



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Título: “Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018”



Autora: Eugenia Bakalets Acosta

Tutor: Dr. C. Francisco D. Ramírez Betancourt

Matanzas

2019

Mensaje de felicitación al Circo Nacional de Cuba por su aniversario 50 del Presidente Miguel Díaz -Canel Bermúdez

La Habana, 24 de junio de 2018
“Año 60 de la Revolución”

Queridos compañeros del Circo Nacional de Cuba:

Deseo hacerles llegar mis felicitaciones por el medio siglo de intensa vida artística que están cumpliendo. El circo tiene una larga tradición en nuestro país. Sin embargo, a pesar del impacto popular de sus presentaciones, los artistas circenses eran discriminados y la mayoría de ellos sobrevivía en condiciones muy precarias. Con la Revolución se creó una escuela de circo que ha graduado a profesionales de alto nivel, reconocidos hoy en todo el mundo. Su rigor, calidad y prestigio los han colocado en los más exigentes circuitos internacionales. El público cubano disfruta con particular entusiasmo de la labor que los artistas circenses llevan a cabo a lo largo y ancho de la Isla. Ustedes han sabido ganarse el cariño y la admiración de nuestro pueblo con su esfuerzo, talento y entrega. Reciban en este aniversario un fuerte abrazo todos los creadores, técnicos y trabajadores que han contribuido a enriquecer la historia del circo revolucionario cubano.

Miguel Díaz-Canel Bermúdez
Presidente de los Consejos de Estado y Ministros
República de Cuba



Dedicatoria

Este trabajo de Diploma va dedicado especialmente a mi querida Mamá, fuente inagotable de amor y paciencia, sin ella no hubiese sido posible llegar hasta aquí.

A Jose, por su amor, apoyo incondicional, aliento y entusiasmo cuando más lo necesito.

A mi hermano Yuri por ser mi inspiración, a pesar de la distancia.

A mi Papá, que con su exigencia me impulsa a esforzarme por ser mejor cada día.

A mis tías Haye y Vilmi, que con tanto celo han seguido mi carrera.

En fin, a toda mi familia.

Agradecimientos

A todos mis maestros y educadores, desde los inicios. Por haber contribuido con mi formación académica.

A la Universidad de Matanzas.

A mi tutor el Dr.C. Francisco David Ramírez Betancourt.

A mi familia por ser un ejemplo, en especial a mis abuelos.

A mis padres.

A mis amigos, en especial a Betty.

A mis compañeros de estudio.

A Margui.

Y a todas las personas que de una forma u otra me han alentado y apoyado en este viaje.

A todos, muchas gracias.

Declaración de autoridad

Declaro ser la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado “**Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba en la gira 2018**” Según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Eugenia Bakalets Acosta

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Dado en Matanzas, el día ____ del mes de _____ del año 2019

RESUMEN

La presente investigación titulada “Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba en la gira 2018” tiene como objetivo general: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos durante los espectáculos desarrollados por el circo en la gira nacional Circuba 2018. Para el desarrollo de la investigación se adecuó el procedimiento de “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión” que aparece en el “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos”, elaborado por Ramírez, F. (2011). Se utilizaron los métodos teóricos: Analítico-sintético; Inductivo-deductivo; Histórico-lógico y se aplicaron diversas herramientas y técnicas, tales como entrevistas; encuestas; paquete estadístico SPSS; tormenta de ideas; Método Delphi; Diagrama Causa-efecto; Software Microsoft Excel; Software Microsoft Visio. Como principales resultados se obtiene que la valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes internos es Mala, con un valor de -0.768; los directivos desconocen y subvaloran las necesidades reales y las expectativas de los subordinados; resaltan como causas fundamentales de la insatisfacción del cliente las debilidades en el liderazgo, con manifestaciones de poca ética y respeto, malas relaciones y poca ejemplaridad; salarios no justos ni acordes a la peligrosidad del trabajo realizado, ni consideran lo corta que es la vida artística; malas condiciones laborales y falta de recursos e insumos imprescindibles para realizar el trabajo; poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y mala comunicación entre los diferentes niveles de mando y los subordinados.

ABSTRACT

The paper entitled "Satisfaction Assessment of Circuba Inside Costumer in the 2018 Tour" has the objective of evaluating the level of satisfaction of the inside client with the performances given by the circus during the Circuba National 2018 tour. The procedure "Assessment of the Quality Management Efficiency" contained in "A Model for the Improvement of the Efficiency of Processes Quality Management" elaborated by Ramírez, F. (2011) was adapted for its application in the present investigation. Theoretical methods such as inductive-deductive, historical-logical and analytic-synthetic were applied, as well as diverse techniques and tools, such as interviews; enquiries; statistical package SPSS; brain storming; Delphi method; cause-effect diagram; Microsoft Excel; Microsoft Visio. As a result of the application of all these resources it was determined that the qualitative assessment of the level of satisfaction of the inside costumer is very low, with a value of - 0.768. Managers unknown and undervalue the real needs and expectations of their subordinates. The weaknesses of the leadership, poor ethic and respect, bad relationships and low exemplarity highlight as main causes of costumer's dissatisfaction. Other causes also mentioned were the low salaries that not match with the dangerousness of the work; bad working conditions; scarcity of resources and supplies indispensable for the work; few participation of workers in decision making; and a lack of communication between the executives and the subordinates.

