Actividades educacionales
4. Rehabilitación Integral de discapacitados
5. Servicio de Información a la población

Los **Servicios de Recreación y Deporte** que se realizan en el Programa Salas de TV está integrado al INDER y consiste en el desarrollo de variadas actividades con la comunidad como son la capacitación de los que laboran en las Salas de TV, topes de ajedrez, programas A Jugar entre otros, se crean los módulos rústicos para el desarrollo de la recreación en estas comunidades, en muchas esta funciona el Círculo de Abuelos de la comunidad, se desarrollan gimnasias básicas con los niños de las comunidades y se realizan festivales deportivos en coordinación con los promotores culturales y con los combinados que atienden la diferentes Salas de TV.

Los **Servicios de Actividades Culturales** se realizan de conjunto con los promotores culturales e instructores de arte actividades que fomenten el perfeccionamiento de los aficionados, se trabaja en el desarrollo de manualidades, se realizan festivales, ruedas de casino, para bailar, entre otras actividades.

Las **Actividades Educativas** se producen para lograr la integración y consolidación del trabajo mancomunado entre las Salas de TV y Educación, partiendo de saber que ambas entidades son los principales centros promotores de cultura, política y educación de las comunidades. Dentro de estas actividades se encuentran los servicios siguientes:

- 1) **Programa Educa a tu hijo** tienen participación desde las Salas de TV.
- 2) La preparación de las promotoras y madres que participan en los grupos no formales.
- 3) Se realizan talleres, seminarios, eventos y demás actividades donde los maestros, médicos y otras personas ponen en práctica sus experiencias en beneficio social.
- 4) Se realiza el intercambio de audiovisuales en beneficio de la comunidad y los niños.
- 5) En las Salas de TV se organizan diferentes modalidades de círculos de interés dirigidos y preparados por el personal de las Salas y de educación.
- 6) Se realizan actividades recreativas para los niños.

La **Rehabilitación Integral de discapacitados** consiste en utilizar las Salas de TV para atender a los pacientes discapacitados con la ayuda de un Técnico de Diagnóstico y Tratamiento que pertenece a las Salas de Rehabilitación, el servicio se brinda con la utilización de equipamiento rústico creado por la comunidad, evitándole a los pobladores tener que trasladarse hasta la cabecera municipal para recibir dicho tratamiento.

En las salas de TV se rehabilitan todos los pacientes de la comunidad que hayan sido valorados por el médico de la familia o fisiatra del área, además se realiza terreno a los pacientes encamados y se atienden a los pacientes portadores de enfermedades crónicas

no transmisibles y de riesgo posibilitando satisfacción elevada de la población. Además se trabaja en la prevención y promoción con las Enfermedades Crónicas no transmisibles.

El **Servicio de Información a la población** consiste en convertir las salas en un centro de información y aprendizaje, donde los pobladores del asentamiento puedan estudiar e informarse sobre la situación actual del país y el Mundo. Para ello cuentan con pequeñas bibliotecas donde se archivan textos y bibliografías referentes a los distintos géneros así como la prensa (Granma, Juventud Rebelde, 5 de Septiembre y en los pertenecientes al plan turquino el suplemento especial el Montañés). Además existe un Televisor capaz de captar la señal Analógica y Digital, el cual presenta entrada USB, así como otros dispositivos de almacenamientos de información. Agregado existe una videocasetera y con materiales para su proyección.

Se realizan de conjunto con los promotores culturales videos debates, así como préstamos de materiales fílmicos para el trabajo educativo, instructivo y preventivo. Se desarrollan además talleres de apreciación cinematográficos, Se proyectan ciclos de películas cubanas y de otras nacionalidades; así como la trasmisión de la programación nacional (NTV, Mesa redondas, programación del telecentro, Novela, Película, series deportivas entre otras).

La Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV se encuentra en la actualidad en un entorno aparentemente fácil por ser este en la mayoría de los asentamientos el único sitio que visita la población pero en realidad es importante ganar en la motivación de los habitantes por utilizar estos servicios. En la mayoría de estos asentamientos predominan los hábitos de juego por dinero, el consumo de bebidas alcohólicas entre otras, así como de las largas jornadas de trabajo en el campo, por lo que se hace necesario establecer un sistema dinámico y atractivo de cada servicio para elevar la participación.

### **2.1.3.- Ponderación de los Servicios que prestan las Salas de TV**

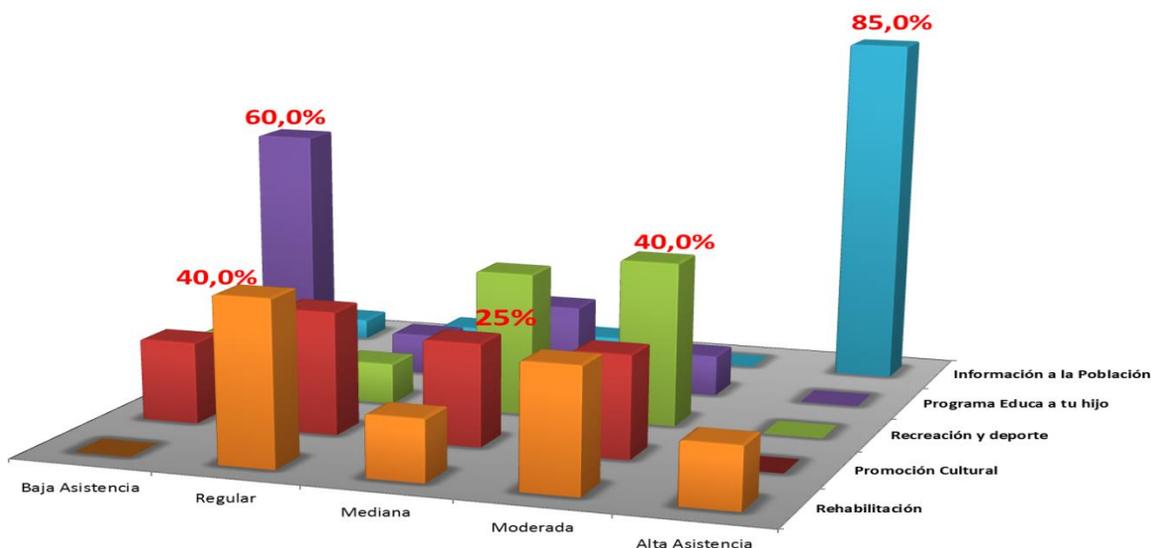
Dada la diversidad de servicios y sus características se realizó una ponderación de estos para identificar cual representa el mayor porcentaje de la asistencia que se reporta a las Salas de Televisión.

Para obtener este análisis se aplicó una entrevista de ponderación con cada uno de los coordinadores generales de cada sala, quienes ordenaron los servicios que presta su sala por el índice de asistencia a las mismas.

Para ello se utilizó una escala desde el uno quien significa que el servicio tiene una Baja Asistencia, mientras que cinco representa que el servicio recibe una Alta Asistencia de los pobladores.

1	2	3	4	5
Baja	Regular	Mediana	Moderada	Alta
ASISTENCIA				

Según los coordinadores lo que más motiva la Asistencia de los pobladores a las Salas de Televisión es el Servicio de Información, con un 85% de consenso en las evaluaciones, seguido por el Programa de Educa a tu hijo como una de las actividades educacionales más importantes, como se muestra en la **figura 8**.



**Figura 8:** Ponderación de los Servicios más importantes de las Salas de Televisión de Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Dado este resultando obtenido con los coordinadores de las Salas, se toma el **Servicio de Información a la población**, como objeto de análisis y estudio para desarrollar el objetivo general de la investigación, el cual se explica en próximos epígrafes.

#### 2.1.4.- Diagnóstico de la situación actual de las Salas de TV

Para el desarrollo de este diagnóstico se utilizó una Matriz para identificar cual es la situación actual del entorno interno y externo de la Unidad Presupuestada Provincial y de las Salas de Televisión (Ver Anexo 11).

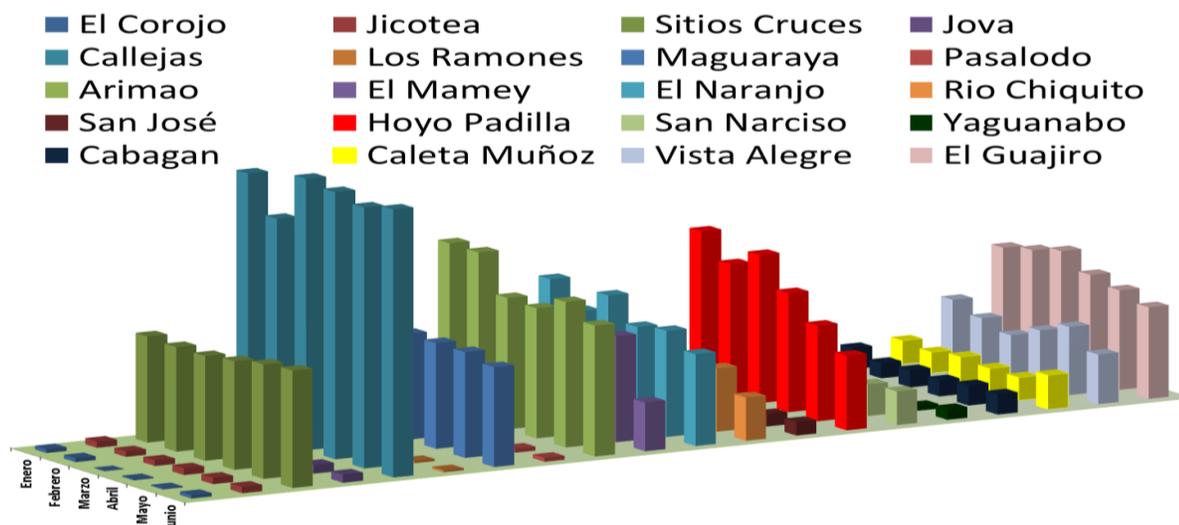
Para ello se desarrolló un trabajo en equipo con el Consejo de Dirección de la entidad para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta en la actualidad. Se realizó una tormenta de ideas, a través de la cual cada miembro

individualmente fue identificando los aspectos de cada vértice de la Matriz y luego se procesó para obtener el listado siguiente:

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal estable en las Salas de TV</li> <li>➤ Sentido de pertenencia de los trabajadores con las salas</li> <li>➤ Estructura bien concebida.</li> <li>➤ Único centro para el disfrute de la población en las comunidades</li> <li>➤ Buena atención de la dirección de la entidad</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparación de los trabajadores</li> <li>➤ No contar con personal encargado de velar y custodiar las salas</li> <li>➤ Falta de equipamiento técnico.</li> <li>➤ No contar con transporte que permita fiscalizar y controlar las actividades que se realizan en las salas</li> <li>➤ No contar con transporte para realizar las compras de insumos y materiales para el trabajo en las salas</li> <li>➤ No se tienen claras las normas y los procedimientos que rigen la entidad.</li> <li>➤ Poca comunicación entre el Coordinador General y la dirección de la entidad</li> <li>➤ Fenómenos naturales que impiden el acceso a las salas por las malas condiciones de los caminos</li> <li>➤ No pertenece a un ministerio que dirija y controle las actividades de las salas</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se cuenta con un financiamiento en divisa y moneda nacional</li> <li>➤ Ser un programa dirigido por el Comité Central</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emigración de la población a lugares electrificados</li> <li>➤ Acceso de la población a otras tecnologías más actualizadas</li> </ul>

De acuerdo a los resultados obtenidos por el procesamiento de la Matriz DAFO, se puede apreciar que la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV se encuentra en el segundo cuadrante y por este motivo, debe orientarse hacia una **Estrategia de Reorientación**, minimizando las debilidades y amenazas, para lo cual debe maximizar las oportunidades que le presenta el entorno.

Si a esto se le adiciona que según los reportes realizados mensualmente, al cierre del primer semestre del año 2015 se mostraba un comportamiento decreciente de la asistencia de la población para recibir los servicios que se brindan en las Salas, como se observa en la **figura 9**.



**Figura 9:** Comportamiento de la Asistencia por Salas Enero-Junio 2015 en Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Ante tal situación la entidad no cuenta con un sistema que le permita evaluar la calidad y el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que recibe. Por lo tanto se hace necesario evaluar la calidad del servicio que se brindan en estas salas y conocer las insatisfacciones de los clientes, para poder adoptar un grupo de acciones de mejora y elaborar una proyección de trabajo en función de garantizar estratégicamente el cumplimiento de la Misión y Visión de la Empresa.

## **2.2.- Procedimientos para medir calidad del servicio y satisfacción del cliente.**

En la revisión de la literatura realizada no se encuentran procedimientos propiamente para la medición de la calidad de servicios percibida en muchos de los trabajos que hacen referencia al tema, validados en Cuba, aunque se ha logrado consultar el de Díaz y Pons (2009), de Moreno (2010) y de Brito y Santana (1999).

Díaz y Pons (2009) afirman que en la revisión bibliográfica que realizan no es posible encontrar trabajos que, de forma explícita, desarrollen procedimientos para la evaluación de la calidad de servicio percibida, lo que concuerda con lo afirmado por la autora de la presente. A pesar de esto, resaltan que es común determinar las dimensiones y atributos de calidad en el servicio, pero para hacerlo aplican métodos diferentes como: la revisión bibliográfica, dinámicas de grupo con los clientes, entrevistas en profundidad con los clientes, consultas a expertos o al personal de la empresa y escalas de medida (Díaz & Pons, 2009).

El procedimiento que proponen Díaz y Pons (2009) tiene un total de tres fases y ocho etapas (Ver Anexo 12). Dicho procedimiento 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, que 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.

Por su parte, Moreno (2010) presenta un procedimiento que valida en la División Desoft Villa Clara, este consta de 5 fases y 15 etapas.

El procedimiento de Moreno (2010) tiene varias fases y etapas, a través de las cuales hace la evaluación de la calidad en función de las percepciones, considera el modelo 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. (Ver Anexo 13)

El procedimiento de Brito y Santana (1999) está basado en el ciclo gerencial básico de Deming y es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: Cosette Ramos (1996), Juran (1996), Cronin (1994) (2001), Llorens (1991) y Hayes (1996) que de una u otra forma conciben la medición de la Calidad con enfoque de mejora continua, tal como la aplican las prácticas gerenciales más modernas, también al estilo de la metodología de mejora **Seis Sigma**, denominada DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*).

Además este procedimiento, parte de algunas consideraciones generales, tales como:

- Naturaleza del Servicio ¿Valor del Servicio?
- ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con al Servicio?
- ¿Cómo se realiza el servicio y como identificar sus parámetros y requisitos?
- ¿Cómo puede ser mejorado el servicio y quien tiene que hacerlo?
- ¿Qué tipo de cambio se requiere?: ¿Incremental o radical?

- ¿Cómo se evalúa el servicio con respecto a la competencia?

Además este procedimiento presenta un diseño basado en las etapas elementales de mejora de cualquier servicio:

- Identificación de los criterios o indicadores a medir, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esta etapa se inicia con la definición de los atributos a medir y como evaluarlos. Para ello se debe determinar las dimensiones del servicio relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y misión de la entidad;
- Definición de los métodos de procesamiento de los resultados alcanzados con respecto a los esperados. En esta etapa se pueden fijar los valores de referencia de cada atributo y sobre los cuales se establecen las comparaciones de sus evaluaciones obtenidos.
- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.

Además este procedimiento permite evaluar la satisfacción de los clientes así como aporta un conjunto de análisis estadísticos productivos que aportan gran cantidad de resultados para lograr tomar las decisiones correspondientes a los elementos del servicio que deben ser mejorados.

Por estas razones se ha seleccionado el Procedimiento para Evaluación de la calidad en los servicios de Brito y Santana (1999) en cual fue aplicado inicialmente en la Compañía Cubanacan Sabor y Servicio S.A, pero que hasta la fecha ha sido utilizado por una amplia gama de servicios y entidades del territorio.

### **2.3.- Procedimiento para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV.**

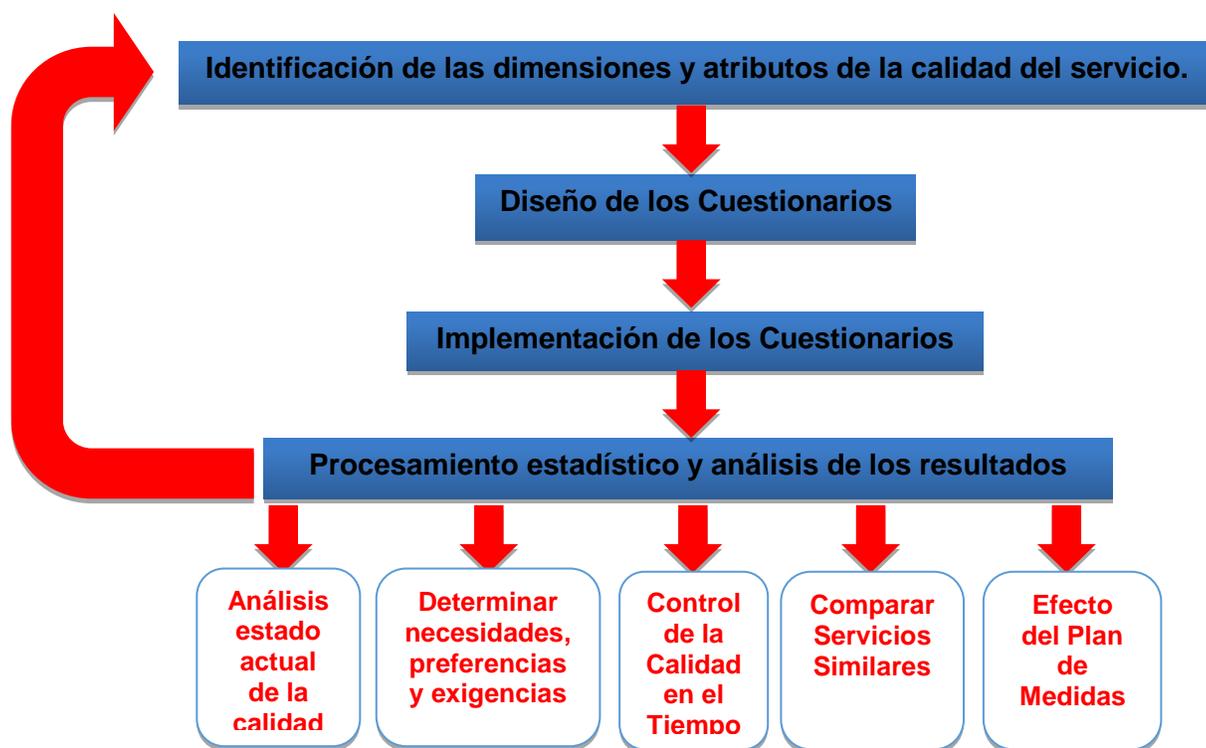
La medición de la calidad del servicio debe tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes. Para realizar estudios del servicio, es necesario hacer encuestas a clientes o crear mecanismos con las cuales se pueda determinar estos requerimientos.

Como dice Tom Peters *“Toda queja de un cliente es la señal de una deficiencia y suele presentar, además, una magnífica ocasión para mejorar el servicio criticado”*.

El procedimiento seleccionado parte de la metodología para la utilización de métodos estadísticos en el análisis de la calidad de los servicios, de la satisfacción de los clientes y

su adaptación a las características particulares de los servicios de la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV, como se muestra en la Figura 10.

Este procedimiento se divide en varias etapas y dentro de cada una de ellas se aborda lo concerniente a los métodos y análisis estadísticos adecuados, supliendo así el déficit de estudios profundos sobre el tema que incluyan métodos estadísticos avanzados, y los supuestos necesarios para su utilización.



**Figura 10:** Procedimiento para la medición de la calidad en los servicios de la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV. **Fuente:** Elaboración Propia

### 2.3.1.- Identificación de las dimensiones y atributos de la calidad del servicio.

La identificación de las dimensiones permite conocer las intercorrelaciones existentes entre un amplio número de variables que pueden ser observadas directamente, en términos de un reducido número de dimensiones no observables denominadas factores. Existen diferentes métodos para la obtención de las dimensiones de calidad, entre los que se proponen:

- **Investigación de la literatura.**

Una de las formas de determinación de las dimensiones de calidad es la investigación de la literatura existente sobre el tema. Esta revisión comprende de las resoluciones, procedimientos, y manuales de procedimiento de dicha entidad

- **Estudio o examen del servicio.**

Este estudio incluye a todas las personas que están involucradas con la realización del servicio brindado. Ellos son adecuados para comprender el propósito de su trabajo, en relación con la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Este estudio del servicio conduce generalmente a una larga lista de dimensiones redactadas en términos generales pero que deben incluir a la vez un ejemplo en concreto que ilustre el contenido de las mismas.

Después de crear la lista de dimensiones o declaraciones es conveniente analizarlas y quizás cambiar algunas de ellas que pudieran parecer redundantes. Hayes (1995) plantea algunos ejemplos que detallan este proceso.

A partir de las dimensiones se obtienen las características o atributos que caracterizan a cada una de ellas.

- **La técnica del incidente crítico.**

Este enfoque se centra en obtener información de los clientes sobre el servicio que reciben. En esto radica su fuerza precisamente, ya que los clientes son los receptores del servicio y por tanto son factores claves para definir sus exigencias y necesidades. Un incidente crítico es un ejemplo de actuación de una organización, favorable o desfavorable, contemplado desde la perspectiva de los clientes. A partir de estos incidentes críticos se definen los atributos a evaluar.

El proceso de clasificación de los atributos en grupos para formar las dimensiones es muy importante para la comprensión final de las dimensiones obtenidas de calidad. De ahí la necesidad de verificar la calidad de este proceso.

Un método adecuado para desarrollar esta clasificación sería el conocido Método Delphi (García & Cuetara). Una forma más sencilla, aunque menos confiable sería el llamado acuerdo inter-jueces. Se utilizan dos jueces, el primer juez agrupa los incidentes en atributos y luego agrupa éstos últimos en dimensiones. Al segundo juez se le dan las dimensiones establecidas por el primer juez y se le pide que reparta los incidentes críticos directamente en ellas, pasando por alto los atributos.

Este acuerdo inter-jueces es el porcentaje de incidentes que ambos jueces sitúan en la misma dimensión. Se calcula dividiendo el número de incidentes situados por ambos jueces en la misma dimensión entre el número total de incidentes redundantes y claros que ambos jueces han situado en la dimensión dada. El índice oscila entre 0 y 1. En la medida

que se acerque a 1, significa que los jueces tienen un alto grado de concordancia. Si se acerca a 0, indica que ambos concuerdan poco. Se considera normalmente un índice de 0,8 como aceptable para concluir que el proceso de identificación de las dimensiones de calidad ha sido satisfactorio. Si aparece un bajo grado de acuerdo entre los jueces, ambos deberían discutir los desacuerdos y llegar a un consenso, o incluir a un tercer juez para decidir.

#### **2.3.1.1.- Ponderación de atributos.**

Las tendencias son muy diversas y las vías de ponderación de los atributos del servicio son muy variadas. El caso más fácil sería la consideración de la importancia concedida a determinados atributos según estudios realizados disponibles en la literatura. Esto es factible pero requiere de un análisis cuidadoso de las particularidades del servicio que se trate. Teniendo en cuenta estas consideraciones, es frecuente obtener criterios acerca de la importancia de los atributos por cuestionamiento directo a los individuos, es decir los clientes, y utilizar estas puntuaciones procesadas como factores de ponderación.

También son muy populares los métodos de ponderación de atributos con la participación de expertos, tales como el método Delphi con ciertas modificaciones (García, Cuétara, S.A.), el método de Saaty (Saaty, 1977) y el método de Churchman – Ackoff - Arnoff.

Este último método para determinar pesos es bastante aceptable en apariencia. Smith (1989) describe el método y lo aplica para ponderar los atributos que componen un índice de atraktividad.

En cuanto a la aplicación de técnicas estadísticas de mayor envergadura, el análisis de regresión múltiple parece ser adecuado, considerando los coeficientes Beta y Beta<sup>2</sup> de la regresión como indicadores del orden de importancia y la importancia relativa, respectivamente, de las variables predictoras (dimensiones o atributos) involucradas en un modelo que tenga a una medida de calidad general como variable dependiente.

Teniendo en cuenta que el análisis de regresión múltiple es una técnica multivariada que se aplica además en otros momentos de la medición de la calidad, se exponen a continuación brevemente algunas de sus particularidades.

Otro método empleado para ponderar atributos es el denominado Método Expertos o Delphi, el cual está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una

retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones.

### **2.3.2.- Diseño del cuestionario.**

El procedimiento seleccionado se vale del diseño de cuestionarios a los usuarios del servicio como vía de obtener la información requerida o retroalimentación para evaluar la calidad de los servicios. Esto está en correspondencia con la asunción de la calidad como “*Satisfacción de las necesidades de los clientes*”. Si bien los cuestionarios o encuestas no son la única manera de obtener esa información, si tienen ciertas ventajas que los hacen ser los instrumentos más utilizados en los análisis de estos tipos de servicios.

La utilización de encuestas suele ser por lo general menos costosa y rechazada que otras variantes como son por ejemplo las entrevistas personales. La confiabilidad de la información obtenida es cuestionada por muchos, pero si se determinan con rigor los atributos a medir y su dimensionalidad, se diseña y organiza adecuadamente el cuestionario, se escoge correctamente la escala de medición de los atributos y se utiliza una fraseología clara para el respondente, no deben existir grandes problemas de confiabilidad.

Además, la selección de técnicas de muestreo adecuadas permite disminuir los sesgos y prever la magnitud de los mismos, lo que no es factible por ejemplo cuando se utilizan datos secundarios. Finalmente, la información cuantitativa, actualizada y dinámica que brindan las encuestas facilita poder realizar los análisis exploratorios de los datos antes de pasar al procesamiento final de la información.

#### **2.3.2.1.- Diseño y organización del cuestionario.**

El diseño del cuestionario es muy importante. Los resultados de su aplicación dependen de la forma e interpretabilidad de las preguntas. Una vez que el encuestado ha respondido, no es posible, por lo general volver atrás para aclarar respuestas o para corregir mal interpretaciones de las preguntas. Esto hace resaltar quizás la necesidad de un cuestionario piloto siempre que sea posible.

Existe un grupo de criterios generales a tener en cuenta para el diseño de los cuestionarios:

- 1) La introducción del cuestionario debe ser breve, explicar el propósito del mismo y proporcionar las instrucciones necesarias para su completamiento.

- 2) Debe ser interesante para el respondente y capaz de mantener el interés. Alternativamente algún beneficio puede ser ofrecido a éste.
- 3) El propósito del cuestionario debe ser lógico e interesante.
- 4) El cuestionario no debe ser tan largo de forma que no fatigue al que responde.
- 5) Los atributos deben ser claros, expresar una sola idea y cumplir algún propósito.
- 6) Debe existir una forma de clasificar a los respondentes si es pertinente: - esto usualmente se logra con los datos generales que convencionalmente se colocan al final del cuestionario. Sin embargo si existe necesidad de filtrar algunos tipos de respondentes, se colocan tales preguntas al principio del cuestionario. Estas preguntas deben abarcar la información necesaria para clasificarlos y poder realizar los análisis por segmentos, si viene al caso.
- 7) Debe utilizarse un lenguaje simple, evitando los términos técnicos y la ambigüedad.
- 8) Es conveniente evitar las preguntas tendenciosas.
- 9) Hay que considerar cuidadosamente el orden de las preguntas.
- 10) El formato de respuesta (escala) debe ser comprensible para los respondentes.
- 11) El cuestionario debe incluir preguntas que midan aspectos tales como niveles generales de satisfacción y calidad, así como intenciones de comportamiento tales como la intención de repitencia.

### **2.3.2.2.- Selección de la escala de medición.**

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en el diseño del cuestionario es la selección del formato (escala) de respuesta. Éste determina el modo en que los clientes pueden contestar a los atributos del cuestionario, de ahí la importancia de que sea bien comprendida.

La elección del formato o escala de respuesta es un paso extremadamente importante en el diseño del cuestionario ya que determina además como puede utilizarse y procesarse estadísticamente la información procedente del mismo.

Esta importancia queda clara además cuando se describen los requerimientos de las diferentes técnicas estadísticas que pueden utilizarse para evaluar la calidad. Existen diversas escalas de respuesta posible. (Ver Anexo 14)

En las encuestas utilizadas para medir la calidad de los servicios se utilizan con frecuencia las escalas diferencial semántica y Likert. Esta última proporciona mayor coeficiente de fiabilidad con menos atributos que otras escalas, de ahí su amplia utilización. Ryan (1995)

hace un análisis detallado de diferentes escalas de medición, sus ventajas y desventajas y sus divisiones y etiquetado.

La mayoría de los autores no recomiendan las preguntas en forma negativa, pues tienden a confundir al respondente y se observa mayor estabilidad en las respuestas enunciadas en forma positiva.

La fraseología debe ser clara y accesible para todo tipo de encuestado, cuidando también de no influenciar o conducir a respuestas deseadas o indeseadas. Ryan (1995) se refiere a un estudio sobre palabras que hay que evitar y otras particularidades de la fraseología a emplear en los cuestionarios.

### **2.3.3.- Implementación del cuestionario.**

En esta etapa se analizan los aspectos a tener en cuenta para la implementación de cuestionario diseñado previamente.

Antes de la implantación del cuestionario debe establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar. Como se describe más adelante, en la etapa de análisis de los resultados, con la información disponible de los cuestionarios se pueden realizar otros análisis colaterales al objetivo general consistente en la medición del estado actual de la calidad y en estos casos es conveniente un diseño previo de esta investigación colateral.

Aunque algunas particularidades de este diseño se expliquen en esta etapa, resulta obvio que pueden haberse tenido en cuenta en etapas anteriores.

#### **2.3.3.1.- Diseño de la investigación experimental.**

Existen diferentes diseños utilizados en las investigaciones en empresas de servicio al turismo. Estos se clasifican como sigue:

- 1) Diseño de One-Shot** (una tirada). Este es el más simple de todos los diseños y consiste en preguntar a una población o muestra una serie de cuestiones en solo una ocasión. Esto tiene la ventaja, por tanto, de ser comparativamente más barato y simple de administrar, pero sufre de algunas debilidades. En primer lugar no es posible estimar el grado en que el individuo seleccionado comienza a cambiar sus percepciones ya que se le interroga una sola vez. El segundo problema es cuando se realizan las preguntas. Lo más conveniente, es que se le hagan las preguntas mientras se encuentran en el local.
- 2) Diseño longitudinal simple.** Consiste en el desarrollo de un diseño one-shot, en el que la misma muestra es encuestada en más de una ocasión de manera que sea

posible estimar la validez de su respuesta. Esto no siempre es factible cuando se hacen las mismas preguntas pero con diferentes respondentes a lo largo del tiempo.

- 3) **Diseño de un grupo pretest-postest.** Este es el desarrollo de un estudio longitudinal en el que la serie de preguntas tienen lugar a lo largo de un período de tiempo definido con referencia a un suceso específico, donde la medición se realiza antes y después para estimar la variabilidad o no de las percepciones del cliente. Aquí hay que tener cuidado con la extensión entre los períodos de tiempo y su posible influencia en la variabilidad de las condiciones que existían antes y después.

Existen otros diseños interesantes pero menos frecuentes como la comparación de grupos estáticos y el diseño de cuatro grupos de Salomón (Ryan, 1995).

### **2.3.3.2.- Diseño o preparación del Muestreo.**

Una vez escogido el diseño conveniente de acuerdo a los objetivos específicos propuestos para la evaluación de la calidad, hay que prestar atención a la problemática del muestreo y cuáles son las características a tener en cuenta en el mismo.

La posibilidad de que cualquier muestra dada represente a la población de donde fue extraída descansa en un grupo de factores:

- 1) Definición de la población. La naturaleza de la población escogida depende de la naturaleza de los tópicos a investigar. Los usuarios de un servicio pueden ser en determinados momentos más o menos homogéneos y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.
- 2) Selección de las unidades de muestreo. Las unidades de muestreo son las unidades individuales de análisis. En la mayoría de los casos de las investigaciones consultadas, son los propios usuarios, aunque no siempre tiene que ser así, pues a veces las unidades muestrales son la propia instalación o algún evento relacionado con ésta.
- 3) Selección del marco muestral. Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.
- 4) Selección del diseño muestral. El diseño muestral es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El primero de ellos permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral. El segundo posee la ventaja de ser menos

costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

- 5) Selección del tamaño de la muestra. Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida. En el caso de la investigación de la Salas de TV la situación normalmente cae en una de las dos categorías siguientes: establecer una encuesta donde el tamaño y la varianza de la población sean conocidas o desconocidas.

Una vez calculado el tamaño de la muestra debe hacerse alguna estimación para la no-respuesta. La no-respuesta es también importante porque puede convertirse en una fuente de sesgo dentro de la muestra.

#### **2.3.3.3.- Formas de implementación del cuestionario.**

Existen varias formas de implementar el cuestionario. La más eficaz de ellas, en el caso de los servicios de bibliotecas, es la aplicación directa del cuestionario a los usuarios, después haber recibido el servicio o mientras disfrutan del servicio que se brinda en la instalación.

Este trabajo puede ser realizado por cualquier persona solo debe conocer las características o detalles a preguntar a los usuarios. Pues se le debe explicar al usuario lo importante que resulta su opinión para la institución y estar presente para ayudarlo o realizar una aclaración de ser necesario. Si muestra rechazo a ser encuestado, no se debe insistir.

Otra forma de implementación son los cuestionarios digitales que pueden ser colocados en los sitios web de la institución o de salud. Estos tienen la ventaja de no ser muy costosos y de que un solo investigador puede obtener fácil y rápidamente una gran cantidad de respuestas.

Un aspecto muy recomendado en la literatura para la implementación de los cuestionarios es la realización de **cuestionarios pilotos**. Esto favorece que se puedan hacer análisis previos sobre el nivel de comprensión de las preguntas por parte de los respondentes, la fiabilidad y validez de la escala y la estimación de posibles sesgos muestrales (Brito y Santana, 1999).

#### **2.3.3.4.- Determinación de la fiabilidad del cuestionario.**

Cuando se diseña un cuestionario para medir, por ejemplo, cuan bien funciona la calidad del servicio que se oferta a los clientes, en una biblioteca, las preguntas que quedan incluidas en este, son una pequeña muestra de todos los atributos que podrían haber sido

seleccionados. De hecho, sería deseable pensar que, aunque se cambiara los atributos presentes en el cuestionario, seguirá existiendo una fuerte relación entre los resultados actuales y los que se encontrarán al aplicarse con otros atributos. Un buen cuestionario es aquel que ofrece resultados con gran estabilidad.

Todos saben las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma y ofrece resultados similares:

- Cuando es administrado por diferentes personas.
- Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario no lo hacen.

Utilizando el coeficiente **Cronbach's alpha ( $\alpha$ )**, se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las correlaciones o covarianzas observadas entre los atributos. Además se puede correlacionar los resultados de formas alternativas del mismo cuestionario o dividirlo en dos partes y observar la correlación entre ellos.

El coeficiente  $\alpha$  oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario.

Otro método para estimar la fiabilidad de un cuestionario es el conocido como estimación media de la fiabilidad. Este método realiza la estimación de la coherencia interna, dividiendo el cuestionario en mitades (por ejemplo, individuos o atributos pares contra nones, o la primera mitad del cuestionario contra la segunda) y luego correlaciona las puntuaciones de esas mitades. Una correlación alta, indica que los dos conjuntos proporcionan una información consistente.

Cuando se utilice el método de la división por dos para estimar la fiabilidad, es necesario incluir un factor de corrección. Las estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud del cuestionario: cuantos más atributos en la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el método de la división en dos mitades, estamos realmente estimando la fiabilidad del cuestionario que tiene la mitad de la longitud original (ya que la dividimos por dos).

Si se quiere obtener estimaciones de alta fiabilidad, debe basarse su estimación en muestras de gente heterogéneas, es decir que difieran entre sí con respecto al concepto que se está midiendo.

#### **2.3.3.5.- Determinación de la validez del cuestionario.**

No es suficiente que el cuestionario sea fiable sino que, además, debe ser válido. Es decir, tiene que ser capaz de medir lo que se pretende con su aplicación. La validez expresa el grado en que un cuestionario mide lo que estaba diseñado para medir. Para medir la validez de un cuestionario pueden utilizarse criterios correlacionales. Se define la validez convergente como la extensión en que una medida correlaciona altamente con otras medidas para evaluar el mismo constructo. En la práctica del análisis de la calidad de los servicios la validez convergente puede obtenerse calculando las correlaciones entre las diferentes medidas de calidad (las calculadas por los modelos matemáticos seleccionados además de la medida de calidad general que se pregunta en el cuestionario). La validez discriminante implica la extensión en que una medida es original y simplemente no refleja ninguna otra variable.

En la literatura sugieren estimar la validez discriminante determinando si la correlación entre varias medidas diferentes de la calidad del servicio es mayor que la correlación entre cualquiera de estas medidas y otras variables de la investigación tales como calidad del servicio general, satisfacción general e intención de repitencia.

Para que un instrumento de medición sea válido debe comprobarse la existencia de tres tipos de evidencia: relacionada con el contenido, con el criterio y con el constructo, las que se explican a continuación.

- Validez de contenido: Se refiere al grado en que el instrumento de medición representa el concepto medido (Hernández et al., 1998), por lo que indica el grado de coherencia con el marco conceptual del que se deriva este.
- Validez de criterio: Se establece la validez del instrumento de medición comparándola con algún criterio externo (Hernández et al., 1998).
- Validez de constructo o de concepto: Este enfoque busca conocer si la medición a través de la escala es coherente con los resultados que propone la teoría (Díaz, 2006).
- La validez total de un instrumento se basa en la presencia de las evidencias anteriormente explicadas.

### **2.3.4.- Procesamiento estadístico y análisis de los resultados.**

La etapa final de este procedimiento seleccionado comprende el procesamiento estadístico de la información obtenida y el análisis final de los resultados que conducen a la evaluación de la calidad de los servicios.

Según los diseñadores de este procedimiento, la información procedente de los cuestionarios puede ser útil para realizar diferentes análisis vinculados a la calidad del servicio, en cada uno de los cuales se utilizan variadas técnicas estadísticas.

Para el procesamiento estadístico se requiere de un apoyo computacional para el uso de los paquetes estadísticos de mayor utilización a nivel internacional, como son el SPSS (Statistical Package for Social Sciences), STAT, SYSTAT, STATGRAPHICS y MINITAB, entre otros.

Los autores de este procedimiento utilizan paquete de programa SPSS en su versión profesional 6.1, pero en la actualidad se encuentra disponible la versión 19.0, la cual se utilizada en la presente investigación.

Finalmente el procedimiento concluye con la aplicación de diferentes técnicas estadísticas descritas para realizar los análisis y las técnicas convenientes en cada caso, profundizando en aquellas menos conocidas pero que resultan ser de gran utilidad para los objetivos finales de un procedimiento con estas características.

#### **2.3.4.1- Análisis del estado actual de la calidad de los servicios.**

Este es por lo general el objetivo principal que se persigue al aplicar este procedimiento.

Los pasos para el procesamiento en este caso pueden ser los siguientes:

- Los cuestionarios deben ser revisados y numerados, separando aquellos que no están bien respondidos para su exclusión.
- Se requiere de una codificación previa de los datos para entrar al sistema sólo variables numéricas
- Siempre es conveniente un análisis exploratorio de los datos que incluya:
  - La comprobación de la normalidad. Es un requisito indispensable para la aplicación de algunas técnicas paramétricas, aunque en función de la potencia de la técnica estadística que se trate puede consentirse cierta flexibilidad. Son recomendables las pruebas de bondad de ajuste Chi –Cuadrado, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro Wilks y Lilliefors, entre otras. Existen criterios diversos en la literatura sobre las ventajas y aplicabilidad de unas y otras, pero no hay un

consenso definitivo al respecto (Kohler, 1994). También se pueden utilizar gráficos de probabilidad normal.

- La ponderación de la muestra y/o los atributos. En este caso abundan técnicas, tales como el método Delphi con sus diferentes modificaciones. A esto se asocia también el concepto de importancia y la tendencia en algunas aplicaciones de los modelos de calidad a utilizar el peso o importancia que le adjudica el encuestado al atributo.
- La verificación de la homocedasticidad o igualdad de varianzas. Este es un requerimiento de algunas técnicas paramétricas para la comparación de atributos entre muestras. Pueden utilizarse tests como Cochran, Bartlett-Box y F de Hartley. Estas pruebas son bastante sensibles a la no normalidad, de ahí que en algunos casos se prefiera el test de Levene que es menos sensible (Norusis, 1994); (Kohler, 1994).
- El tratamiento de la no-respuesta parcial, es decir, los casos y/o variables con valores faltantes. En dependencia de la cantidad de éstos se procede a su eliminación, o si se prefiere se dejan como están o se someten a un procedimiento de imputación de valores a las variables que estén en ese caso.
- La detección de casos extremos. Aquí se recomienda utilizar la media truncada y el recorrido intercuartil o la mediana en el caso de datos no normales para eliminar estos valores extrémos.