INDICE

	Páginas
Introducción	1
Capítulo 1. Referentes teóricos para el estudio de la calidad de los servicios en la gira Circuba 2018	8
1.1. Diferentes definiciones de calidad	8
1.2. Definiciones de servicio	10
1.2.1. Características de los servicios	12
1.2.2. Calidad del servicio	13
1.3. Gestión de la calidad	14
1.4. Evaluación de la calidad. El modelo de la calidad del servicio	20
Servqual	
Capítulo 2. Breve caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico	26
2.1. Caracterización de la empresa Circuba	26
2.2. Diseño metodológico	31
2.3. Técnicas y herramientas utilizadas para la investigación	35
2.3.1. Modelo Servqual Modificado	35
2.3.2. El Método Delphi	36
2.3.3. Diagrama Causa-Efecto	38
2.3.4. Tormenta de ideas	39
2.3.5. Paquete Estadístico SPSS	39
2.3.6. Métodos para recabar información	40
Capítulo 3: Desarrollo de la metodología propuesta y análisis de los resultados obtenidos	41
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

El uso intencionado del arte para ayudar a superar diversos problemas sociales, explica su incremento en la economía contemporánea, surgiendo así, nuevas formas de integrar arte, sociedad y bienestar general. Ese manifiesto impacto, exige que los gestores culturales y sociales cuenten con habilidades capaces de generar proyectos artísticos que dejen sus huellas en la sociedad.

Cada vez más, el arte y los proyectos artísticos deben demostrar su influencia e impacto en la sociedad, no sólo dentro de las artes y entre los colectivos que participan activamente, sino también en las diferentes comunidades y en la sociedad en general.

El circo es un espectáculo artístico, la mayoría de las veces itinerante, que incluye en sus actuaciones acróbatas, payasos, magos, malabaristas, trapevistas y funambulistas, animales amaestrados y otras formas extraordinarias de la habilidad y fuerza humana. Se presenta en el interior de una gran carpa que cuenta con pistas y galerías de asientos para el público. Las pistas suelen ser áreas circulares donde actúan los artistas.

Las bondades que poseen las disciplinas circenses van más allá de su contenido técnico y artístico. Es decir, su objetivo no sólo trata de formar seres humanos que ejecuten cosas extraordinarias para sorprender a sus semejantes, sino además, su práctica debe permitirles asimilar un mensaje mucho más profundo que los ayude a edificar una vida personal más completa.

En la actualidad el circo es entendido como el arte de la precisión, por lo que sus ejecutantes contemporáneos deben poseer una gran disciplina y perseverancia en los ensayos para lograr dominar cualquiera de sus variantes. En la búsqueda por ejecutar cosas prodigiosas con su cuerpo, el artista de circo se involucra en la repetición obstinada de ciertos ejercicios que ha de lograr dominar al paso del tiempo. Se caracteriza por una mezcla de prácticas escénicas, entre los que hay que señalar la música, el teatro, la pantomima, la acrobacia, el malabarismo, la gimnasia, a los que habría que añadir los espectáculos de magia y modernos espectáculos basados en la tecnología.

El circo es el espectáculo más antiguo del mundo. Entre el legado cultural que nos dejaron algunas de las civilizaciones pasadas, se encuentran las artes circenses, que se practicaban desde hace 3000 años en China, Grecia, India y Egipto. Algunas de las actividades que hoy

relacionamos como parte del espectáculo circense, tales como la acrobacia, el equilibrismo o el contorsionismo, tenían una utilidad que estaba íntimamente relacionada con la preparación de guerreros, rituales de ámbito religioso y con algunas prácticas festivas de la época.

Fueron los romanos quienes dieron el nombre Circo a estas actividades de ocio. Tras la caída de estas civilizaciones -principalmente las occidentales-, las artes escénicas (teatro gestual, danza, gimnasia y circo) perdieron el interés de la sociedad. Posteriormente, ya en la Europa de la Edad Media, este tipo de espectáculos públicos comenzaron a ganarse nuevamente un espacio, con los saltimbanquis, que andaban de pueblo en pueblo mostrando sus habilidades en los saltos y las acrobacias.

Fue en la época del Renacimiento, cuando los artistas con experiencia en los espectáculos circenses volvieron a tomar pueblos y calles de muchos países del continente europeo, ampliando con ello el status social de dicha cultura.

El primer circo moderno, como se le conoce, fue inaugurado el 9 de enero de 1768 por Philip Astley en Londres, Inglaterra. Entre sus distintas actividades de entretenimiento, se ha comprobado que algunas siguen usándose en los circos de hoy, como es el caso de la música, los animales domesticados (leones, etc.), acróbatas y payasos.

A propósito de ello, debido al maltrato a que son sometidos los animales, hay denuncias en el circo moderno, que han condicionado la toma de regulaciones en cuanto al trato y posesión de algunos animales. En algunos países como Canadá, Suecia, Dinamarca y Bolivia se ha prohibido el uso de determinadas especies, en la India, desde el 2009 se impidió el uso de elefantes tanto en circos como en zoológicos. También en diversas ciudades de otros estados, se ha prohibido el uso de cualquier animal en los circos.