#### ➤ La Segmentación de la muestra.

En la evaluación de la calidad del servicio y el marketing es frecuente el interés de segmentar la muestra con el fin de determinar cuáles son los segmentos objetivos y enfocar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y preferencias de estos clientes que son los que en cierta medida contribuyen a la obtención de mayores ganancias.

Es por eso que la muestra encuestada se segmenta previamente en algunos casos para evaluar los niveles de calidad percibida por los diferentes segmentos. La segmentación puede realizarse a priori, sobre la base de criterios de segmentación geográficos, económicos, demográficos, psicográficos, comportamentales, etcétera.

También puede realizarse una segmentación a posteriori, o sea después que se dispone de la información de las encuestas con el objetivo de obtener grupos afines de acuerdo a sus percepciones o criterios evaluativos. En este caso hay que proceder a utilizar una

técnica de clasificación, preferentemente el análisis de clusters, sobre la cual se exponen a continuación algunas particularidades:

➤ Obtención de estadísticos descriptivos.

Un conjunto de variables ordinales contiene tres propiedades principales para su total descripción:

- Su tendencia central. La tendencia central comúnmente se mide por la media, moda o mediana.
- Su dispersión. La dispersión es medida por la varianza, desviación estándar, amplitud, coeficiente de variación, error estándar de su media, etc.
- La forma de su distribución. Esta se mide por las frecuencias de sus valores ordenados y por medidas tales como la asimetría y la curtosis.

En la presentación de estos descriptivos son válidos diferentes gráficos tales como los gráficos de barra, circulares, histogramas, gráficos de dispersión y otros. Estos descriptivos se presentan en forma general o para cada grupo o segmento constituido.

➤ Cálculo de la medida de calidad del servicio de acuerdo al modelo seleccionado (SERVPERF o SERVPERF Ponderado).

Los modelos matemáticos más factibles a utilizar son SERVPERF y SERVPERF Ponderado, como se explicó en el capítulo 1. En caso de lograr determinar unas pocas dimensiones bien definidas que expliquen la mayoría de los atributos, se debe calcular una medida de calidad para cada dimensión y una medida general de la calidad del servicio. Esta última debe ser calculada de forma tal que todas las dimensiones tengan igual peso en los resultados, ya que es posible que una dimensión posea más atributos que otra.

A partir de las puntuaciones obtenidas se calculan las puntuaciones de calidad de acuerdo a la expresión matemática seleccionada previamente en la primera fase. Comúnmente se obtienen estas puntuaciones por dimensiones y una puntuación general, aunque también puede calcularse puntuaciones medias por atributos.

Las técnicas de comparación multivariadas que se basan en la construcción de una función de clasificación son relativamente recientes. El objetivo principal de estas técnicas consiste en identificar o clasificar individuos en grupos de poblaciones dados a priori, a partir de la información brindada por muestras aleatorias tomadas de esas poblaciones.

Los datos para el análisis discriminante no necesitan ser estandarizados para tener media cero y varianza uno previo al comienzo del análisis, como es usual en el análisis factorial y

de componentes principales. Esto es debido a que el resultado de un análisis discriminante no se afecta en forma considerable por la escala de las variables individuales.

Con relación a la determinación de si existen o no diferencias entre los grupos, en el caso general de más de dos grupos, puede utilizarse un análisis de varianza o utilizar el estadístico **Lambda de Wilks** que expresa el cociente entre la suma de cuadrados dentro de los grupos y la suma de cuadrados total. Los valores de Lambda cercanos a 1 indican que no debe haber grandes diferencias entre los grupos con relación a las variables analizadas mientras que la cercanía a 0 indica lo contrario.

En el caso de la comparación entre grupos o segmentos la utilidad del análisis discriminante está en determinar si existe diferencia significativa entre ellos y cuáles son las variables que más inciden en esa diferencia, o sea aquellas que tengan mayores coeficientes de correlación con la función discriminante.

La técnica de análisis discriminante, para resultar “óptima” requiere de ciertas asunciones. Los grupos o muestras deben ser procedentes de una población normal multivariada y las matrices de covarianzas poblacionales deben ser iguales. Estos requisitos deben ser verificados y en el caso de que las muestras no sean demasiado pequeñas puede comprobarse que los resultados no se desvían mucho de la realidad. Se conocen trabajos que involucran distribuciones discretas o no normales (Cuadras, 1991), no obstante, otras alternativas como la regresión logística no requieren del supuesto de normalidad multivariada (Norusis, 1994).

#### **2.3.4.2.- Determinación de necesidades, preferencias y exigencias del cliente relacionadas con el servicio.**

Este uso de la información resultante de los cuestionarios es particularmente importante en la asignación de los recursos disponibles para aumentar la calidad de los servicios. En el caso de que el nivel de calidad o satisfacción de cada una de las dimensiones sean similares, en todas ellas sería conveniente determinar que dimensión o atributos de calidad están más profundamente relacionados con la puntuación asignada por el cliente a la calidad del servicio de forma general. Si nuestro objetivo es aumentar la calidad y por ende la satisfacción del cliente, deberíamos dirigir los recursos hacia esas dimensiones o atributos.

Un enfoque estadístico conveniente es el análisis correlacional y la regresión entre los atributos y la medida de calidad calculada. También puede complementar este análisis un

análisis discriminante tomando como variables de agrupación a las medidas encuestadas de satisfacción y calidad generales.

#### **2.3.4.3.- Control de la calidad en el tiempo.**

Este proceso se lleva a cabo a menudo con la ayuda de gráficos de control (Hayes, 1995). Por ejemplo, la calidad de un servicio puede evidenciarse por el porcentaje de respondientes que da por lo menos una respuesta negativa. Una disminución en el porcentaje de esas personas a través del tiempo indica un aumento en la calidad del servicio. Otro aspecto a medir puede ser el porcentaje o la cantidad de quejas recibidas sobre un servicio ofertado. La variación de la calidad en el tiempo es factible medirla también aplicando estudios longitudinales apoyados en *tests* de hipótesis de comparación de muestras relacionadas o comparando también muestras independientes.

#### **2.3.4.4.- Comparación entre instalaciones similares.**

La información sobre la calidad del servicio puede utilizarse no sólo para hacer comparaciones dentro de una misma instalación o empresa de servicio a lo largo del tiempo sino que también puede utilizarse para hacer comparaciones entre diferentes instalaciones. Aquí son válidas las técnicas de comparación entre dos o más muestras explicadas en el epígrafe 2.4.4.1. También pueden ser útiles las técnicas descriptivas para presentar los resultados de ambas entidades y compararlas.

Las comparaciones entre instalaciones similares pueden ayudar a identificar las áreas que necesitan mejorarse dentro de una de éstas, con bajas puntuaciones de calidad y determinar el modo en que las otras Bibliotecas sirven mejor a sus clientes en esta dimensión en particular, para efectuar mejoras.

#### **2.3.4.5.- Valoración del efecto del Plan de Medidas a aplicar.**

Al concluir la implementación de este procedimiento se debe elaborar un plan de medidas a aplicar en función de elevar los resultados del servicio, y que mejoren los atributos de calidad identificados.

El objetivo de este último paso consiste en realizar una validación a futuro de la aplicación del plan de medidas propuestas, evaluándose el efecto de dichos planes comparando las puntuaciones de calidad y satisfacción de los usuarios un antes y después de su aplicación. Los análisis estadísticos de comparación entre muestras relacionadas ya explicados anteriormente pueden determinar si las diferencias son o no significativas.

Entre los métodos más utilizados para elaborar los planes de medidas se menciona la herramienta de las **5 W y 2 H**, el cual consiste en diseñar planes de mejora y planes de control, la misma a partir de la respuesta a 7 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso. (Ver Anexo 15)

En otras instituciones también se aplica el Benchmarking para la búsqueda de prácticas mejores que conduzcan a una actuación excelente, los cuestionarios de medición de la calidad pueden calificar la eficacia del servicio, gracias al examen de la diferencia significativa entre la calidad y/o satisfacción antes y después (muestras relacionadas) que el Benchmarking haya sido puesto en práctica.

# 3-O-U-T-Pac

## **CAPITULO III: Implementación del procedimiento para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV**

### **3.1. El sistema de calidad en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV**

En la Unidad Presupuestada Salas de TV se encuentra dando los primeros pasos en la confección e implantación de los procedimientos de calidad. Esto permite darle cumplimiento al principio de estandarizar al máximo cada elemento relacionado con el servicio con el fin de disminuir su variabilidad.

Durante el periodo analizado se creó un grupo de mejora, integrado por trabajadores del lugar, que laboran directamente relacionados con el servicio.

Dicho grupo de mejora se reúne en ocasiones para intercambiar información relacionada con la documentación de calidad y exponer los principales problemas ocurridos durante ese periodo, sus posibles vías de solución y los responsables para su cumplimiento. Los directivos del departamento se encuentran presentes en cada reunión, cuestión ésta esencial para lograr el compromiso de los trabajadores para la mejora.

#### **3.1.1. La medición de la calidad del servicio.**

La palabra calidad tiene aún demasiadas interpretaciones, muy diferentes unas de otras, por lo que se debería implementar un procedimiento general que disipe todas las ambigüedades y defina con precisión lo que se pretende. El desarrollo de este procedimiento se sustenta imperativamente en dos factores claves previos: el comprometimiento de la dirección y la adhesión de las personas.

Los principios de la Calidad Total necesitan de un método permanente de evaluación o medida, tanto para los resultados como para las actividades de la empresa, que permita cuantificar con claridad los puntos fuertes y susceptibles de mejora y que, sirviendo de diagnóstico, inspire y oriente continuamente el plan general de acción de la Unidad Presupuestada Salas de TV y ayude a establecer coherentemente las prioridades. Por tanto se diseñó un procedimiento de medición de la calidad del servicio que agrupa técnicas estadísticas apropiadas y define los pasos a seguir en la determinación de las dimensiones de la calidad del servicio y permite conocer la opinión que los clientes tienen sobre estos atributos.

### **3.2. Aplicación del Procedimiento de la investigación.**

La metodología a aplicar nos indica la necesidad de profundizar en el análisis de los indicadores que influyen de manera directa en el criterio de los clientes con respecto al servicio que se brinda. En este epígrafe se expone el trabajo empírico de la investigación aplicada, cuyo objetivo es captar los datos, siguiendo los pasos del procedimiento seleccionado.

Se distingue cada una de las etapas y detalla la forma en que tiene lugar la recogida de la información y el proceso de selección de la muestra del objeto de estudio. Por último, se define brevemente las diversas fases y procedimientos seguidos para llevar a cabo el análisis de la información que se refleja en este mismo apartado.

Para la determinación de los índices de calidad se utilizó el modelo matemático SERVPERF, previamente explicado en el Capítulo 2.

#### **3.2.1. Determinación de los atributos de la calidad del servicio.**

Los atributos del servicio de la Salas de TV fueron determinados mediante el estudio y la confrontación de los resultados con la revisión de la literatura existente sobre este tema.

##### **3.2.1.1. Determinación de las dimensiones.**

Los atributos identificados fueron agrupados en cuatro de las dimensiones propuestas por la bibliografía las que se muestran a continuación:

1.- Dimensión- Elementos Tangibles:

- **A-1** Condiciones y confort
- **A-2** Limpieza, organización y belleza
- **A-3** Limpieza, organización y belleza de las áreas alrededor
- **A-6** Cantidad de muebles para su disfrute

2.- Dimensión- Fiabilidad del Servicio:

- **A-4** Horario de funcionamiento
- **A-7** Calidad la información que se le brinda
- **A-8** Actualización de la información que se le brinda
- **A-12** Divulgación de las actividades que se realizan

3.- Dimensión- Capacidad de Respuesta:

- **A-5** Capacidad para prestar el servicio

- **A-11** Atractivo de las actividades que se realizan
- **A-13** Programación variada de las actividades

4.- Dimensión- Seguridad:

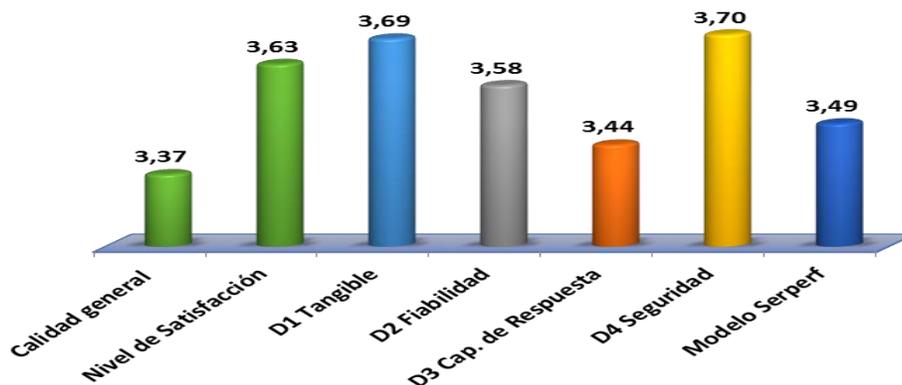
- **A-9** Trato y atención de los trabajadores
- **A-10** Preparación de los trabajadores para prestar este servicio

Con relación a la última dimensión como es un servicio que se realiza sin costo alguno para el cliente, no se utilizó la que se refiere a la relación costo –servicio.

Además se realizó un Análisis Factorial, obteniéndose solamente 2 factores con un KMO=0.825 y el Test de esfericidad de Bartlett, mediante el cual se comprobó la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz de identidad, o lo que es lo mismo, la muestra proviene de una población Normal Multivariada. (**Ver Anexo 16**)

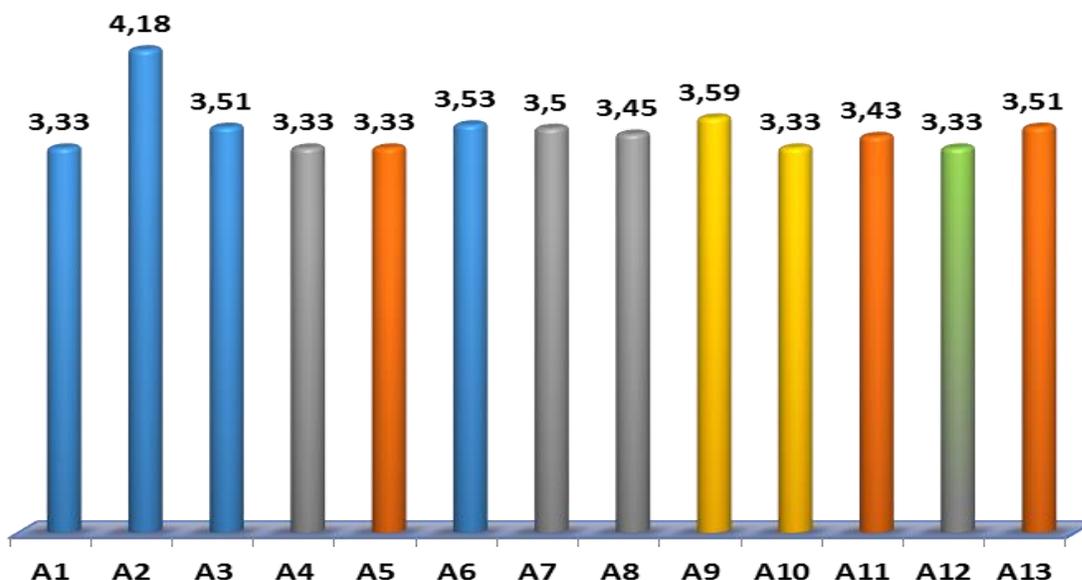
### 3.2.1.2. Análisis de la Importancia.

Las dimensiones con mayor importancia, en dicha investigación, resultaron ser, Seguridad (3.7), Tangibles (3.69), la fiabilidad (3.58) y la capacidad de respuesta con (3.44). Figura 11.



**Figura 11:** Importancia de las dimensiones **Fuente:** Elaboración Propia

En Seguridad, el atributo que más influyó fue el trato y la atención de los trabajadores (3.59), en Tangibles, el atributo de mayor incidencia fue la Limpieza, organización y belleza de local (4.18), en Fiabilidad el atributo más relevante fue la calidad de la información que se le brinda a la población (3.5) y dejando en último lugar la capacidad de respuesta, ver figura 12.



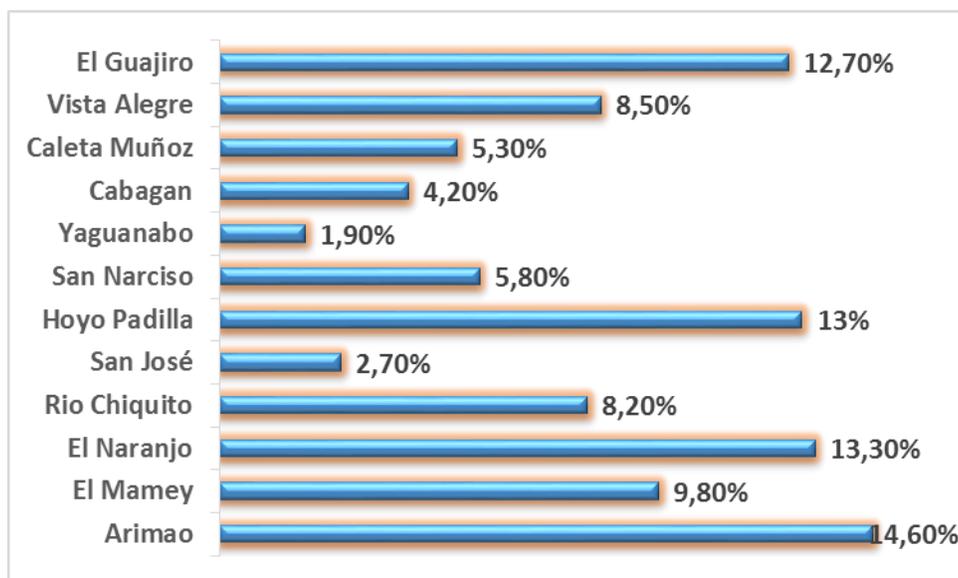
**Figura 12:** Incidencia de los atributos. **Fuente:** Elaboración Propia

### 3.2.2. Diseño del cuestionario.

Teniendo en cuenta las características de la población que frecuenta las salas de TV se elaboraron preguntas cortas, directas y simples de tal forma que cumpliera con los requisitos de presentación, motivación, longitud adecuada y una secuencia lógica, Ver Anexo 17.

#### 3.2.2.1. Implementación del cuestionario.

Se escogió un diseño *One Shot*, con una población que se compone por la suma de clientes en el primer semestre del 2015, de donde se tomó el promedio total de clientes en 1 día que asistieron a las Salas de Cumanayagua por ser este el municipio de mayor cantidad de instalaciones pues representan el 60% de la provincia, obteniéndose una muestra de **377 clientes**, distribuidos por las 12 salas, como se muestra en la Figura 13.



**Figura 13.** Encuestas aplicadas en las diferentes Salas de TV

**Fuente:** Elaboración Propia

El cuestionario se aplicó de forma personal, una de las más eficaces a nuestro entender, pues permite flexibilidad, claridad de la información, rapidez en la recolección de gran cantidad de datos y un buen porcentaje de respuestas. Tiene la desventaja de la posible influencia del entrevistador y, en otras condiciones, un costo elevado, pero no es el caso de esta investigación.

El propósito perseguido fue hacer el levantamiento de la percepción por los clientes sobre los principales parámetros que caracterizan la actividad de las Salas de Televisión en los asentamientos, en su relación con los mismos, buscando penetrar en los aspectos decisivos de esa relación de modo que se pusieran de relieve aquellos de interés para la proyección de líneas de acción estratégicas de la entidad con sus clientes.

Los clientes que contestaron el cuestionario fueron seleccionados del servicio de información a la población, es pues al que asisten mayor cantidad de usuarios y son los que pueden ver y conocen el funcionamiento de la Biblioteca, por permanecer más tiempo en la misma.

Para el tratamiento estadístico, validación y análisis de los resultados, se utilizó el paquete de programas, SPSS 19.0.

### 3.2.2.2. Validación del instrumento a utilizar en la investigación.

Con el objetivo de lograr el criterio de validación del instrumento aplicado, se utilizó el Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente se consideró entre 0 y 1. Los resultados reflejan en cada instrumento aplicado (encuestas a clientes) muestra una alta confiabilidad del instrumento donde el valor alcanzado fue de: **0.882**, demostrando que el cuestionario brindará resultados altamente confiables como se muestra en la Tabla 3.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,882	,844	18

**Tabla 3.** Análisis de fiabilidad de los cuestionarios aplicados

**Fuente:** Elaboración Propia

Respecto a la validez, existe una aceptable correlación entre el modelo SERVPERF y las medidas generales de calidad.

Para el cálculo de las correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de correlación por rangos de Kendall, más apropiado para variables medidas, observándose resultados similares con ambos coeficientes. (Ver Anexo 18)

Debido al grado de coherencia del procedimiento se puede decir que se está en presencia de la validez de contenido.

### 3.3. Principales resultados en la medición de la satisfacción de los clientes.

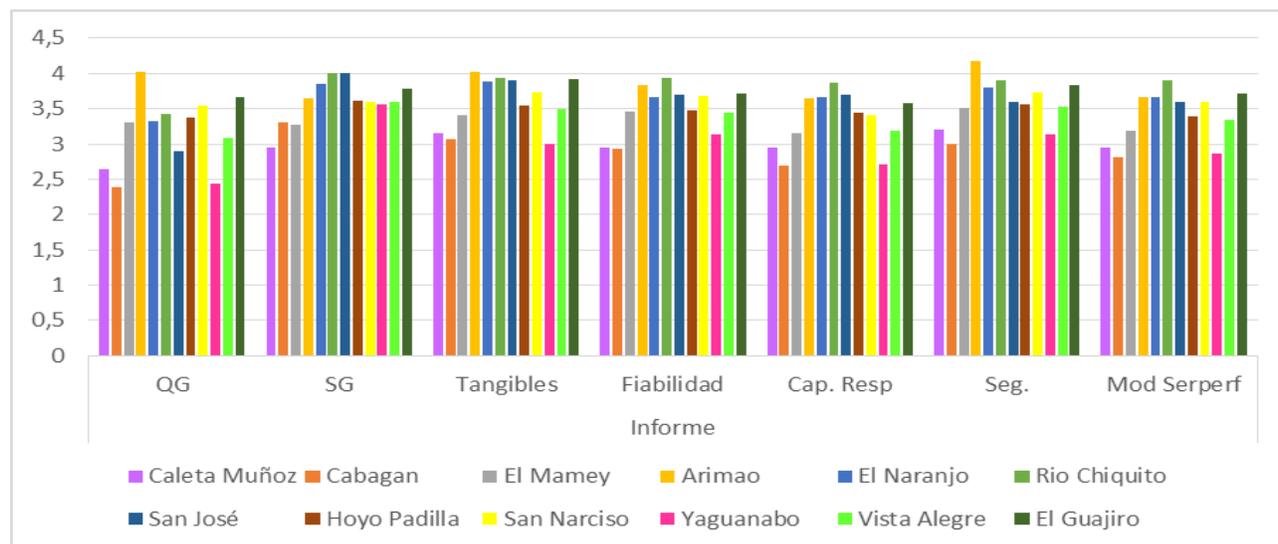
Al examinar los resultados que arroja el procesamiento realizado de las encuestas, se observó que estos nos ponen de manifiesto los verdaderos criterios que tienen los clientes con el servicio que reciben.

#### 3.3.1. Segmentación de las percepciones de los clientes.

Se realizó una segmentación de la muestra, sobre la base de criterios tales como Nombre de la Sala, Sexo, Grupo de Edad y Función que realiza

El nivel de satisfacción más bajo, en el segmento “Sala de TV”, se observa en Caleta Muños con (**2,95**) seguido por El Mamey con (**3,27**) y le sigue Cabagan con (**3,31**); en el resto de las sala corresponde de la siguiente forma Yaguanabo (**3,57**), San Narciso y Vista

Alegre (3,59), Hoyo Padilla (3,61), Arimao (3,64), El Guajiro (3,79), El Naranjo (3,86), Rio Chiquito y San José (4) como se muestra en la figura 14.



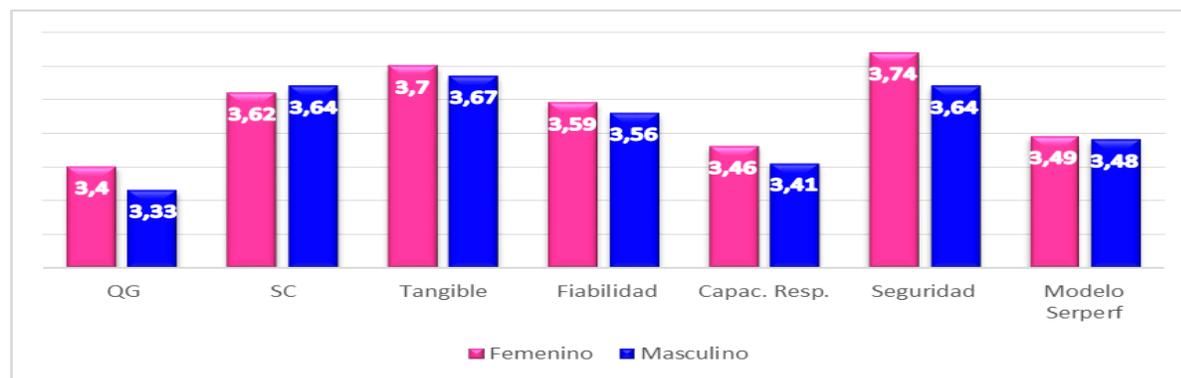
**Figura 14.** Comparación de los resultados por Sala de TV

**Fuente:** Elaboración Propia

En el segmento “Sala de TV”, hay atributos que inciden negativamente en la satisfacción del cliente, como son:

- **A-1** Condiciones y confort (3.15)
- **A-4** Horario de funcionamiento (3.15)
- **A-5** Capacidad para prestar el servicio (3.15)
- **A-10** Preparación de los trabajadores para prestar este servicio (3.15)
- **A-12** Divulgación de las actividades que se realizan (3.15)

En el segmento “Sexo”, los resultados son muy semejantes entre ambos. El sexo femenino obtuvo mejores efectos en la calidad general, las dimensiones y el modelo Serperf, como se puede apreciar en la figura 15.



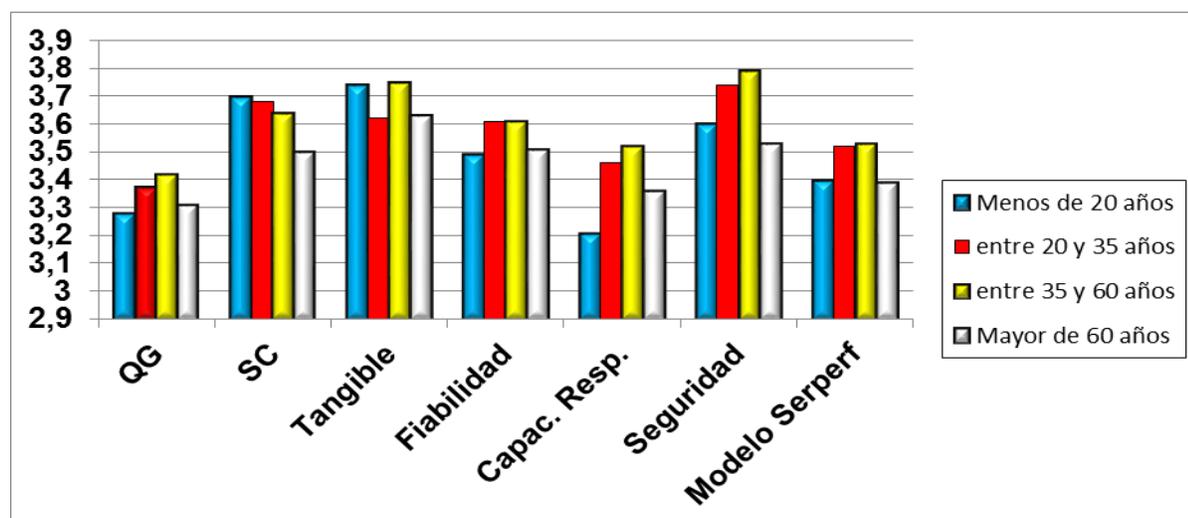
**Figura 15.** Comparación de los resultados por sexo

**Fuente:** Elaboración Propia

Las dimensiones quedaron ubicadas de la siguiente manera: Seguridad (3.74 y 3.64) para mujeres y hombres, Tangibles (3.7 y 3.67) respectivamente, le sigue a Fiabilidad (3.59 y 3.56) y por último Capacidad de Respuesta (3.46 y 3.41), en el mismo inciden negativamente varios atributos, entre los que se destacan:

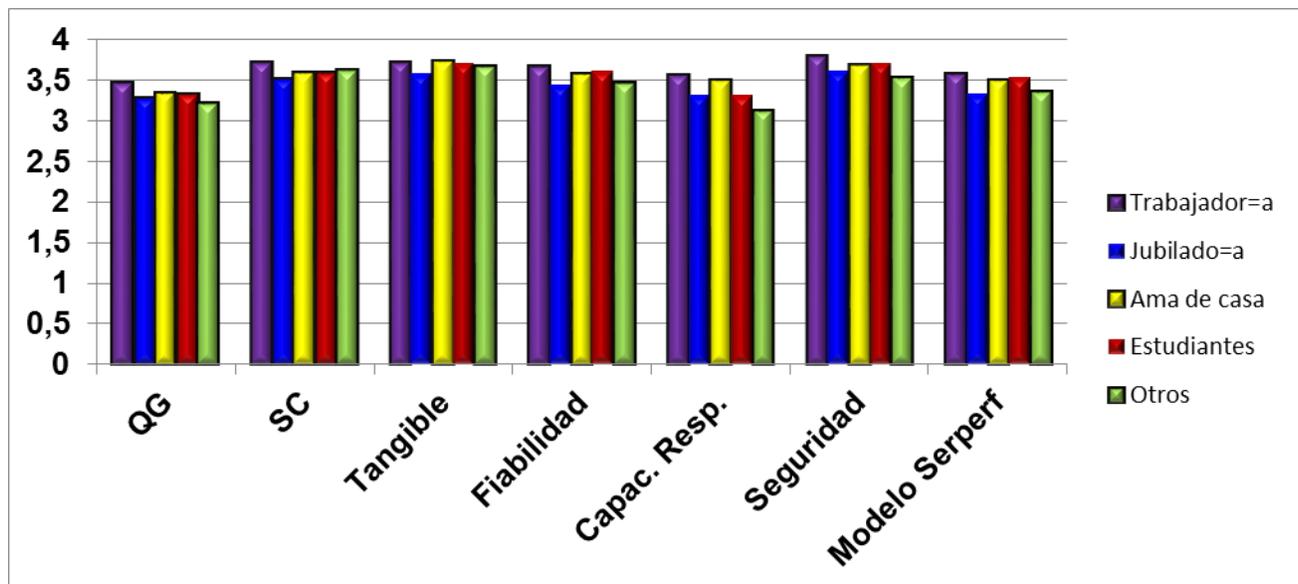
No.	Atributos	Sexo	
		F	M
A – 1	Condiciones y confort.	3.36	3.3
A – 4.	Horario de funcionamiento	3.36	3.3
A – 5	Capacidad para prestar los servicios	3.36	3.3
A – 10	Preparación de los Trabajadores para prestar ese servicio.	3.36	3.3
A – 12	Divulgación de las actividades que se realizan	3.36	3.3

En el segmento “Edad” los más insatisfechos son las personas mayores de 60 años con (3,5) siguiéndole el grupo de edades entre 35 y 60 años con (3,64), para el grupo entre 20 y 35 años es de (3,68) y para menores de 20 (3,7) como se muestra en la figura 16.



**Figura 16.** Comparación de los resultados por edad **Fuente:** Elaboración Propia

En el segmento “Ocupación” el nivel de satisfacción más bajo se encuentra en los jubilados (3,52), seguido por los estudiantes (3,59), luego está el de las ama de casa (3,6), siendo los más satisfechos los trabajadores (3,73) como se muestra en la figura 17.



**Figura 17.** Comparación de los resultados por ocupación **Fuente:** Elaboración Propia

Las dimensiones en el segmento ocupación quedaron en el siguiente orden: Seguridad, Tangibles, Fiabilidad y por último Capacidad de Respuesta, en el mismo inciden negativamente los mismos atributos.

- **A-1** Condiciones y confort (3.33)
- **A-4** Horario de funcionamiento (3. 33)
- **A-5** Capacidad para prestar el servicio (3. 33)
- **A-10** Preparación de los trabajadores para prestar este servicio (3. 33)
- **A-12** Divulgación de las actividades que se realizan (3. 33)

**Desfavorables (quejas y señalamiento de cuestiones a mejorar):**

Condiciones y confort:

- Las áreas externas de la Sala no están lo suficientemente limpia al igual que el huerto de plantas medicinales
- Faltan materiales y medios que son atractivos para la población en las actividades que se realizan en la sala (domino para la peña)
- Los libros de la mini biblioteca siempre son los mismos y no son atractivos a la población; hay muy pocos títulos para niños y jóvenes

Horario de funcionamiento

- El horario de servicio de la sala no está en correspondencia a espacios asequibles para la población (estudiantes, trabajadores estatales y del campo)

#### Capacidad para prestar el servicio:

- Los videos y filmes que se proyectan en la sala son muy repetitivos, pues solo se proyectan los materiales de la empresa del Cine, aunque se cuenta con una memoria USB no existe un sistema que garantice la actualización de los materiales a proyectar.
- Las videocaseteras con que cuentan las salas para la proyección de películas, documentales y videos dificulta la obtención de materiales actualizados pudiéndose resolver si se contara con un DVD

#### Preparación de los trabajadores para prestar este servicio:

- Los trabajadores de la sala no tiene la preparación adecuada, ya que posee bajo nivel cultural.

#### Divulgación de las actividades que se realizan:

- Las actividades que se realizan en las Salas deben ser divulgadas y promovidas con mayor intensidad para lograr que la población pueda seleccionar las que son de su interés.
- La dirección de la entidad debe asistir más seguido a las actividades más importantes realizadas en las sala
- Los organismos rectores (PCC, Gobierno, CDR, Consejo de Zona, FMC, etc..., en ocasiones no conocen de las actividades que se realizan en la sala
- Las actividades que se realizan en las salas dirigidas a los niños y jóvenes deben ser más diversas y con mayor frecuencia

#### **Criterios Positivos:**

- Los empleados son agradables y trabajan por realizar un servicio dirigido a toda la comunidad con calidad y capaz de satisfacer a toda la población.

#### **3.3.3. Determinación de las necesidades, exigencias y preferencias de los clientes.**

Teniendo en cuenta que los niveles de calidad y de satisfacción son similares, es conveniente determinar cuáles atributos están más profundamente relacionados con la puntuación asignada por el cliente a la calidad general del servicio. Para ello se realizó un

análisis del discriminante (Ver Anexo 19). Esta técnica permitió comprobar que los atributos más relacionados con la calidad del servicio son:

- A-2. Limpieza, organización y belleza interior
- A-7. Calidad de la Información que se le brinda
- A-11. Atractivo de las actividades que se realizan
- A-13. Programación variada de las actividades

Tanto en el análisis del discriminante, como el análisis factorial demuestran que las características de calidad que más les interesan a los clientes son las relacionadas con Calidad de la Información que se brinda y que se realice una programación variada de las actividades que se planifican.

En el mismo anexo se puede apreciar para el caso de la Satisfacción General, cuáles fueron los atributos que más influyen en su logro:

- A-1. Condiciones y confort
- A-4. Horario de funcionamiento
- A-5. Capacidad para prestar los servicios
- A-10. Preparación de los Trabajadores para prestar ese servicio
- A-12. Divulgación de las actividades que se realizan

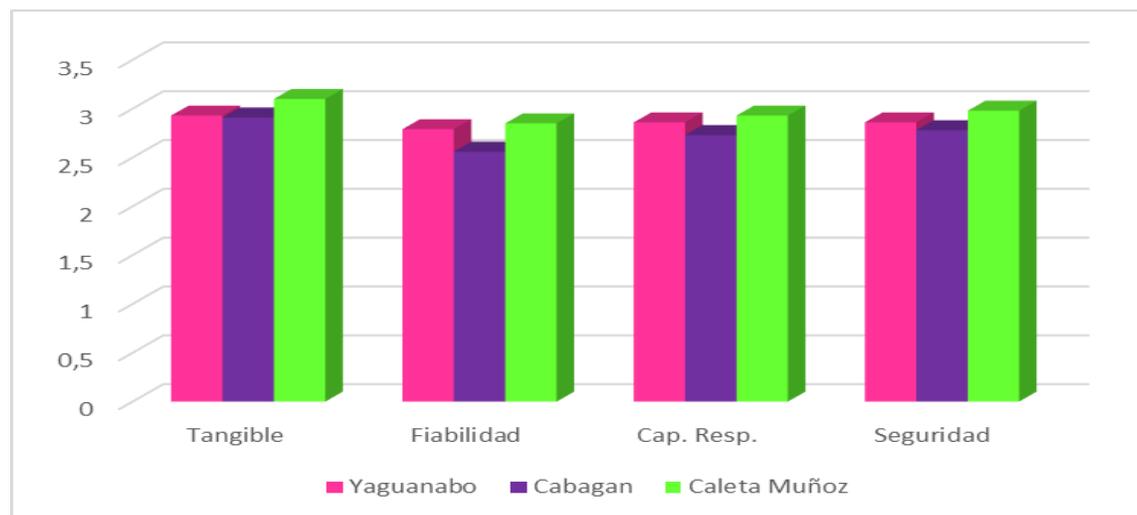
De este análisis se puede inferir que si se logran cambios en el desempeño exitoso de atributos señalados se van a repercutir cambios importantes en los niveles de Calidad del Servicio y la Satisfacción de los clientes y en fin de los pobladores de los asentamientos donde se localizan estas salas de televisión.

#### **3.3.4. Comparación entre instalaciones similares.**

Se realizó una comparación de las frecuencias generales entre las salas de TV: Yaguanabo, Cabagan y Caleta Muñoz, todas pertenecientes al Municipio de Cumanayagua, por haber obtenido los menores resultados en las encuesta realizadas, las tres instituciones ofrecen los mismos servicios. Anexo 20

Como se puede apreciar, las dimensiones quedan de la siguiente forma: Tangibles, Seguridad, Capacidad de Respuesta y Fiabilidad, en todas las dimensiones, Caleta

Muñoz tiene mejores resultados que las otras salas de TV, seguidas por Yaguanabo y Cabagan como se muestra en la Figura 17.



**Figura 17.** Comparación de las dimensiones entre salas de TV **Fuente:** Elaboración Propia

### 3.4. Propuesta de Plan de Mejora.

Las acciones de mejora se enfocan a los criterios que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, tanto los que se reiteran en los resultados de esta investigación, como los desfavorables emitidos por los usuarios, ya que son señalamientos de cuestiones a mejorar.

En el Anexo 21 aparece el análisis de los atributos que más inciden y se propone plan de mejora, mediante la técnica 5W y 1H.

Las propuestas de mejoras están dirigidas a mejorar el embellecimiento de las áreas externas y el huerto de plantas medicinales, garantizar los materiales para realizar actividades que se realizan en la sala, a renovar y actualizar los libros de la mini biblioteca, lograr planificar un horario de servicio en correspondencia a la disponibilidad de tiempo para la población, crear convenios con los Joven Club para recibir el paquete de La Mochila y sea proyectado en las salas, así como con otras instituciones del estado que permitan elevar y actualizar la programación para las Salas.

Un aspecto importante y que fue muy sugerido por los pobladores es planificar más actividades en las salas dirigidas a los niños y jóvenes de esos asentamientos.

www.mca.com

De los análisis realizados y los resultados obtenidos se han arribado a las conclusiones generales siguientes:

- El procedimiento que se diseña está compuesto de cuatro etapas y diez pasos garantiza la evaluación de la calidad percibida y la determinación de la satisfacción, con un enfoque a la mejora continua y haciendo uso de diversas herramientas que fundamentan su rigor científico.
- La implementación del procedimiento en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV permite conocer los criterios relevantes sobre la calidad de los servicios que se prestan y la satisfacción de los usuarios. Los resultados obtenidos facilitan la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora.
- Los resultados más importantes de la calidad, se encontraron en la dimensión Seguridad demostrando el buen trato y disposición de los trabajadores para prestar servicio.
- Las dimensiones de la calidad del servicio de las salas de TV, según la opinión de los clientes, se encuentran ubicadas en el siguiente orden de importancia: Seguridad, Tangibles, Fiabilidad y Capacidad de Respuesta
- Evaluación general de los mejores atributos y los peores evaluados.
  - El valor más bajo de la dimensión Seguridad, corresponde la preparación de los trabajadores para prestar servicio y el más alto al trato y atención de los trabajadores
  - El valor más bajo de la dimensión Tangible corresponde a Condiciones y confort y el más alto a la Limpieza, organización y belleza de local
  - El valor más bajo de la dimensión Fiabilidad corresponde a Horario de funcionamiento y el más alto a Calidad de la información que se brinda.
  - El valor más bajo de la dimensión Capacidad de Respuesta corresponde a Programación variada de las actividades y el más alto a Capacidad para prestar el servicio
- El plan de medidas esta enfocado a los criterios que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, para saber qué se debe hacer, quién lo debe hacer, cómo se debe hacer, porqué se debe hacer, dónde se debe hacer y cuándo se debe hacer.