El Nouveau Cirque, es el nombre que se le da al nuevo movimiento circense originado en la década de los setenta en Australia, Canadá, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido. Sus espectáculos reúnen las prácticas del circo tradicional con una propuesta estética, y prescinden en muchos casos de animales. Algunos ejemplos son el Cirque du Soleil y el Cirque Éloize de Quebec.

Cuba fue el segundo país de América en replicar las manifestaciones del circo moderno. Posee una larga tradición circense, que se traduce en la presencia de compañías fundadas antes de 1959 que, paralelamente a otros pequeños colectivos, viajaban hasta los más recónditos

parajes de la geografía nacional. La carpa, espacio vital de los artistas circenses, llegó a sitios donde ninguna otra expresión del arte soñó jamás incursionar.

Referencias muy antiguas de "Malabaristas, Prestidigitadores, Saltimbanquis, Mimos y Funambuleros" aparecen en Cuba ya a fines del siglo XVIII en las Actas Capitulares del poder colonial insular. Estos documentos demuestran desde 1793 la existencia de sujetos dedicados a "maromas" durante los festejos del Corpus Christi, e igualmente admiten "payasos y titiriteros" en mansiones de adinerados y plazas públicas. No es hasta los 1800 que se ubica en un solar yermo de La Habana "un tinglado de lona y maderas" destinado a Circo ecuestre, que después se llamó Circo Cubano.

En lugares como este, artistas españoles y novatos de la Isla ofrecían funciones de variedades. Esas representaciones anteceden al teatro con figuras populares llamado vernáculo, en boga desde entonces y hasta fines de los 60 en la pasada centuria. Resaltan nombres de familias con hondas raíces en el oficio circense: Los Montalvo, los Hermanos Torres, los Anchía.

Tras el triunfo de la Revolución, se convirtió en Circo Nacional INIT y Primer Circo Socialista de América. Contó en todo momento con el apoyo entusiasta de Celia Sánchez y de Fidel Castro, considerados los fundadores del Circo Nacional de Cuba. En 1962, el joven Gobierno Revolucionario entregó al Consolidado de Centros y Atracciones Turísticas una carpa azul de cuatro mástiles, un tren de 34 piezas con cocina, dormitorios, oficinas, restaurante de lujo, planta eléctrica, dos pipas de agua potable, baños y un círculo infantil para los hijos de los artistas. Esta carpa giraba por todo el país diez meses con personal excelente.

En 1968 se institucionaliza esta manifestación y para entonces la Gran Carpa azul INIT ya se encontraba deteriorada. Estas razones constituyen el antecedente del Circo Nacional de Cuba, que queda constituido el 6 de junio de ese año. Para 1970 se construye en la hoy sala polivalente Ramón Fonst, una enorme carpa recordada por muchos como parte de la Feria de la Juventud. La ubicación hace unos años de una sede fija, la carpa Trompoloco, en 5ta. Avenida en Playa, ha contribuido también a darle una mayor estabilidad a estos espectáculos.

No menos importante fue la creación, en 1977, de la Escuela Nacional de Circo, subordinada al Centro Nacional de Escuelas de Arte, que aporta al espectáculo circense cubano la mayor parte del talento artístico de la isla y en la cual se han forjado cientos de artistas cuya inteligencia y destreza llaman la atención actualmente a nivel mundial. Esta es la principal proveedora de

artistas de la empresa Circuba, además del aporte, en menor medida, de artistas preparados en cursos y talleres en todo el país, y de deportistas de alto rendimiento de algunos tipos de deportes, como gimnasia, pesas, judo, lucha, clavados, etc.

El Circo Nacional de Cuba ha participado, por más de tres décadas, en los festivales más importantes de esta especialidad, como son el Circo del Mañana, Pista Joven de París, Montecarlo, Albacete en España, Moscú, entre otros y ha obtenido prestigiosos y numerosos premios en estas pistas.

El Circo Nacional de Cuba ofrece cursos de adiestramiento en las distintas especialidades circenses, así como en montaje y perfeccionamiento, y cuenta con especialistas capaces de brindar técnica y metodológicamente una formación integral en cualquier género o especialidad en una institución educacional.

El circo cubano ha mostrado su arte en numerosos países como: Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Portugal, Francia, Suiza, Inglaterra, México, Corea, España, Italia, Colombia, República Dominicana, Martinica, Guyana, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Canadá, Holanda, China, Mongolia, Rusia, Hungría, Polonia y Bulgaria, entre otros.

Actualmente el Circo Nacional de Cuba posee dos carpas, la Trompoloco, su sede oficial, y la Azul, itinerante, que gira por las cabeceras provinciales de la geografía cubana.

Bajo la premisa de extender el arte circense a todo el país, tributan también compañías y proyectos que no solo se presentan en el recorrido del Festival Circuba, sino también buscan exhibir sus números en los municipios de la isla durante el año.

Para orgullo del país, después de 50 años, el Circo Nacional de Cuba se encuentra entre los mejores del mundo.

Los Festivales Circuba, considerados entre los más importantes del mundo, comenzaron a efectuarse en 1981 hasta 1991, y fueron retomados en 2007, después de un largo periodo de descanso, motivado por la difícil situación económica que atravesaba el país durante el llamado periodo especial. El Festival Internacional de Circo de Cuba, Circuba, celebró en junio del 2018 su XVII edición manteniendo la línea ascendente y de calidad que ha marcado su trayectoria a lo largo de los años precedentes.