# www.nw3.com

De los resultados y las conclusiones obtenidas se presentan las recomendaciones siguientes:

- Garantizar sistematicidad en la labor de los trabajadores de las Salas de TV y de la Dirección de la Entidad, como actores diarios dentro de los servicios prestados.
- Elaborar un modelo de Gestión Total de la Calidad en los servicios, teniendo como base los razonamientos teóricos, así como el procedimiento para la medición de la calidad, que se proponen en esta investigación, y aplicarlo en la Unidad Presupuestada Provincial Salas de TV
- Tomar en consideración las necesidades, exigencias y preferencias de los usuarios en el momento de alguna variación en los servicios que presta las Salas de TV
- Extender la aplicación del procedimiento a las demás Unidades presupuestadas de Salas de TV del país.
- Realizar un análisis crítico con respecto a las dimensiones y atributos con evaluaciones más bajas, tomar medidas con el objetivo de superar estas definiciones y aplicar el plan de mejoras propuestos en la investigación para volver a repetir el procedimiento aplicado y conocer si ha cambiado la percepción de los clientes con respecto al servicio que prestan las Salas de TV.

**B-i-b-b-o-o-r-a-a-a**

Amaya, Y. (2010). *Procedimiento de evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios asistenciales*.

Anderson, T. W. (2010). *An introduction to Multivariate Statistical Analysis* La Habana: Ediciones Revolución.:

Bernal, J. (2006). Servucción: el proceso de creación de servicios”. Recuperado de [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com).

Brito Brito, Alexander. (1999). *Evaluación de la calidad en los servicios en la Compañía Cubanacán Sabor y Servicio S.A.* (Tesis de Maestría) Universidad de Cienfuegos.

Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Segunda.). México: McGraw- Hill.

Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL”. Recuperado de <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>.

Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. (Trabajo de Diploma) Universidad Jaume.

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), Cienfuegos., .

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. Reconciling Performance- Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. In *Reconciling Performance- Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality* (p. 58.).

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. In *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension* (p. 56).

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. SERVPEF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance- Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. In *SERVPEF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance- Based and Perceptions-Minus-Expectations*

*Measurement of Service Quality* (p. 58).

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality. In *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality* (pp. 58, 125-131.).

Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Ed. Continental.

Crosby, P.B. (1979). *Hablemos de Calidad*. México: McGraw Hill.

Cuadras, C. M. (n.d.). *Métodos de Análisis Multivariante*. Barcelona: EUNIBAR.

Curbelo, D. (2010). *Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del Contexto de Aprendizaje en organizaciones de avanzada del territorio de Cienfuegos*. (Tesis de grado), Cienfuegos.

Curbelo, D. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia de salud. Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez.”.

Curiel, R. P. (2014). *Tesina para curso en la Escuela de Capacitación del PCC*.

Deming, E.W., & Ed. Díaz de Santos. (1980). *Calidad, productividad y competitividad. La & salida de la crisis*. Madrid.

Diallo, O. (2009). *Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Díaz de Santos. La fórmula del servicio excelente. In *La fórmula del servicio excelente* 1-1, (1), p. 901.

Díaz de Santos. (2006). *La Gestión Empresarial a través del Modelo Europeo excelencia & de la*

- E.F.Q.M. Recuperado de <http://www.gestion2000.com>.
- Díaz Fabregat, E. (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 «Carlos Rafael Rodríguez».
- Díaz, Y., & Pons, R. (, 2009a). Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>.
- Díaz, R. (2006). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*.
- Díaz, Y, & Pons, R. (2006). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. (Tesis de doctorado), Universidad de Cienfuegos .
- Drummond, Helga. (1995). *Qué es hoy la calidad total. El movimiento de la calidad* (Ediciones Deusto.). España.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). *Une Approche Nouvelle du Marketing des Services. Revue Francaise de Gestión. 2*.
- Evans, R., & Lindsay, W. (1999). *Administración y control de la calidad Internacional* (Cuarta.). Thomson Editores.
- Fajardo Martínez, Rolando. (2015). *Propuesta de un plan de mejora y programa de capacitación para implementar la norma cubana NC 143: 2010 en la cocina del restaurante “El Polinesio”*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos
- Fajardo, A. (2013). *Diseño de un instrumento para la medición de la calidad percibida del Servicio Quirúrgico Ambulatorio del Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Federoff, P. (2006). “Método SERVQUAL”. Recuperado de [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html).

- Fonseca, Francia. (2004). Evaluación de la calidad de atención al cliente. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/atecli/atecli.shtml>.
- Frías Jiménez, Roberto A. (2005). *Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros*.
- Galán, Rebeca. (2000). ¿Marketing en Cuba?, . A. 36, (11), 9-10.
- Gálvez, P. (2011). “*Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*”. Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Garrido, L. E, Shih, P. C, & & Martínez- Molina, A. (2012). *Evaluación de la Calidad Percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid. Madrid*.
- Garvin, D. (1988). *Competir en las ocho dimensiones de la calidad*. Harvard Deusto Business.
- 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*.
- Grönroos, C. (1982a). “*An applied service marketing theory*”. *European Journal of Marketing*. 1-7, (16).
- Grönroos, C. (1982b). *Strategic management and marketing in the service sector. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration*.
- Grönroos. (1994). *Marketing y Gestión de Servicio: La gestión de los momentos de verdad y la competencia de los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- 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.
- Guzmán López, A, & Cárcamo Solís, M. L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”.Acta Universitaria, 1-3, (24).

Halstead, D. (1989). *Expectations and disconfirmations beliefs as predictors of consumer satisfaction, repurchase intention, and complaining behavior: An empirical study.* (pp. 17-21).

Harrington, J. (2006). *Cómo incrementar la calidad productiva.* Caracas, Venezuela: McGraw-Hill.

Hayes, Bob E. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente* (2000º ed.). Barcelona, España.

Hernández, R, Fernández, C), & Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación (Segunda.)*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores,S. A. de C. V.

Indicadores de calidad para medir la eficiencia en los servicios de la Biblioteca Médica Nacional.

Descripción de sus variables. (1998). . Recuperado de [www.sld.cu/.../indicadores\\_de\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_de\\_la\\_bmn](http://www.sld.cu/.../indicadores_de_calidad_en_los_servicios_de_la_bmn). W.

*Introducción a la Ingeniería.* (2005). . La Habana, Cuba: Félix Varela.

Juran J. M., & Gryna F.M. (, s. f). Calidad de servicio. Recuperado de <http://www.gestion200.com>.

Juran, J. (1996). *Manual de control de la calidad.* México DF: Mc Graw- Hill Interamericana S.A.

Juran, J., & Binghamm, R. (1974). *Quality control handbook.* New York: Ed. Mcgraw-Hill.

Juran, J.M, & Gryna F.M. (1993). *Manual de Control de la Calidad.* México: Mc &Graw- Hill.

Juran, Joseph M. (2001). *Manual de calidad de Juran.* España: McGraw-Hill.

Knutson B, Stevens P., Wullaert C, Patton M., & Yokoyama F. (1990). LODGSERV: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, (2).

Knutson B., Patton M., Yokoyama F, & Thompson, C. (1990). Service expectation index: a comparison of confirmatory analysis and factor analysis as methods of index testing and refinement. *Hospitality Research Journal*, 1-2, (14).

Knutson B., Stevens P., Wullaert C., Patton M., & Yokoyama F. (1990). LODGSERV: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal* 1-2, (14).

Knutson, B, Stevens, P, & ., Patton, M., & Thompson, C. Consumers' expectations for service quality

- in economy, mid-price and luxury hotels. *Journal of Hospitality & Leisure marketing*, 1-2, (1).
- Knutson, B., Stevens, P., & Patton, M. (1995). DINESERV : Measuring service quality in quick service, casual/theme, and fine dining restaurants. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. 1-2, ( 3).
- Kohler, H. (1994). *Statistics for business and economics*. New York: Harper Collins Publishers.
- Lehtinen, U. (1983). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Finlandia: Institute.
- Lineamientos. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2011). Recuperado de [http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/05/09/descargue-en-cubadebate-los lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-pdf/](http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/05/09/descargue-en-cubadebate-los-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-pdf/).
- López, Z. (2011). “*Mejora del proceso de prestación del servicio en el Ranchón ”El Compay de la UEB el Mediterráneo*”. Universidad de Matanzas.
- 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. De J. (2006). *La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior*. , España: Universidad de Barcelona.
- Martínez-Tur, V, Peiró, J. M, & Ramos, J. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- 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*”. Universidad de Managua.
- Mejias, A, & Reyes, O. (2006). *Calidad de los servicios en la educación superior mexicana*:

*aplicación del SERVQUALING en Baja California, Investigación y Ciencia, Aguascalientes, México.* 1-34, (14). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/674/67403407.pdf>.

Montero, E. (2006). Uso de Psicometría en el Análisis de Ítemes en la Generación de Indicadores de Impacto. Recuperado de [www.ccp.ucr.ac.cr/~icamacho/evaluacion\\_II\\_03/contenido/psicometria.ppt](http://www.ccp.ucr.ac.cr/~icamacho/evaluacion_II_03/contenido/psicometria.ppt).

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.* (Tesis de Maestría), Santa Clara.

Nadiri H., Hussain K., Ekiz H.E., & and Erdogan S. (2008). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *The TQM Magazine*, 1-3, ( 20).

Norusis, Marija. *SPSS Profesional Statistics 6.1.*

Norusis, Marija. *SPSS Profesional Statistics 7.0.*

Norusis, Marija. *SPSS Profesional Statistics 6.1.*

Oliver, R. L. (1981). What is customer satisfaction?., 36-41.

Organización Internacional de Normalización Sistema de Gestión de la Calidad- Fundamentos y vocabulario. , ISO 9000: 2000. (2000). .

Parasuraman. (2006). *Características de la Calidad de servicio.*

Parasuraman, A, Zeithaml, Berry, L, & Valery. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios.* (Díaz de Santos.). Madrid, España.

Parasuraman, A, Zeithaml, V. A, & Berry, L. More on improving service quality measurement. (Vol. 1, p. 69).

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, V, & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49(4).
- Pascual, C. (2000). Servqual: un instrumento para medir la calidad de los servicios. Asociación española para la calidad. Recuperado de [http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?Exporturi=/export/docreb/biblio\\_servqual.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?Exporturi=/export/docreb/biblio_servqual.pdf&%5d).
- Pérez Valdés, Maydelin. (2013). *Evaluación de la calidad del servicio de la Biblioteca del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima" de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Piqueras. (1998). Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. *Revista Valenciana de estudios autonómicos*.
- Puerto Olivera, Carlos. (2015). *Propuesta de un plan de mejora de los servicios en el restaurante Plaza*.
- Rico, B. J, Castillo, I. A, Meneses, X, & 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*. Universidad de Managua. Managua.
- 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. Recuperado de <http://www.monografías.com>.
- Romero, R. P. (2011). *Evaluación de la calidad percibida en los centros de atención infantil temprana de la provincia de Málaga*. (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga.
- Rosales, Carlos Alberto. (2006). El cliente y la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/30-crm-manejo-del-cliente-por-la-empresa.htm>.

- Ryan, C. (1995). *Researching Tourist Satisfaction*. London: Routledge.
- Salas Fuentes, 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 «Carlos Rafael Rodríguez».
- Salinas, O. (, 2006a). El problema de la servucción. Recuperado de [www.sobrepapel.com](http://www.sobrepapel.com).
- Salinas, O. (, 2006b). “La servucción: Es mejor servir que...” . Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Salvador, M. (2000). Lecciones de Estadística: Análisis discriminante. Recuperado de partir de <http://www.5campus.com/leccion/discr>.
- 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 «Carlos Rafael Rodríguez».
- Sampieri, R. (2013). *Metodología de la investigación* (Quinta edición.).
- Sendle, Andrés. *La calidad en el sector turístico*. España: Gestión 2000.
- Sendle, Andrés. *ISO 9000 en la práctica. Reingeniería humana*. España: Gestión 2000.
- Sendle, Andrés. (1997). *Calidad Total en los servicios y en la administración pública*. España: Gestión 2000.
- Stevens, P, Knutson, B, & Patton, M. (1995). DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely. *Journal of Retailing*, 36(2).
- Vargas López, Leydis. (2015). *Propuesta de un plan de mejoras para los servicios gastronómicos en el restaurante “el mandarín.”*.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid : Díaz de Santos.
- Zeithaml, V, Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*.

*Madrid, España: Diaz de Santos. L.*

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, . 52 (3).

**A  
n  
e  
x  
o  
s**

## Anexo 1: Características de los servicios

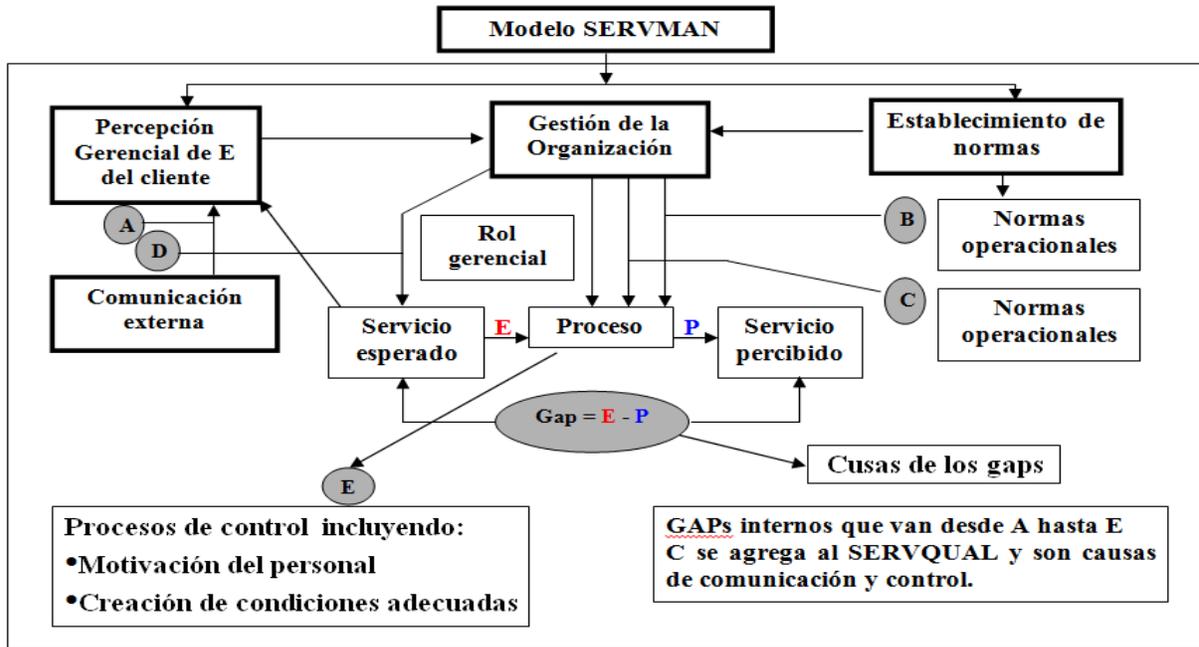
Fuente: Curbelo Martínez (2013)

<b>Características de los servicios</b>	<b>Descripción</b>
Intangibilidad	Los servicios no son objetos físicos, aunque como ya se ha señalado, pueden estar asociados a estos. Su mayor o menor peso específico dependerá siempre del tipo de servicio de que se trate (Frías, 2005). Son prestaciones y experiencias más que objetos (Gálvez, 2011).
Heterogeneidad	Se refiere a la imposibilidad de generalizarlos. Están sujetos a una alta variabilidad. Los servicios están sometidos a una alta dependencia, directa o indirecta, del factor humano (Frías, 2005), los resultados varían con frecuencia según el proveedor y el consumidor (Gálvez, 2011). Por lo anterior, es difícil asegurar una calidad uniforme dado que lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella (Civera, 2008).
Inseparabilidad o simultaneidad entre producción y consumo	Coincidencia del tiempo de producción y el tiempo de consumo (Frías, 2005). El servicio se elabora, comercializa y consume al mismo tiempo por lo que la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (Gálvez, 2011).
Producción del valor esencial en la interacción comprador- vendedor	Es en el momento de la interacción cliente- proveedor en que se da el servicio y en este se debe centrar la atención por la caducidad que le caracteriza mientras en el caso de los bienes físicos el valor esencial se produce en la fábrica (Grönroos, 1994).
Mayor participación del cliente	El cliente es esencial dado que participa en la producción del servicio mientras en el caso de los bienes físicos los clientes normalmente no están presentes en el proceso productivo (Grönroos, 1994).
Logro de un proceso o actividad	El resultado de la producción es un bien físico y en los servicios se trata de un proceso o actividad (Grönroos, 1994) con cierto valor para las dos partes que participan, o sea, para clientes y proveedores.
Caducidad o carácter perecedero	Los servicios son perecederos puesto que no pueden almacenarse, es decir, pueden repetirse pero no recobrase (Gálvez, 2011).
Propiedad temporal e intransferible	Como consecuencia del carácter perecedero, al adquirir un bien de consumo el usuario posee la propiedad del bien, mientras que en el caso de los servicios, el usuario sólo disfruta de los mismos de forma temporal (Gálvez, 2011).

**Anexo 2:** Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de las discrepancias.

**Fuente:** González (2013).

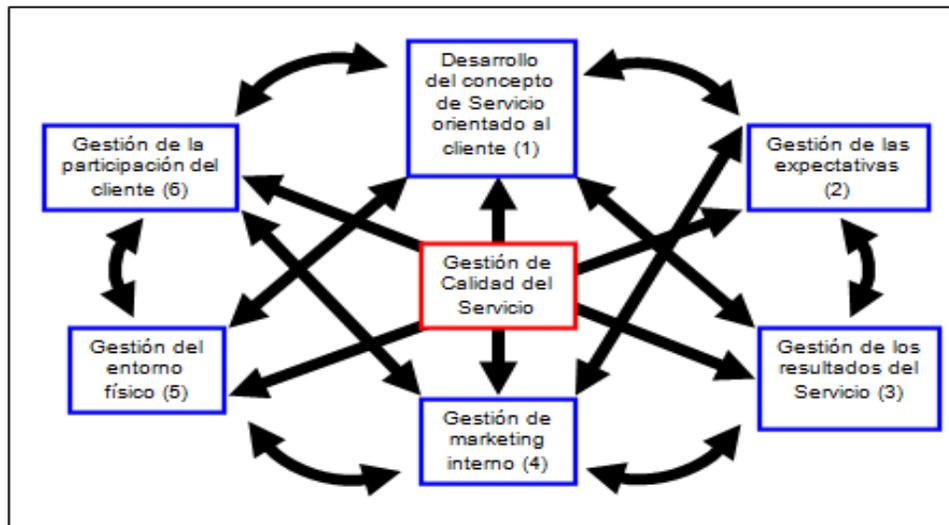
**a) Modelo Servman**



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

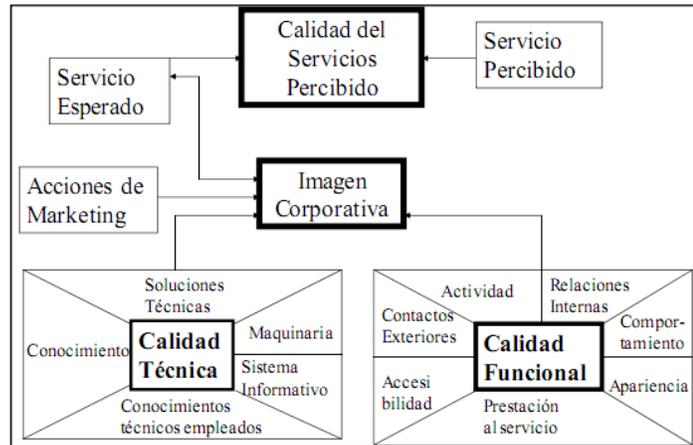
*Nota:* El gap E-P hace referencia a la brecha entre el servicio esperado (E) y el servicio percibido (P) como atributos de la calidad del servicio.

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



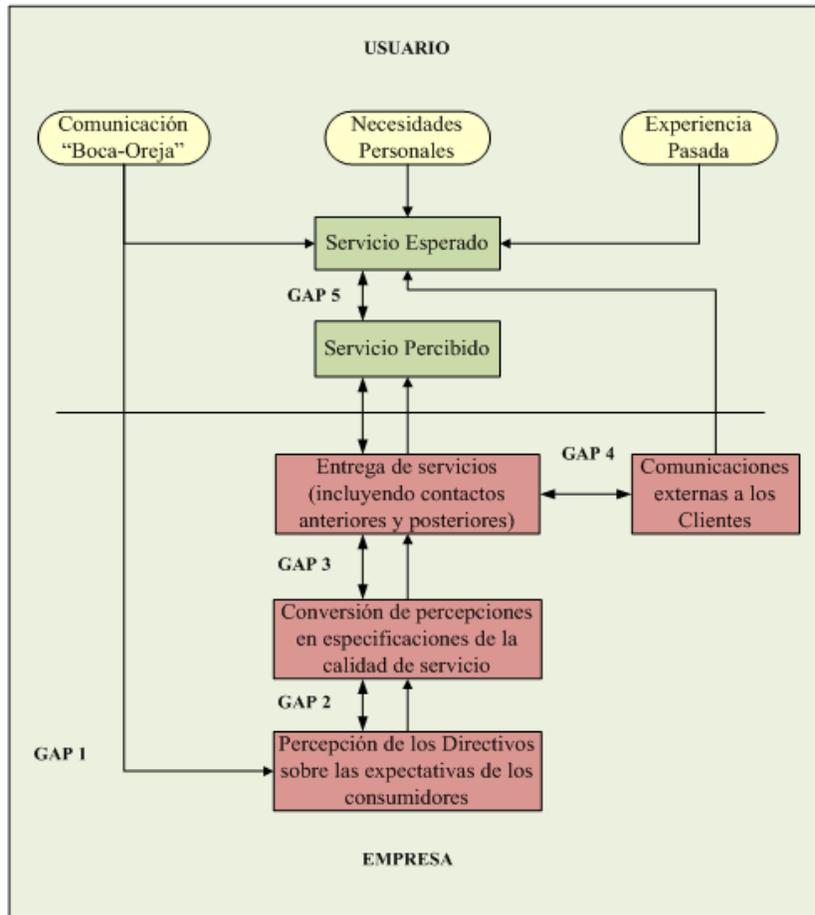
**Fuente:**(Grönroos, 1984)

**c) Modelo de Grönroos**



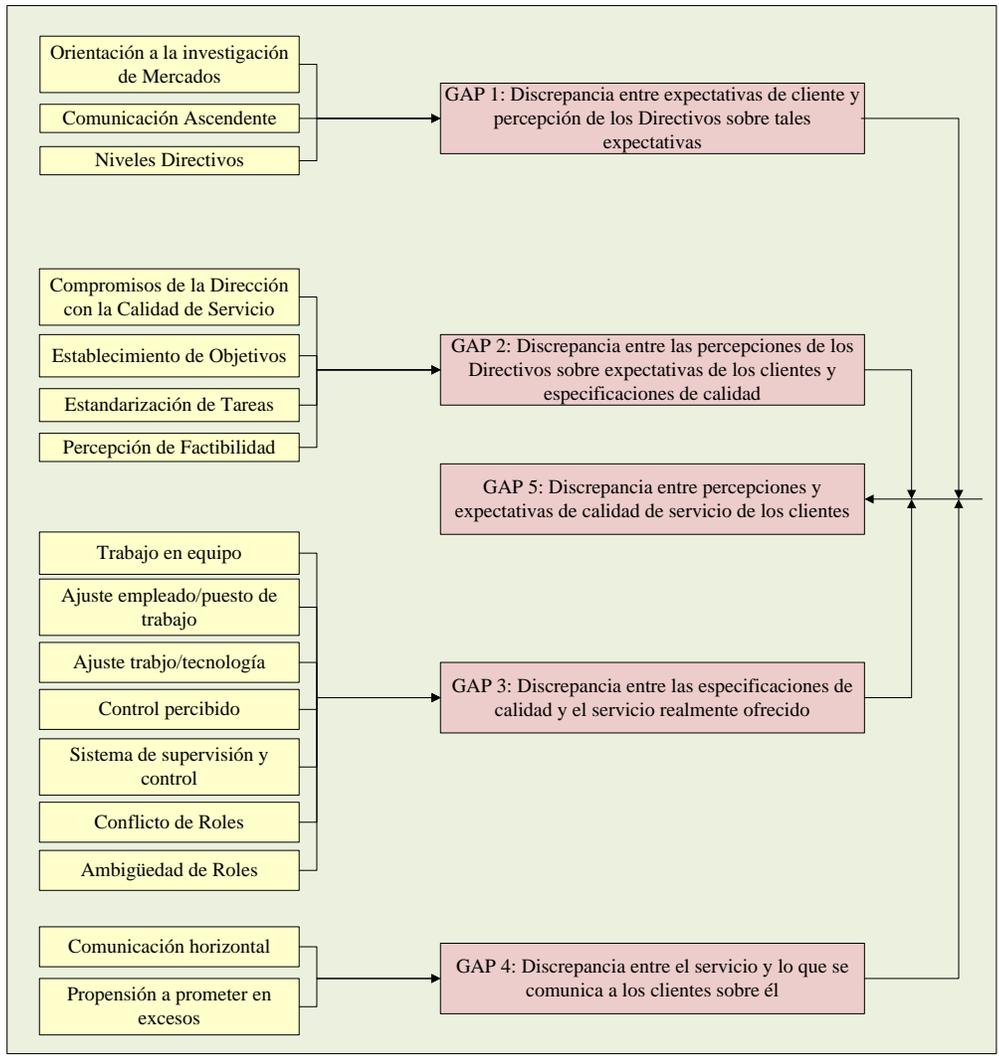
Fuente:(Grönroos, 1988)

**d) Modelo de las Deficiencias**



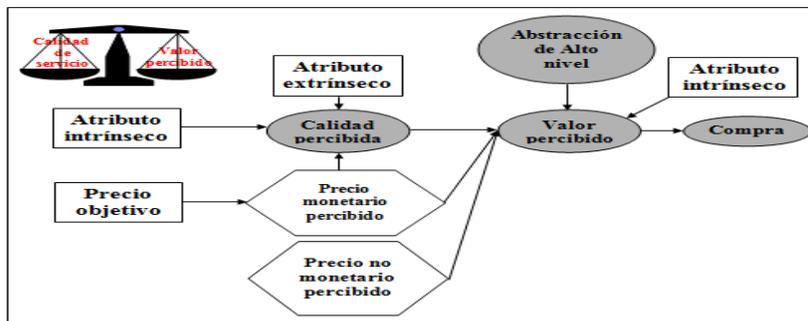
Fuente: (Parasuraman et al., 1988).

**e) Modelo ampliado de la calidad de servicio**



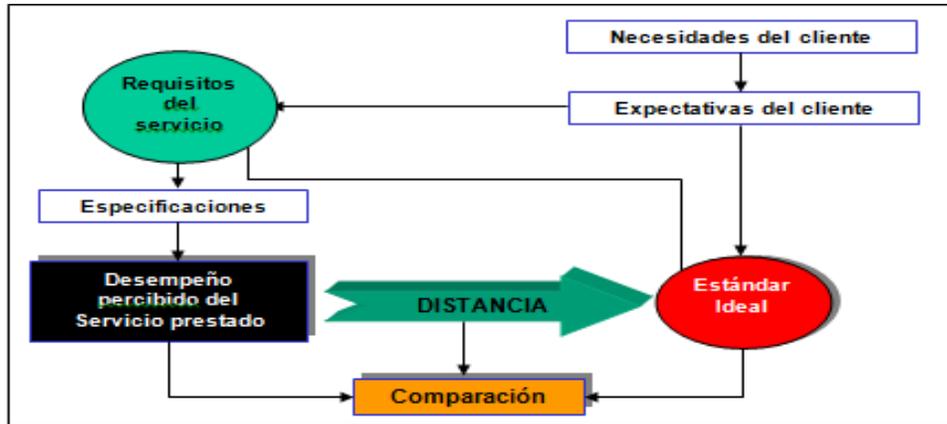
Fuente:(Parasuraman et al., 1988).

f) Modelo de Zeithaml



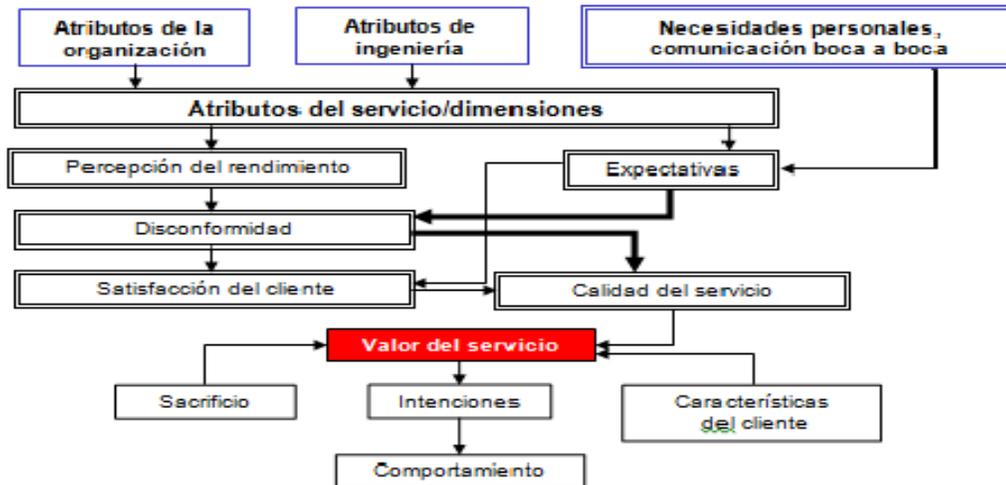
Fuente: (Zeithaml, 1988)

**g) Modelo del Desempeño Evaluado**



Fuente: (Theas, 1993)

**h) Modelo Multiescenario**

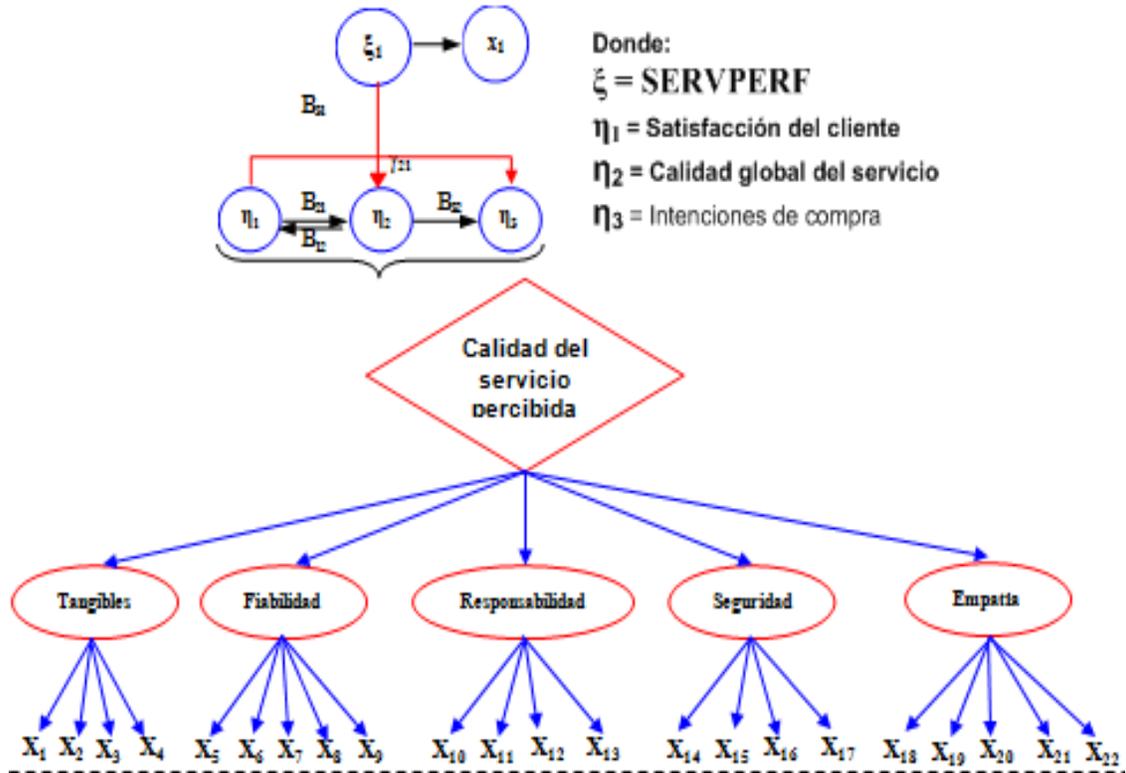


Fuente:(Bolton y Drew, 1991)

**Anexo 3:** Modelos de calidad de servicio basados en el paradigma de la percepción del desempeño.

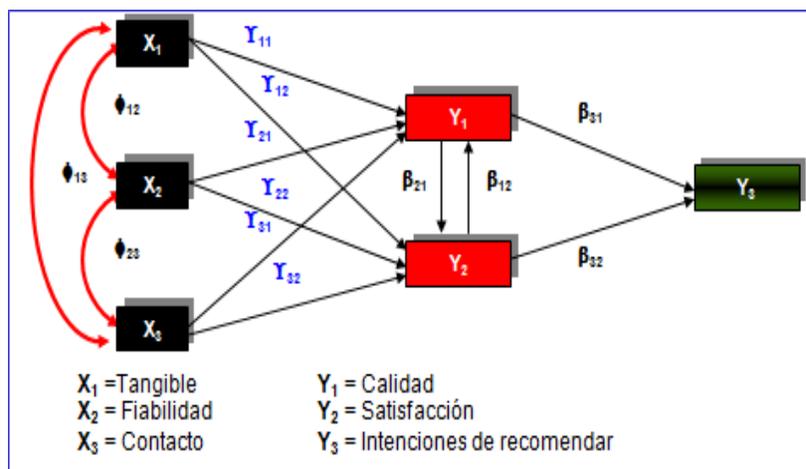
**Fuente:** González (2013).

**a) Modelo Servperf**



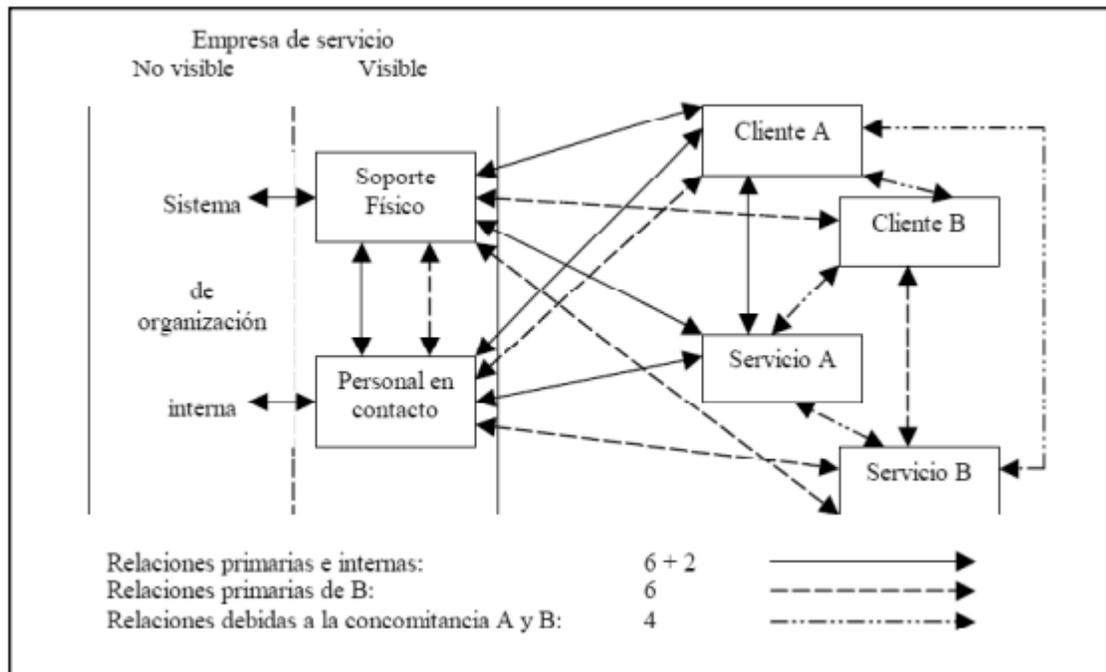
**Fuente:**(Cronin y Taylor, 1992)

**b) Modelo Lodgqual**



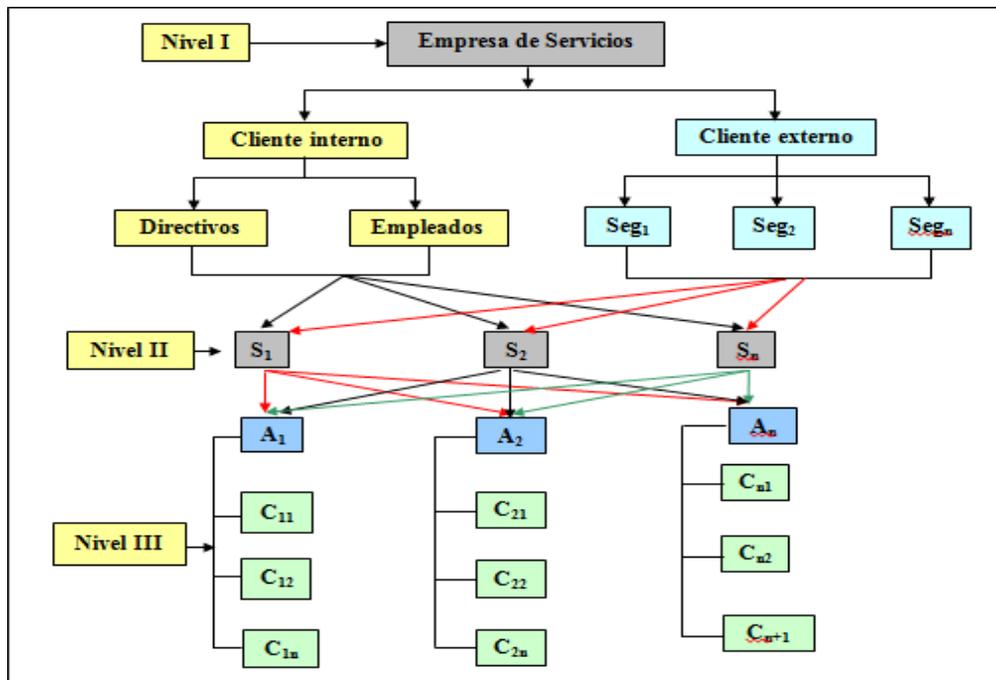
**Fuente:**(Guetty y Thompson, 1994)

c) Modelo de la Servucción



Fuente: (Eiglier y Langeard, 1993)

d) Modelo de Estructura Jerárquica



Fuente: Frías y Cuétara, (1997)

**Anexo 4:** Descripción de los Gaps. **Fuente:** Parasuraman et al. (1988).

Gap	Descripción
Gap 1	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.
Gap 2	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.
Gap 3	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.
Gap 4	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.
Gap 5	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 5:** Dimensiones de la calidad del servicio. **Fuente:** Parasuraman et al. (1988).

## DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

### DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

- ✓ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- ✓ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- ✓ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- ✓ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

### DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

- ✓ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- ✓ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- ✓ La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- ✓ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- ✓ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

### DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

- ✓ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- ✓ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- ✓ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- ✓ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

### DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

- ✓ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.
- ✓ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.
- ✓ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- ✓ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

### DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

- ✓ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- ✓ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- ✓ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- ✓ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- ✓ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

**Anexo 6:** Principales problemas asociados a la aplicación de la escala SERVQUAL.

**Fuente:** Martínez (2006)

Problema	Descripción	Autores
Dificultades operativas	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)
Uso de puntuaciones diferenciales (gaps scores)	Se trata de un mecanismo impropio de un constructo psicológico complejo.	Peter et al. (1993) Philip y Hazlett (1997)
Fiabilidad	El Alpha de Cronbach sobreestima la fiabilidad de las puntuaciones diferenciales.	Prakash y Lounsbury (1984) Churchill y Brown (1993)
Validez discriminante	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)
Correlaciones aparentes	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)
Incomplitud	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)
Restricciones de la varianza	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)
Asimetría de las puntuaciones	La disconfirmación positiva y la negativa no tienen igual valor: los consumidores son adversos a las experiencias negativas.	Teas (1993 <sup>a</sup> , 1993b, 1994) Buttle (1995)
Inconsistencia de las dimensiones	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)
Sesgo cultural	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 7:** 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)

Autor	Ámbito de aplicación
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 fast food
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)

Autores	Aplicaciones
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 8:** Elementos del sistema de servucción. **Fuente:** Eiglier y Langeard (1993)

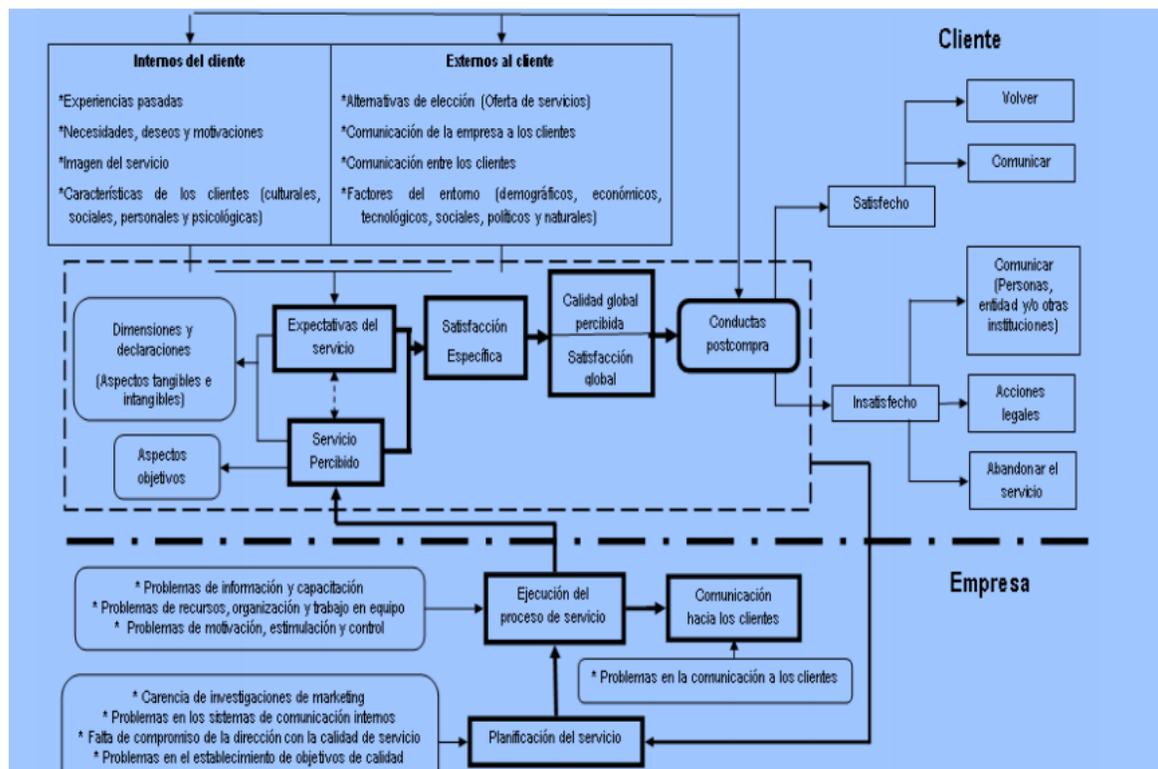
Elementos	Descripción
<b>Servicio</b>	Constituye el objetivo del sistema. Es el resultado de la interacción entre los tres elementos base: el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que ha de satisfacer la necesidad del cliente y el ofrecimiento de un servicio de calidad.
<b>Cliente</b>	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.
<b>Soporte físico</b>	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.
<b>Personal en contacto</b>	<p>Es la persona o las personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente. 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.</p> <p>Tres conjuntos de elementos constituyen lo relacional: lo visible, lo gestual y lo verbal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li><li>- 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.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>
<b>Sistema de organización interna</b>	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.
<b>Demás clientes</b>	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.

Nota: 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.

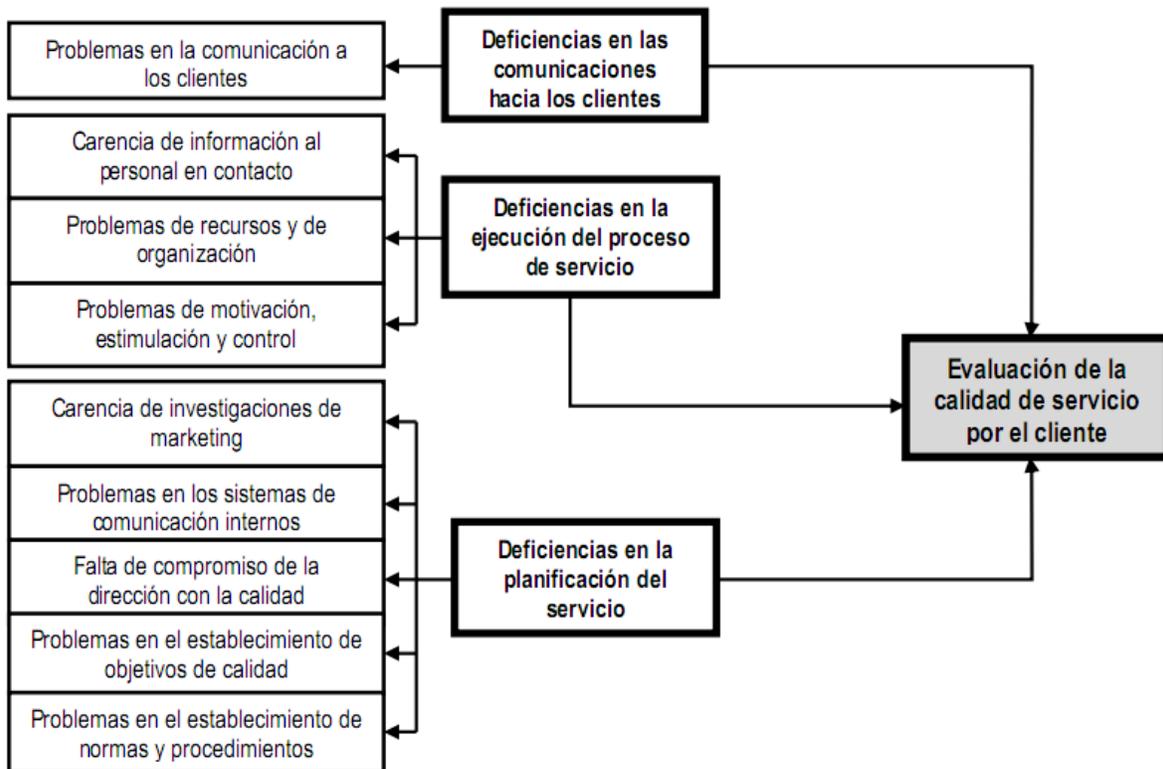
**Anexo 9:** Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. **Fuente:** Díaz y Pons (2009).

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)

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.

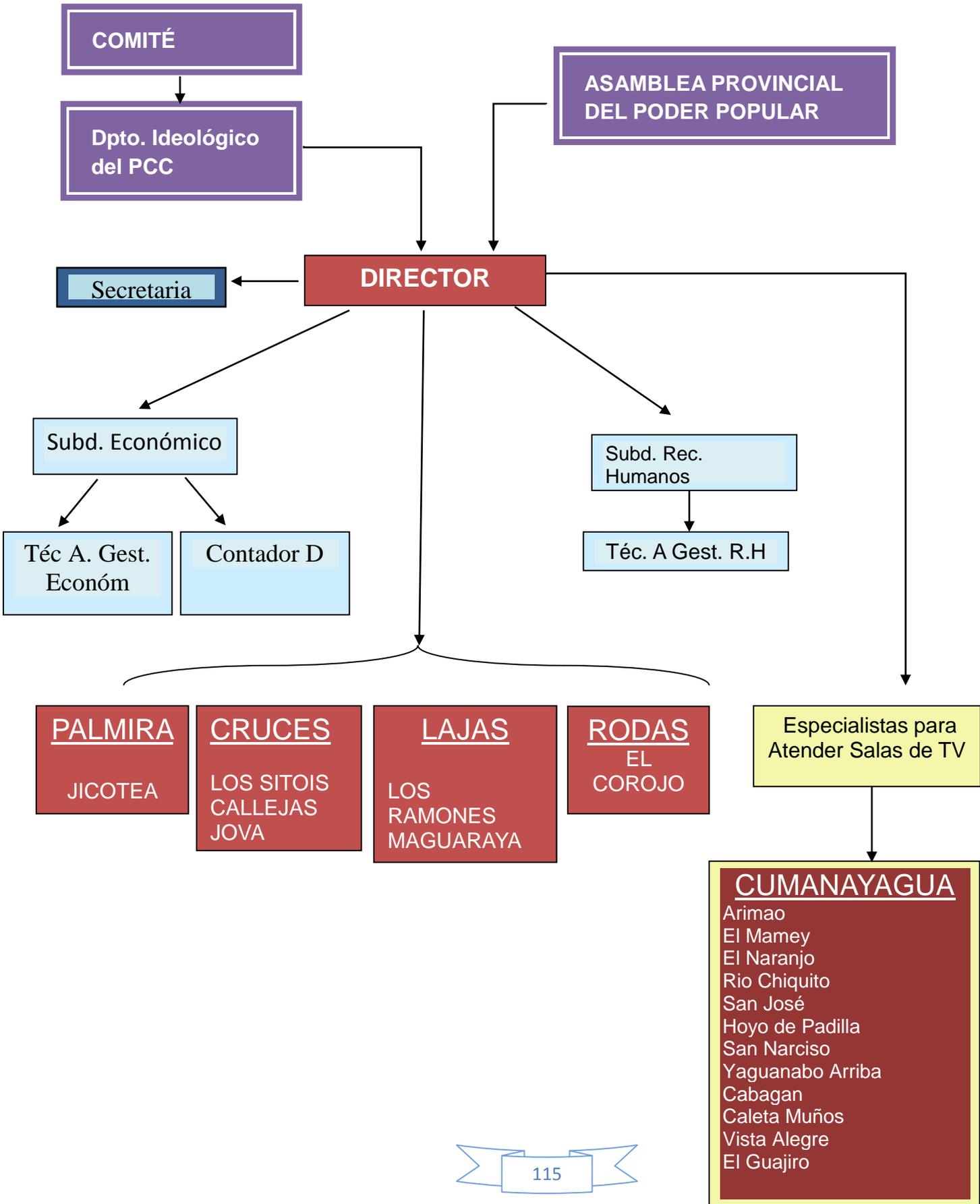


**Figura 2:** Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida.

**Fuente:** Díaz y Pons, (2009)

**Anexo 10. Estructura Organizativa de la Entidad**

**Fuente:** Subdirección de Recursos Humanos



## Anexo 11. Matriz DAFO de la Entidad.

**Fuente:** Documentación de la Entidad

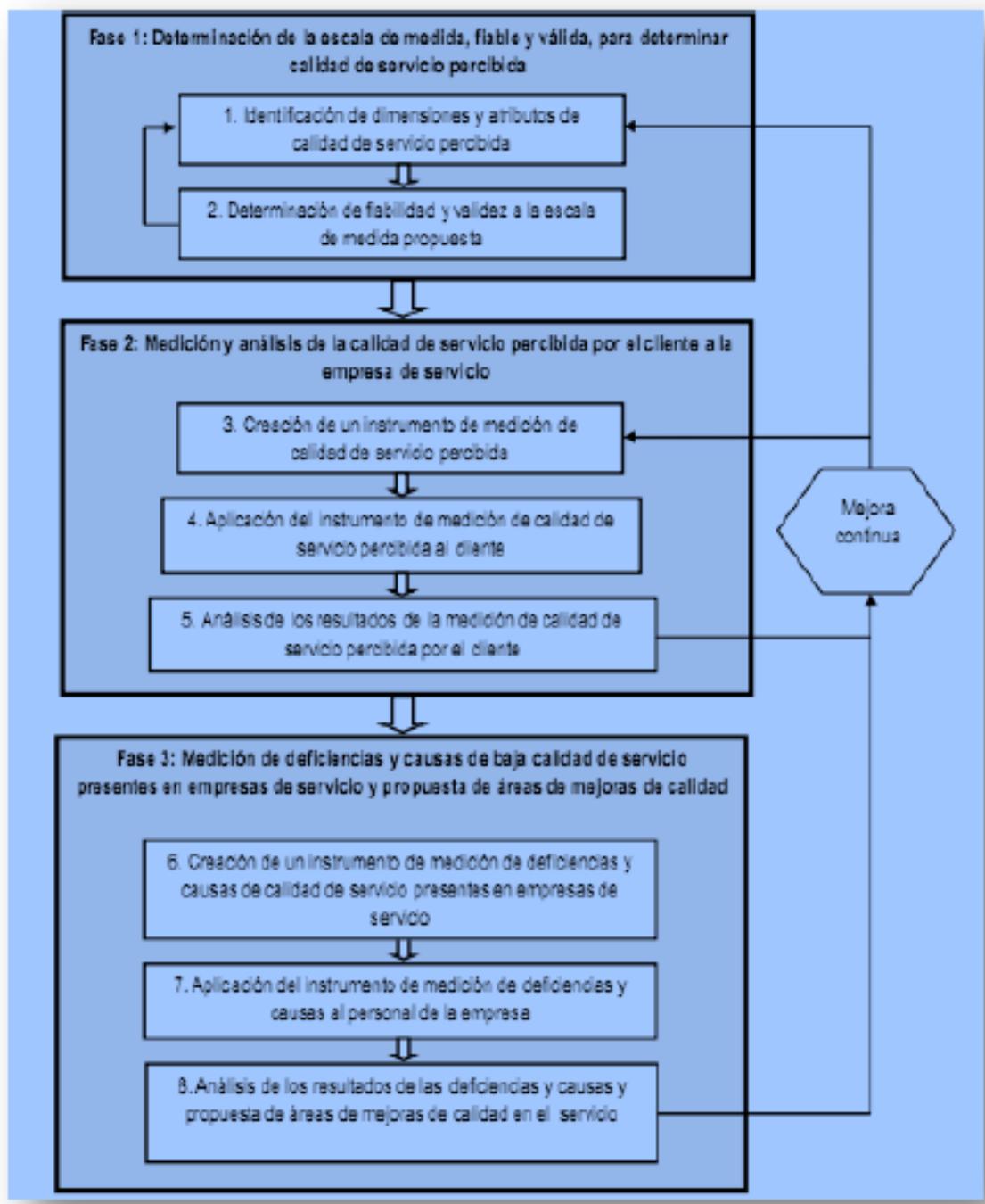
Matriz DAFO	Oportunidades		Totales	Amenazas		Totales
	1	2		1	2	
<b>Fortaleza</b>						
➤ Personal estable en las Salas de TV	X	X	2			0
➤ Sentido de pertenencia de los trabajadores con las salas	X	X	2			0
➤ Estructura bien concebida.		X	1			0
➤ Único centro para el disfrute de la población en las comunidades			0		X	1
➤ Buena atención de la dirección de la entidad	X	X	2			0
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Debilidades</b>						
➤ Preparación de los trabajadores	X	X	2			0
➤ No contar con personal encargado de velar y custodiar las salas	X		1			0
➤ Falta de equipamiento técnico.	X	X	2		X	1
➤ No contar con transporte que permita fiscalizar y controlar las actividades que se realizan en las salas	X	X	2	X		1
➤ No contar con transporte para realizar las compras de insumos y materiales para el trabajo en las salas	X	X	2		X	1
➤ No se tienen claras las normas y los procedimientos que rigen la entidad.		X	1			0
➤ Poca comunicación entre el Coordinador General y la dirección de la entidad			0			0
➤ Fenómenos naturales que impiden el acceso a las salas por las malas condiciones de los caminos	X		1	X		1
➤ No pertenece a un ministerio que dirija y controle las actividades de las salas		X	1		X	1
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

### Análisis de los resultados obtenidos en la Matriz DAFO

- 1er. Cuadrante: F – O (7 impactos) – (+ +) (maxi - maxi). Estrategias Ofensivas.
- 2do. Cuadrante: D – O (12 impactos) – (– +) (mini - maxi). Estrategias Adaptativas o de Reorientación
- 3er. Cuadrante: F – A (1 impactos) – (+ –) (maxi-mini). Estrategias Defensivas.
- 4to. Cuadrante: D – A (5 impactos) – (– –) (mini-mini). Estrategias de Supervivencia o Liquidación.

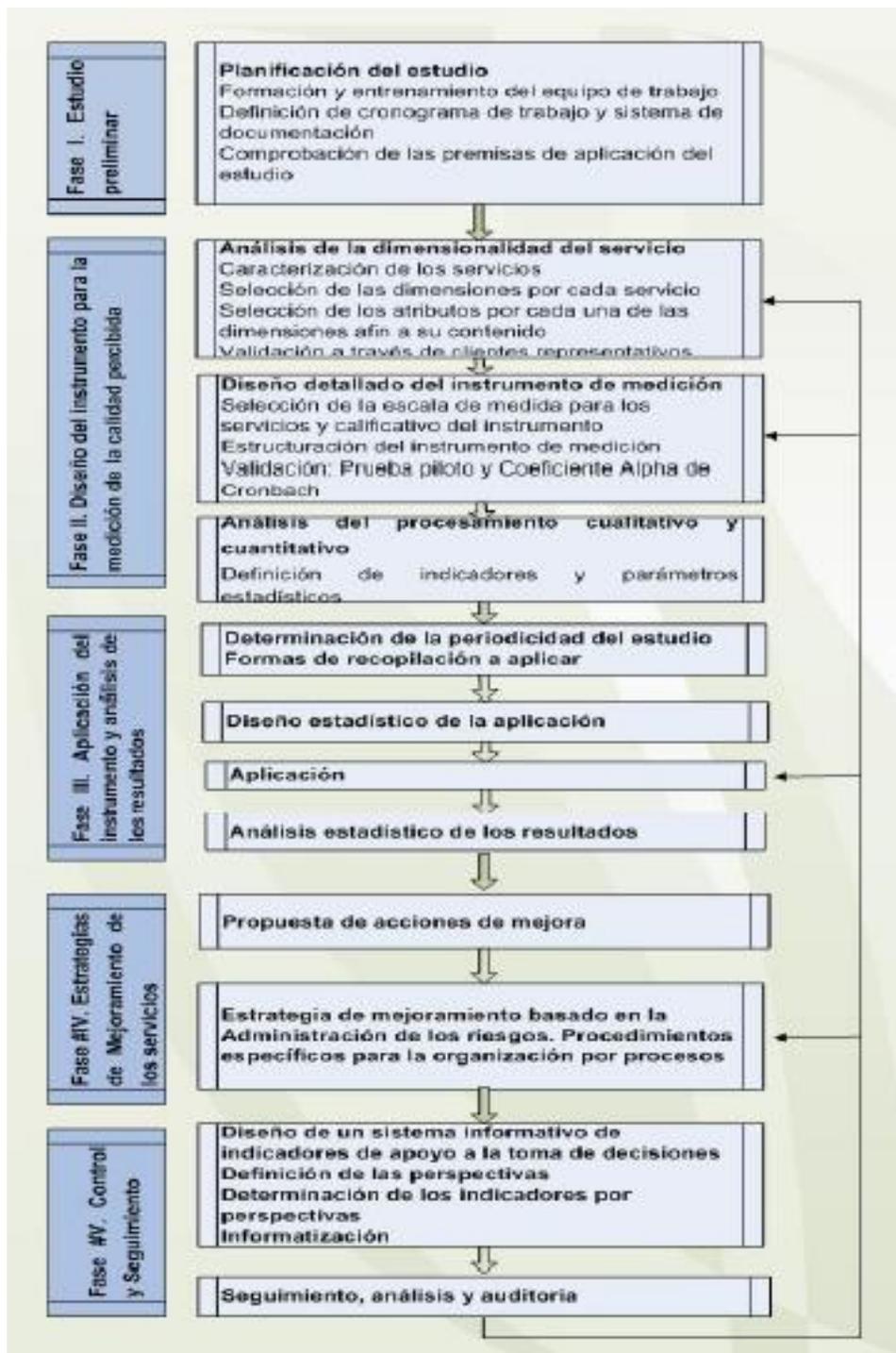
**Anexo 12.** Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios.

**Fuente:** Díaz y Pons (2009).



**Anexo 13.** Procedimiento para la medición de la calidad percibida, el mejoramiento y control de los servicios en Desoft S.A.