Cada año, representantes de todas partes del mundo se reúnen en La Habana, en lo que ya es una de las citas más esperadas por los habitantes de la capital y del resto de las provincias. En esta ocasión, al igual que en la pasada edición, el festival internacional de circo acogió a artistas de los cinco continentes, característica de la que pocos festivales pueden hacer gala. Sin lugar a dudas, el Circuba constituye un eficaz esfuerzo por artistas y organizadores para dar a conocer y que llegue a diversos rincones de todo el orbe, el patrimonio cultural y los valores artísticos de Cuba.

Durante una semana, La Habana se convierte en una ciudad, acogedora de un público ávido de nuevas sensaciones y emociones que solo el mundo del circo puede regalar y de unos artistas, que notan el calor de ese pueblo que se vuelca cada día y se convierte en referencia para otros escenarios circenses, pues esta cita es mucho más que un espectáculo, son sueños, ilusiones, trabajo, oportunidades laborales para muchos, reconocimientos personales y profesionales, y un torrente de emociones compartidas entre artistas y público que no hay premio capaz de igualar.

Cada año, al finalizar el festival internacional, Circuba realiza una gira nacional por todo el país, considerada una propuesta más de verano, para llevar el arte y la cultura a todos los rincones del país.

En el presente trabajo se analiza el servicio prestado por la empresa: Circuba 2018 viaja por Cuba, con su espectáculo “El Circo Por Siempre”. Se celebran así los 50 años del Circo Nacional de Cuba y se rinde homenaje a Fidel Castro y Celia Sánchez, considerados fundadores del Circo Nacional cubano, dado el apoyo brindado a éste desde el triunfo de la revolución y su fundación el 6 de junio del 1968, cuando se logró la institucionalización de toda la actividad circense y el paso de sus intérpretes a las artes escénicas de la nación como una más de las expresiones artísticas que dan vida espiritual a los cubanos.

Como toda empresa de servicios, Circuba se enfrenta a la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que brinda, atendiendo tanto a conseguir la satisfacción del cliente interno -el equipo de trabajo-, como la del cliente externo, su público.

La calidad en el servicio al cliente requiere un compromiso de toda la organización. La satisfacción de los clientes internos juega un rol importante en lograr satisfacer al cliente externo.

La situación problemática está dada por el gran número de quejas e inconformidades surgidas desde los clientes internos durante la gira del Circuba 2018, que se manifestó en los comentarios negativos del colectivo, inseguridad, inconformidad, pesimismo, ambiente de tensión y frustración entre los artistas. Esto conlleva a la necesidad de realizar un estudio de la calidad del servicio, visto desde adentro, quedando planteado de esta manera el **problema científico** en la investigación: Necesidad de establecer las causales presentes en la gira Circuba 2018 que provocan insatisfacción en los clientes internos.

Como **objetivo general** se define: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos durante los espectáculos desarrollados por el circo en la gira nacional Circuba 2018.

Los **objetivos específicos** declarados son:

1. Elaborar un marco teórico referencial que apoye la investigación.
2. Aplicar el procedimiento para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno.
3. Realizar una propuesta de acciones para la minimización de los problemas detectados, que permita mejorar la calidad en las próximas giras nacionales del circo.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diversos métodos propios de la indagación científica, clasificados por su naturaleza en empíricos y teóricos.

Métodos Teóricos: Analítico-sintético; Inductivo-deductivo; Histórico-lógico. Fueron de gran utilidad para la determinación y elaboración del marco teórico referencial que sirve de apoyo a la investigación, para llegar a diagnosticar las causales que provocan la insatisfacción del cliente interno durante la gira Circuba 2018 y realizar la propuesta de mejora.

Métodos Empíricos: Entrevistas; Encuestas; Paquete Estadístico SPSS; Tormenta de ideas; Método Delphi; Diagrama Causa-efecto; Software Microsoft Excel; Software Microsoft Visio. Mediante su empleo se pudo establecer la metodología a seguir para el diagnóstico de la problemática en estudio.

El informe de la investigación cuenta en su **estructura** con Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos.

En la introducción se recoge el diseño teórico y metodológico elaborado para encauzar la investigación, así como, se precisa la actualidad e importancia del estudio que se realiza.

En el primer capítulo se recogen los principales conceptos y definiciones que sustentan la investigación, tales como calidad, servicios y sus características, gestión de la calidad, evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad, así como una descripción del modelo Servqual modificado.

En el segundo capítulo se hace una breve caracterización del objeto de estudio de esta investigación, la empresa Circuba y específicamente la gira nacional 2018, y se presenta el procedimiento o diseño metodológico utilizado, describiendo brevemente las técnicas y herramientas aplicadas para recopilar y analizar la información: observación, entrevistas, tormenta de ideas, método Delphi, diagrama causa –efecto y modelo Servqual modificado.

En el tercer capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto y se analizan los resultados obtenidos, llegando a conclusiones sobre la calidad del servicio y haciendo propuestas para mejorarlo.