**Fuente:** Moreno (2010).



## Anexo 14. Algunos tipos de escalas y preguntas

Fuente: Pérez (2013)

A - Preguntas de final cerrado:

Tipo	Descripción
- Dicotómica	Se ofrecen dos opciones de respuesta.
- Respuesta múltiple	Se ofrecen más de dos opciones de respuesta.
- Escala Likert	Una frase con la cual el respondente muestra el grado de acuerdo o desacuerdo.
- Escala semántica diferencial	Se inscribe una escala entre dos palabras bipolares y el respondente selecciona el punto que representa la dirección e intensidad de sus sentimientos.
- Escala de importancia	Mide la importancia de un atributo desde “no del todo importante” hasta “extremadamente importante”
- Escala de ratio	Ordena el atributo desde “mal” hasta “excelente”
- Escala de intención de compra	Describe la intención del respondente de comprar o volver a la instalación

B - Preguntas de final abierto:

Tipo	Descripción
- Completamente no estructurada	Puede responderse sin límite de extensión.
- Asociación de palabras	Se presentan palabras y los respondentes mencionan la primera palabra asociada que le viene a la mente.
- Completamiento de oraciones	Se presenta una oración incompleta a completar por el respondente
- Completamiento de una anécdota	Se presenta una anécdota incompleta a completar por el respondente.
- Completamiento una figura	Se presenta una figura de dos individuos, uno de los cuales expresa una opinión. El respondente completa la opinión del otro.
- Test de apreciación temática	Se presenta un dibujo y los respondentes elaboran un cuento o anécdota asociada a lo que ven.

**Anexo 15.** Técnica 5W y 2H

**Fuente:** (Covas, 2009)

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

## Anexo 16. Análisis Factorial de los principales atributos.

Fuente: Elaboración Propia

### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,825
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	828,985
	gl	28
	Sig.	,000

### Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente	
	1	2
Condiciones y confort	,097	,766
Limpieza, organización y belleza interior	,194	,371
Limpieza, organización y belleza áreas de los alrededores	,200	,099
Calidad de la Información que se le brinda	,205	-,014
Actualización de la Información que se le brinda	,201	-,246
Trato y Atención de los Trabajadores	,190	-,047
Atractivo de las actividades que se realizan	,203	-,171
Programación variada de las actividades	,204	-,345

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Puntuaciones de componentes.

**Anexo 17. Cuestionario Fuente: Elaboración Propia**

**Unidad Presupuestada Provincial Salas de Televisión  
Estudio de satisfacción**

*Está encuesta es para evaluar sus criterios de los servicios que se prestan en las Salas de Televisión. Contamos con su exactitud en las respuestas dadas.*

Sala \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_ menor de 20 años \_\_\_ entre 20 y 35 años \_\_\_ entre 35 y 60 años \_\_\_ mayor de 60 años

Función que realiza: \_\_\_ Trabajador(a) \_\_\_ Jubilado(a) \_\_\_ Ama de casa \_\_\_ Estudiantes \_\_\_ Otros

No	Evalúe cada aspecto de la Sala marcando con una X según la escala propuesta.	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1	Condiciones y confort	1	2	3	4	5
2	Limpieza, organización y belleza	1	2	3	4	5
3	Limpieza, organización y belleza de las áreas alrededor	1	2	3	4	5
4	Horario de funcionamiento	1	2	3	4	5
5	Capacidad para prestar el servicio	1	2	3	4	5
6	Cantidad de muebles para su disfrute	1	2	3	4	5
7	Calidad la información que se le brinda	1	2	3	4	5
8	Actualización de la información que se le brinda	1	2	3	4	5
9	Trato y atención de los trabajadores	1	2	3	4	5
10	Preparación de los trabajadores para prestar este servicio	1	2	3	4	5
11	Atractivo de las actividades que se realizan	1	2	3	4	5
12	Divulgación de las actividades que se realizan	1	2	3	4	5
13	Programación variada de las actividades	1	2	3	4	5

14 Conoce usted sobre sus deberes y derecho que tiene con la Sala de TV.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que \_\_\_\_\_

15 Conoce usted sobre el proceder a seguir ante una queja por el servicio recibido.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que \_\_\_\_\_

16 Tiene usted intención de continuar recibiendo los servicios de la sala de TV.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que \_\_\_\_\_

**Evalúe de forma general los aspectos siguientes según su percepción:**

		Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
17	Calidad general del servicio que presta la Sala	1	2	3	4	5
18	Nivel de Satisfacción sobre el servicio recibido	1	2	3	4	5

Dadas sus experiencias y vivencias con el servicio recibido Sugerencias:

---



---



---



---

**Anexo 18.** Coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de correlación por rangos de Kendal

**Fuente:** Elaboración Propia

No.	Atributos principales del Servicio	Pearson		Kendall	
		QG	SC	QG	SC
1	Condiciones y confort	,975**	,106*	,961**	,072
2	Limpieza, organización y belleza interior	,315**	,411**	,286**	,413**
3	Limpieza, organización y belleza de alrededores	,175**	,312**	,177**	,302**
4	Horario de funcionamiento	,975**	,106*	,961**	,072
5	Capacidad para prestar los servicios	,975**	,106*	,961**	,072
6	Cantidad de Muebles para su disfrute	,031	,383**	,011	,377**
7	Calidad de la Información que se le brinda	,252**	,412**	,236**	,358**
8	Actualización de la Información que se le brinda	,076	,362**	,061	,324**
9	Trato y Atención de los Trabajadores	,152**	,352**	,159**	,350**
10	Preparación de los Trabajadores	,975**	,106*	,961**	,072
11	Atractivo de las actividades que se realizan	,204**	,426**	,154**	,395**
12	Divulgación de las actividades que se realizan	,975**	,106*	,961**	,072
13	Programación variada de las actividades	,091	,486**	,092	,440**

## Anexo 19. Análisis del discriminante

Lambda de Wilks

Contraste de las	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	,540	226,272	28	,000
2	,873	49,753	13	,000

Matriz de estructura

	Función	
	1	2
Programacion variada de las actividades	,714 <sup>†</sup>	,109
Atractivo de las actividades que se realizan	,606 <sup>†</sup>	,121
Calidad de la Informacion que se le brinda	,594 <sup>†</sup>	,373
Limpieza, organización y belleza interior	,571 <sup>†</sup>	-,245
Cantidad de Muebles para su disfrute	,524 <sup>†</sup>	-,398
Actualizacion de la Informacion que se le brinda	,510 <sup>†</sup>	,355
Dimensión Capacidad de Respuesta	,507 <sup>†</sup>	,237
Modelo Serperf	,503 <sup>†</sup>	,333
Dimensión Tangible	,502 <sup>†</sup>	-,110
Trato y Atencion de los Trabajadores	,478 <sup>†</sup>	-,055
Limpieza, organización y belleza areas de los alrededores	,415 <sup>†</sup>	-,179
Dimensión Seguridad	,288 <sup>†</sup>	,172
Dimensión Fiabilidad	,389	,469 <sup>†</sup>
Condiciones y confort	,148	,392 <sup>†</sup>
Horario de funcionamiento <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>†</sup>
Capacidad para prestar los servicios <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>†</sup>
Preparacion de los Trabajadores para prestar ese servicio <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>†</sup>
Divulgacion de las actividades que se realizan <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>†</sup>

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas

Matriz de estructura

	Función	
	1	2
Programacion variada de las actividades	,714 <sup>*</sup>	,109
Atractivo de las actividades que se realizan	,606 <sup>*</sup>	,121
Calidad de la Informacion que se le brinda	,594 <sup>*</sup>	,373
Limpieza, organización y belleza interior	,571 <sup>*</sup>	-,245
Cantidad de Muebles para su disfrute	,524 <sup>*</sup>	-,398
Actualizacion de la Informacion que se le brinda	,510 <sup>*</sup>	,355
Dimensión Capacidad de Respuesta	,507 <sup>*</sup>	,237
Modelo Serperf	,503 <sup>*</sup>	,333
Dimensión Tangible	,502 <sup>*</sup>	-,110
Trato y Atencion de los Trabajadores	,478 <sup>*</sup>	-,055
Limpieza, organización y belleza areas de los alrededores	,415 <sup>*</sup>	-,179
Dimensión Seguridad	,288 <sup>*</sup>	,172
Dimensión Fiabilidad	,389	,469 <sup>*</sup>
Condiciones y confort	,148	,392 <sup>*</sup>
Horario de funcionamiento <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>*</sup>
Capacidad para prestar los servicios <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>*</sup>
Preparacion de los Trabajadores para prestar ese servicio <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>*</sup>
Divulgacion de las actividades que se realizan <sup>a</sup>	,148	,392 <sup>*</sup>

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas

\*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

**Lambda de Wilks**

Contraste de las	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 3	,029	1305,016	42	,000
2 a la 3	,651	157,807	26	,000
3	,819	73,493	12	,000

**Matriz de estructura**

	Función		
	1	2	3
Condiciones y confort	,960*	,172	-,045
Horario de funcionamiento <sup>a</sup>	,960*	,172	-,045
Capacidad para prestar los servicios <sup>a</sup>	,960*	,172	-,045
Preparacion de los Trabajadores para prestar ese	,960*	,172	-,045
Divulgacion de las actividades que se realizan <sup>a</sup>	,960*	,172	-,045
Dimensión Tangible	,129*	-,047	-,106
Limpieza, organización y belleza interior	,071*	-,029	,050
Modelo Serperf	,214	,559*	,109
Calidad de la Informacion que se le brinda	,054	,323*	,126
Dimensión Fiabilidad	,234	,290*	-,085
Limpieza, organización y belleza areas de los alrededores	,037	,209*	,116
Programacion variada de las actividades	,018	,204*	,056
Cantidad de Muebles para su disfrute	,006	,054*	,018
Atractivo de las actividades que se realizan	,046	,089	,571*
Dimensión Capacidad de Respuesta	,162	,106	,373*
Actualizacion de la Informacion que se le brinda	,016	,043	,360*
Dimensión Seguridad	,283	-,287	-,304*
Trato y Atencion de los Trabajadores	,033	,091	-,276*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas

\*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

**Anexo 20.** Frecuencias Generales por Salas de TV en el Municipio de Cumanayagua

**Fuente:** Elaboración Propia

**Nombre de la Sala:** Yaguanabo

**Sexo:** Femenino 

57.1
------

Masculino 

42.9
------

**Edad:** menor de 20 

14.3
------

  
entre 35 y 60 años 

28.6
------

entre 20 y 35 años 

28.6
------

  
mayor de 60años 

28.6
------

**Función que realiza:**

Trabajador(a) 

14.3
------

  
Ama de casa 

14.3
------

  
Otros 

28.6
------

Jubilado(a) 

42.9
------

  
Estudiantes 

0
---

No	Evalué cada aspecto de la Sala marcando con una X según la escala propuesta.	Porcentaje de las Respuestas					Media	Moda
		Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena		
1	Condiciones y confort		57.1	42.9			2.43	2
2	Limpieza, organización y belleza		14.3.	85.7			2.86	3
3	Limpieza, organización y belleza de las áreas alrededor			100			3	3
4	Horario de funcionamiento		57.1	42.9			2.43	2
5	Capacidad para prestar el servicio		57.1	42.9			2.43	2
6	Cantidad de muebles para su disfrute		14.3	28.6	57.1		3.43	4
7	Calidad la información que se le brinda		14.3	57.1	28.6		3.14	3

8	Actualización de la información que se le brinda			85.7	14.3		3.14	3
9	Trato y atención de los trabajadores		14.3	42.9	42.9		3.29	4
10	Preparación de los trabajadores para prestar este servicio		57.1	42.9			2.43	2
11	Atractivo de las actividades que se realizan		28.6	57.1	14.3		2.86	3
12	Divulgación de las actividades que se realizan		57.1	42.9			2.43	2
13	Programación variada de las actividades		71.4	28.6			3.29	3
17	Calidad general del servicio que presta la Sala		57.1	42.9			2.43	2
18	Nivel de Satisfacción sobre el servicio recibido			42.9	57.1		3.57	4
	<b>Dimensión Tangible</b>			100			<b>2.93</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Fiabilidad</b>			85.7	14.3		<b>2.79</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Capacidad de Respuesta</b>		28.6	71.4			<b>2.86</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Seguridad</b>			<b>85.7</b>	<b>14.3</b>		<b>2.86</b>	<b>3</b>
	<b>Modelo Serperf</b>			<b>14.3</b>	<b>85.7</b>		<b>2.86</b>	<b>3</b>

**Nombre de la Sala: Cabagan**

**Sexo: Femenino**

43.8
------

**Masculino**

56.3
------

**Edad:**

menor de 20 años 

12.5
------

entre 20 y 35 años 

31.3
------

entre 35 y 60 años 

43.8
------

mayor de 60 años 

12.5
------

**Función que realiza:**

Trabajador(a) 

6.3
-----

Jubilado(a) 

43.8
------

Ama de casa 

25.0
------

Estudiantes 

12.5
------

Otros 

12.5
------

**Porcentaje de las Respuestas**

No	Evalué cada aspecto de la Sala marcando con una X según la escala propuesta.	Porcentaje de las Respuestas						
		Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Media	Moda
1	Condiciones y confort		65.2	37.5			2.38	2
2	Limpieza, organización y belleza		3.6	87.5		6.3	3.06	3
3	Limpieza, organización y belleza de las áreas alrededor		18.8	62.5	18.8		3	3
4	Horario de funcionamiento		62.5	37.5			2.38	2
5	Capacidad para prestar el servicio		62.5	37.5			2.38	2
6	Cantidad de muebles para su disfrute		25.0	31.3	43.8		3.19	4
7	Calidad la información que se le brinda		37.5	50.0	12.5		2.75	3
8	Actualización de la información que se le brinda		25.0	75.0			2.75	3

9	Trato y atención de los trabajadores		12.5	56.3	31.3		3.19	3
10	Preparación de los trabajadores para prestar este servicio		62.5	37.5			2.38	2
11	Atractivo de las actividades que se realizan		43.8	50.0	6.3		2.63	3
12	Divulgación de las actividades que se realizan		62.5	37.5			2.38	2
13	Programación variada de las actividades		18.8	42.8	37.5		3.19	3
17	Calidad general del servicio que presta la Sala		62.5	37.5			2.38	2
18	Nivel de Satisfacción sobre el servicio recibido		12.5	43.8	43.8		3.31	3
	<b>Dimensión Tangible</b>			93.8	6.3		<b>2.91</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Fiabilidad</b>		6.3	93.8			<b>2.56</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Capacidad de Respuesta</b>		37.5	56.3	6.3		<b>2.73</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Seguridad</b>			<b>100</b>			<b>2.78</b>	<b>3</b>
	<b>Modelo Serperf</b>		18.8	<b>81.3</b>			<b>2.54</b>	<b>3</b>

**Nombre de la Sala: Caleta Muñoz**

**Sexo:** Femenino

Masculino

**Edad:**  
 menor de 20 años   
 entre 35 y 60 años

entre 20 y 35 años   
 mayor de 60 años

**Función que realiza:**  
 Trabajador(a)   
 Ama de casa   
 Otros

Jubilado(a)   
 Estudiantes

**Porcentaje de las Respuestas**

No	Evalué cada aspecto de la Sala marcando con una X según la escala propuesta.	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Media	Moda
1	Condiciones y confort		40.0	55.0	5.0		2.65	3
2	Limpieza, organización y belleza		5.0	80.0		15.0	3.25	3
3	Limpieza, organización y belleza de las áreas alrededor		5.0	85.0	10.0		3.05	3
4	Horario de funcionamiento		40.0	55.0	5.0		2.65	3
5	Capacidad para prestar el servicio		40.0	55.0	5.0		2.65	3
6	Cantidad de muebles para su disfrute		55.0	45.0			3.45	3
7	Calidad la información que se le brinda		15.0	65.0	20.0		3.05	3
8	Actualización de la información que se le brinda		25.0	45.0	30.0		3.05	3

9	Trato y atención de los trabajadores		5.0	60.0	35.0		3.30	3
10	Preparación de los trabajadores para prestar este servicio		40.0	55.0	5.0		2.65	3
11	Atractivo de las actividades que se realizan		15.0	65.0	20.0		3.05	3
12	Divulgación de las actividades que se realizan		40.0	55.0	5.0		2.65	3
13	Programación variada de las actividades		20.0	50.0	30.0		3.10	3
17	Calidad general del servicio que presta la Sala		40.0	55.0	5.0		2.65	3
18	Nivel de Satisfacción sobre el servicio recibido		15.0	75.0	10.0		2.95	3
	<b>Dimensión Tangible</b>			85.0	15.0		<b>3.10</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Fiabilidad</b>		15.0	75.0	10.0		<b>2.85</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Capacidad de Respuesta</b>		15.0	75.0	10.0		<b>2.93</b>	<b>3</b>
	<b>Dimensión Seguridad</b>			<b>80.0</b>	<b>20.0</b>		<b>2.98</b>	<b>3</b>
	<b>Modelo Serperf</b>		10.0	<b>85.0</b>	<b>5.0</b>		<b>2.97</b>	<b>3</b>

**Anexo 21:** Programa de mejoras 5W y 1H

**Fuente:** Elaboración propia

<b>What?</b>	<b>Who?</b>	<b>How?</b>	<b>Why?</b>	<b>Where?</b>	<b>When?</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Condiciones y confort de las Salas de TV	Dirección de la Entidad y trabajadores de la Sala de TV	Trabajar en el embellecimiento de las áreas externas y el huerto de plantas medicinales	Para fomentar e incentivar la asistencia a un lugar agradable e instruir sobre el uso de la medicina natural y tradicional.	En las Sala de TV	Mensualmente
		Garantizar los materiales para realizar actividades que se realizan en la sala (dominó para la peña)	Para lograr una mayor satisfacción de los clientes con las actividades que realiza la Sala		
		Renovar y actualizar los libros de la mini biblioteca.	Para desarrollar el hábito de lectura y ampliar los conocimientos de la población		
Horario de funcionamiento	Dirección de la Entidad y trabajadores de la Sala de TV	Planificar el horario de servicio en correspondencia a espacios asequibles para la población (estudiantes,	Para garantizar un mayor índice de asistencia en las actividades de la sala sin que la población tenga	En las Sala de TV	Mensualmente

<b>What?</b>	<b>Who?</b>	<b>How?</b>	<b>Why?</b>	<b>Where?</b>	<b>When?</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
		trabajadores estatales y del campo)	que interrumpir su quehacer diario		
Capacidad para prestar el servicio	Dirección de la Entidad y trabajadores de la Sala de TV	Conveniar con los Joven Club para recibir el paquete La Mochila y sea proyectado en las salas	Para que los materiales que se proyectan en las salas sean más variados	En las Sala de TV	Mensualmente
	Dirección de la Entidad	Planificar la compra de un DVD para las Salas	Para obtener videos, películas y documentales para proyectar en las salas que sean más actualizados	En las Dirección de la Entidad	Cuando se apruebe el presupuesto para Inversiones
Preparación de los trabajadores para prestar este servicio	Dirección de la Entidad y Departamento de RRHH	Gestionar superación para los trabajadores.	Para que los trabajadores estén más preparados y puedan cumplir mejor con la misión de elevar el nivel cultural de la población en los asentamientos	En las Dirección de la Entidad	Mensualmente

<b>What?</b>	<b>Who?</b>	<b>How?</b>	<b>Why?</b>	<b>Where?</b>	<b>When?</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Divulgación de las actividades que se realizan	Trabajadores de la Sala de TV	Divulgar con antelación y promover con mayor intensidad las actividades que se realizan en las Salas	Para lograr que la población pueda seleccionar las que son de su interés.	En las Salas	Mensualmente
	Dirección de la Entidad	Planificar y asistir más seguido a las actividades más importantes realizadas en la sala	Para lograr un vínculo directo entre la población y la Dirección de la Entidad y así conocer sus opiniones y preocupaciones sobre el servicio prestado	En las Dirección de la Entidad con ayuda de la Asamblea Provincial de Poder Popular	
Divulgación de las actividades que se realizan	Dirección de la Entidad y trabajadores de la Sala de TV	Involucrar a los organismos rectores (PCC, Gobierno, CDR, Consejo de Zona, FMC, etc..., en las actividades que se realizan en la sala	Para lograr un vínculo directo entre la población y los organismos rectores (PCC, Gobierno, CDR, Consejo de Zona, FMC, etc...,) y estos se sientan más comprometidos con las actividades de las Salas	En las Dirección y en las Salas	Mensualmente

<b>What?</b>	<b>Who?</b>	<b>How?</b>	<b>Why?</b>	<b>Where?</b>	<b>When?</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
		Planificar más actividades en las salas dirigidas a los niños y jóvenes logrando mayor diversidad y frecuencia	Para que los niños y jóvenes tengan actividades que estén en correspondencia con sus deseos e intereses	En las Salas	