Capítulo 1. Referentes teóricos para el estudio de la calidad de los servicios en la gira Circuba 2018

En este capítulo se exponen y valoran las bases conceptuales sobre las cuales se sustenta la presente investigación, para ello se analiza el criterio de diferentes autores relacionados con el servicio y sus características, profundizando esencialmente en las definiciones referentes a la calidad, calidad en los servicios, evaluación y mejora de la misma, diagnóstico, debido a que las empresas de hoy día tienen un interés muy particular en lograr un alto nivel de satisfacción del cliente.

1.3. Diferentes definiciones de calidad

La calidad, en opinión de Garvin (1988); Zeithaml (1988); Brady y Cronin (2001); Martínez y Martínez (2010), citados por Ros Gálvez (2016, p.27) es un concepto multidimensional, subjetivo, difícil de definir y medir. Son numerosos los autores, investigadores y profesionales que a lo largo del tiempo han aportado su propia definición de calidad en función de diferentes criterios y del contexto histórico del momento.

Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y referentes han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Según Deming (1988) la calidad es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado". El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar ese objetivo el camino es la calidad. La calidad no es otra cosa que "una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua" (Ídem)

A su vez, Juran (1993) expresa que la calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente, de modo que no hayan deficiencias.

Interesante resulta la concepción de Ishikawa (1988) para quien la calidad significa “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

La Norma ISO9000:2005 define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) entendieron la calidad como aquella discrepancia existente entre lo esperado y lo percibido.

Ahora bien, según Reeves y Bednar, y Martínez –Tur, Peiró y Ramos (2001) citados por Ros Gálvez (2015, p. 28) es posible recoger prácticamente todas las aportaciones al concepto de calidad en cuatro categorías diferenciadas:

- La calidad como excelencia: es el enfoque más antiguo, significa alcanzar la forma más alta, el máximo nivel, la superioridad, en lugar de contentarse con lo descuidado o fraudulento. Esto permite diferenciar de sus competidores a las organizaciones que ofrezcan el mejor producto o servicio, que sea excelente. Y les da un valor añadido. Varios autores han contribuido a definir la calidad como excelencia: Pirsig (1974), Tuchman (1980), Garvin (1984 y 1988), Zeithmal (1988), entre otros.
- La calidad como valor: Al comenzar a dirigir sus productos a un mercado más amplio, a mediados del siglo XVIII, las empresas tuvieron que producir más barato y la calidad empezó a ser juzgada en función del precio. En consecuencia, las organizaciones que deseen ser competitivas han de dirigirse al mercado con productos o servicios de valor, esto es, de buena calidad y a un precio aceptable. Autores como Feigenbaum (1951), Taguchi (1979), Broh (1982), han desarrollado este concepto.
- La calidad como conformidad o ajuste a especificaciones: Sus orígenes se remontan a 1850, cuando comenzaron a fabricarse productos de forma masiva (armas, después autos, etc.). Un producto o servicio es de calidad cuando lo diseñado por la organización se corresponde con lo producido u ofrecido (Gilmore, 1974). Varios autores han aportado a este enfoque: Crosby (1979); Juran y Gryna (1988).
- La calidad como satisfacción o superación de las expectativas del usuario: Este enfoque surge a raíz de la importancia que ha ido adquiriendo el sector servicios a partir del siglo XX y hasta nuestros días. Es el predominante en la actualidad, donde

los productos o servicios han de superar las expectativas de los clientes, satisfacer sus necesidades y obtener su fidelidad. Los modelos se centran en la calidad subjetiva, la percibida por los clientes. Autores como Edwards (1968), Feigenbaum (1983); Parasuraman et al. (1985) han contribuido a definir la calidad bajo este enfoque.

Es importante señalar que los distintos enfoques se pueden complementar para definir las políticas de calidad de las organizaciones.

La autora concuerda con los criterios expuestos por los autores y entiende la calidad como la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las expectativas del cliente, por lo que esta investigación se realiza bajo este último enfoque, atendiendo a la calidad como satisfacción o superación de las expectativas del cliente.

1.4. Definiciones de servicio

Cuando se habla de servicio se presupone que el concepto expresa como regla una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio, o sea, la producción y el consumo ocurren simultáneamente y es aquí donde radica la diferencia más significativa entre el proceso de producción y el consumo de servicios.

Según Colunga (1994, p.15) toda empresa de servicios generalmente presta tres tipos de servicios: servicio principal, servicios periféricos y servicio de valor agregado.

- El servicio principal: es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa.
- Servicios periféricos: son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal. Su principal función es complementar la prestación del servicio principal.
- Servicio de valor agregado: son aquellos servicios libres de costos que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es incrementar el valor de los mismos. Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periféricos son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes. Si alguno de los servicios de valor

agregado se cobra, automáticamente pasa a ser catalogado como servicio periférico, que complementa o se relaciona con el servicio principal; pero que no agrega valor al servicio principal o a los periféricos.

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto no tanto en el sentido efectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente.

El servicio como proceso: consistente en una sucesión de actividades interrelacionadas de duración o localización definidas, conseguidas gracias a medios humanos o físicos, y materializable. Siendo su finalidad: satisfacer necesidades a la medida de un cliente individual o colectivo, según procesos y comportamientos esperados.

Todo servicio que se ofrece en el mercado debe ser útil y ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo. Si el cliente no encuentra utilidad y/o gusto en un servicio, no pagara por él.

Reuniendo y analizando estos términos se pueden encontrar algunas definiciones de "servicio al cliente".

Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, Bennet y Brown, 1989).

En opinión de Karl Albrecht (1990), servicio es poner primero al cliente, es que toda la línea de enlace sea simpática con el público. A su vez, Juran y Gryna (1993) consideran que servicio es un trabajo para otros, que existe porque en ellos se puede satisfacer una determinada necesidad de los clientes.

Todos los autores mencionados anteriormente presentan coincidencias entre sus definiciones, ven los servicios como esfuerzos, actos o procesos de trabajo que se consumen en el momento cuando se producen, destacando la intangibilidad de los mismos y cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes.

Después de un análisis de estas definiciones, la autora opina que el servicio es el conjunto de actividades que surgen a partir del intercambio entre la empresa y el cliente con el fin de satisfacer las necesidades de ambas partes, proceso en el cual deberá primar la calidad.

1.4.1. Características de los servicios

Para Grönross (1982) y Zeithaml (1988) la calidad del servicio es un concepto complejo, difuso y abstracto; mientras que Parasuraman et al (2005) lo consideran difícil de medir y evaluar, por las características especiales que presentan.

A diferencia de los productos, los servicios presentan una serie de características como la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad que los hacen especiales, opinan Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Martin y Díaz (2013) y Grande (2014).

A continuación se reflejan en la Tabla 1 los aspectos más importantes de cada una de ellas.

Tabla 1. Características de los servicios

Características	Implicaciones
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden almacenarse • Los servicios no se pueden patentar • Es más difícil fijar un precio a los servicios que a los bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil comunicar servicios que bienes • La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor • La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos • Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado • El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes
Inseparabilidad (producción y consumo)	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la producción del servicio • Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente

simultáneos)	<ul style="list-style-type: none">• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante• La producción masiva puede ser difícil
Percederos	<ul style="list-style-type: none">• Es complicado sincronizar la oferta con la demanda• Los servicios no se pueden devolver• Los servicios, generalmente, no se pueden revender

Fuente: Grande (2014)

1.4.2. Calidad del servicio

La calidad en el servicio no significa tener conformidad con las especificaciones de las características, sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes. La calidad en el servicio adquiere realidad en la percepción, considerando esta como un deseo más que la percepción, ya que esta última implicaría un pensamiento y análisis anterior. (Berry, Bennet, & Brown, 1989)

En los últimos años la mayor parte de los autores aceptan, en especial desde la perspectiva del marketing, una visión de la calidad del servicio que considere la percepción del cliente. En este sentido, varios investigadores han desarrollado un concepto operativo de la calidad de servicio que permite la elaboración de escalas para su medición que han sido aplicadas a diferentes tipos de servicios. La aparición de estos instrumentos de medida ha permitido crear una línea de investigación en torno a la calidad de servicio, cuya importancia se debe a que suele implicar un incremento en la satisfacción y en la lealtad de los clientes.

Sin embargo, la naturaleza intangible de los servicios, dificulta la utilización de indicadores objetivos para medir la calidad del mismo. Además, los consumidores no solo evalúan la calidad técnica (la calidad de lo que reciben) sino también la forma en que la reciben o calidad funcional. Existen algunos indicadores que tradicionalmente se han venido empleando en las empresas para medir la calidad de servicio, tales como los índices de quejas y reclamaciones, o las opiniones en contacto con el cliente. No obstante, estas vías solo pueden usarse como indicadores complementarios ya que la medición de la calidad de servicio debe realizarse fundamentalmente mediante la consulta al cliente, ya que es el único que realmente puede valorarla. (Ídem)

Calidad de servicio es un valor o sentimiento, que se adquiere mediante el hábito de practicar actitudes positivas hacia nosotros mismos y nuestro entorno, no solo con el objetivo de cumplir con las necesidades de nuestros clientes, sino también de crear una relación con ellos que perdure en el tiempo donde predomine el concepto ganar/ganar. Ahora bien, la mejor manera de predecir lo que creemos o profesar lo que sentimos es a través del ejemplo. En ocasiones es difícil cumplir, pero es obligatorio hacerlo, opina Larrea (1991)

1.3 Gestión de la calidad

En una organización, la calidad está definida por el cliente en sus requisitos, deseos y expectativas. El primer elemento de gestión de la calidad en la empresa es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas, por tanto, el producto o el servicio que se oferta, ha de caracterizarse por la cualidad fundamental de satisfacer esas necesidades. Esto se aplica tanto a los clientes externos como a los internos.

Un adecuado estudio de la gestión de la calidad de un producto o servicio, parte del esclarecimiento de los conceptos fundamentales que ella encierra. En cuestión son los siguientes:

Cliente: es toda organización, persona o entidad, que recibe un producto o servicio y que dictamina sus especificaciones. Ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, mayorista, beneficiario y comprador. Los clientes pueden ser internos o externos a la organización.

Clientes internos: son las personas que forman parte de la empresa y llevan a cabo los procesos. **Clientes externos:** todos aquellos que no forman parte de la empresa pero sobre quienes repercuten los productos y servicios de la misma.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Es importante entender la diferenciación entre calidad de la gestión y gestión de la calidad. Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización. Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico, de integralidad, al involucrar a todas las

personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma.

Calidad de la gestión: Logro simultáneo, de la satisfacción del cliente y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades, emanados de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización. (Ramírez, 2011).

Una buena calidad de la gestión representa una ventaja competitiva para la organización, eleva las expectativas y demandas del producto o servicio, reduce costos por devoluciones, reacondicionamientos y desperdicios, e incrementa en sentido amplio la productividad, las utilidades y otras medidas de éxito.

En la literatura científica sobre el tema, se han identificado ocho principios fundamentales de gestión de la calidad, cuya aplicación es necesaria para lograr la mejora del desempeño de la organización.

- ✚ Organización enfocada al cliente.
- ✚ Liderazgo.
- ✚ Participación del personal.
- ✚ Enfoque basado en procesos.
- ✚ Gestión basada en sistemas.
- ✚ Mejora continua.
- ✚ Toma de decisiones basada en hechos.
- ✚ Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Ofertar un servicio de calidad significa su ajuste a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.

Satisfacción del cliente: se relaciona con las percepciones, las necesidades y las expectativas de los clientes y con los procesos de diseño, producción y entrega o prestación de servicios. Las valoraciones sobre la satisfacción de los clientes se realizan entre el servicio previsto y el servicio percibido.

La satisfacción del cliente, que es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de este.

La percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente. Sobre ella influyen además la calidad del producto y el precio, así como factores situacionales y personales. La percepción de la calidad varía de un cliente a otro y no es la misma para comprador y proveedor. La calidad que concibe la empresa y la que perciben los clientes son a menudo dos mundos distintos.

Berry, Parasuraman y Zeithaml, (1988, p.26) definieron cinco dimensiones o atributos totales del funcionamiento del servicio. Estos atributos son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta o responsabilidad, seguridad y empatía. Estas son las dimensiones que más perciben los clientes y que se han convertido en criterios generales para evaluar el servicio en cada uno de los momentos de verdad.

Momentos de la verdad: se considera a "...cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio" (Albrecht, 1989, p. 30).

Este autor ha desarrollado además, un modelo para implementar la estrategia de marketing interno, este modelo se conoce como triángulo de los servicios internos (Fig.1.1).El servicio de calidad comienza en el interior de la organización y esto se expresa en el triángulo de servicio interno que es exactamente igual en el diagrama al triángulo de servicio externo, sólo que en lugar de colocar al cliente en el centro, se coloca a los empleados como los clientes de la gerencia y muestra que son indispensables tres elementos para alcanzar calidad de servicio: cultura, liderazgo y estructura organizacional en apoyo al proceso de prestación. Cuando los vértices del triángulo interno son gerenciados con efectividad, se tendrá una excelente línea de enfrente, que se reconoce así por el eficiente esfuerzo discrecional de sus empleados.

Triángulo del Servicio Interno

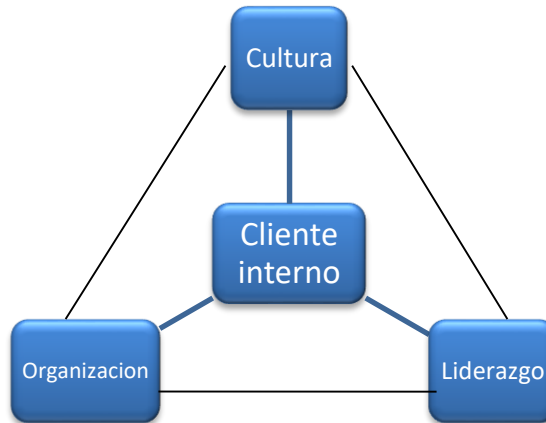


Figura 1.1: Triángulo de los servicios internos. Fuente: Karl Albrecht.

El triángulo interno del servicio es una ilustración visual de toda la filosofía del desarrollo y diseño de la gestión del marketing interno, sus componentes son claves en una organización que tenga como política el servicio al cliente.

La cúspide del triángulo del servicio interno tiene que ver con la cultura de la organización, la cual es para el empleado la contraparte de la estrategia del servicio del cliente externo. El mensaje fundamental del servicio debe existir allí, con el fin de permitir asumir el compromiso personal necesario para atender con calidad al cliente. El vértice derecho indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes, el liderazgo le da a los empleados lo mismo que le da a los clientes externos: atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos. El vértice izquierdo, representa que la organización, le da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicios le dan a sus clientes, apoyo.

Las actuales condiciones de sobre-oferta existentes en el mercado obligan a todas las organizaciones, manufactureras o de servicios, a cambiar su viejo estilo de administración y adoptar uno nuevo, caracterizado por una franca orientación hacia los clientes externos e internos.

Los tres procesos básicos de la gestión de la calidad son conocidos también como la trilogía Juran: planificación, control y mejora de la calidad.

La planificación de la calidad es fundamental, debido a que inicia el ciclo de la gestión y permite orientar los productos y procesos de la organización hacia los requerimientos del cliente; trazando las acciones que facilitarán el desarrollo de los procesos de aseguramiento, control y mejoramiento de la calidad.

A continuación se muestran los tres procesos que anteceden a la mejora: evaluación, análisis y diagnóstico.

La evaluación, el análisis y la diagnóstico se complementan y constituyen la primera etapa para la gestión de la calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión, permitirá la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnóstico de las causas de las desviaciones, facilitando la gestión de la calidad. O sea se mide un indicador, se compara contra lo planificado, esta evaluación se precisa mediante el análisis de indicadores de proceso y finalmente se diagnostica.

La evaluación es un proceso que consta de dos actividades fundamentales, la medición y la comparación y se realiza a través de indicadores. Los indicadores son mediciones del funcionamiento de un proceso y es siempre el resultado de un proceso de medición. Los indicadores pueden ser de eficacia, globales o de resultado del proceso o de eficiencia, auxiliares o de proceso. Uno de los indicadores básicos de la calidad del servicio lo constituye la satisfacción de los clientes, el cual se operativiza por la diferencia entre la percepción y la expectativa de los clientes y constituye un precedente de la calidad percibida.

En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los clientes. Sólo los clientes juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes.

Dada la importancia de la evaluación de la calidad más adelante se analizará con más detalle.

El análisis es el proceso que complementa y extiende la evaluación de un total en sus partes.

Análisis es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Con el análisis se pretende conseguir información relevante que ayude en las decisiones en situaciones de incertidumbre.

El análisis técnico puede subdividirse en dos categorías:

- Análisis gráfico: analiza exclusivamente la información revelada en los gráficos, sin la utilización de herramientas adicionales.
- Análisis técnico en sentido estricto: emplea indicadores calculados en función de las diferentes variables características del comportamiento de los valores analizados.

Es importante señalar que los procesos de evaluación y análisis de la calidad percibida están estrechamente relacionados con el diagnóstico y que deben facilitar su gestión, retroalimentando la planificación de la calidad, resumiendo el control y potenciando la mejora.

El diagnóstico es un proceso muy relacionado a la gestión, este debe realizarse previo y durante la misma, complementando a los procesos de control y potenciando la mejora.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Valdez, 1998).

Un diagnóstico es una evaluación de problemas de diferente naturaleza, que permite conocer las fortalezas y debilidades de los procesos empresariales antes de implementar con efectividad cualquier sistema, cambio o modelo; que se aplica para conocer lo que se tiene, adonde se puede llegar y que se puede cambiar para elevar la competitividad; lo puede hacer cualquier persona que tenga la preparación y los conocimientos necesarios, a través de pasos bien estructurados o una metodología bien elaborada, cuando el equipo de dirección se encuentra en un nodo de decisión importante, o se presenta un problema o surge la necesidad de crear una oportunidad de mejora, etc.

Diagnóstico Previo o Preliminar: Evalúa de forma general la salud de la organización para emprender la Gestión de la Calidad (Orientación hacia el cliente, liderazgo en calidad, organización, satisfacción del cliente interno, comunicación).

Diagnóstico Técnico: Abarca las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad de un producto (etapa pre-productiva o de diseño, productiva o venta y post-productiva o post-venta), evaluando cada actividad de la función de la calidad; a través de técnicas cuantitativas y de gestión.

La importancia del diagnóstico ha sido reconocida, incluso por clásicos de la gestión de la calidad como Crosby (1996) y Juran (1993), los cuales señalan la importancia vital de este proceso para la mejora y gestión de la calidad en general y la necesidad de su uso sistemático.

Opina Juran (1993) que cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo, el síntoma, la evidencia de que algo anda mal. Lo que la organización quiere es el remedio, una solución que nos permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma. Sin embargo, normalmente no se puede conseguir el remedio hasta que primero no se descubra la causa. A este camino se le llama recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia.

Para Crosby, (1996), el diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente estas no se solucionarán, se perderían clientes puesto que los productos o servicios que se les oferta no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos.

También otros autores enfatizan la importancia de la diagnosis. Para Peters (1985), el diagnóstico es de suma importancia ya que dice dónde se está y que se debe hacer para llegar a dónde se quiere.

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

La autora comparte el criterio de estos autores acerca de la importancia de la evaluación, el análisis y el diagnóstico como punto de partida para la mejora y para conocer el estado en que se encuentra la empresa, y lo ve como la vía ideal para determinar sobre qué aspectos es necesario trabajar con vistas a mejorar la calidad.

1.4. Evaluación de la calidad. El modelo de la calidad del servicio Servqual

La evaluación de la calidad es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia de expectativas y percepciones a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio. Mediante la aplicación del mismo se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los

problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de estos problemas.

Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión es de suma importancia, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

Si se quiere prestar un servicio confiable, satisfactorio, ético y oportuno para el cliente, se debe entender que al mejorar la calidad, se mejora el servicio que se presta.

En la literatura se pueden encontrar distintos modelos de la calidad del servicio que se agrupan bajo dos grandes escuelas (Brady y Cronin, 2001; Martínez –Tur et al., 2001):

1. La Escuela Norteeuropea o Nórdica de Marketing de Servicios, liderada por Grönroos, Brogowicz, Denle y Lith, (1990), distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización tanto el *qué* (calidad técnica), como el *cómo* (calidad funcional) que constituyen elementos internos de la organización conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.
2. La Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) consideran al cliente como único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Parasuraman et al. (1985) proponen que la calidad del servicio resulta de la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los usuarios sobre una serie de dimensiones de la calidad del servicio que estos autores definen como tangibilidad, fiabilidad, respuesta o sensibilidad, seguridad y empatía.

En la fig. 1.2 se aprecia un resumen del Modelo Servqual.

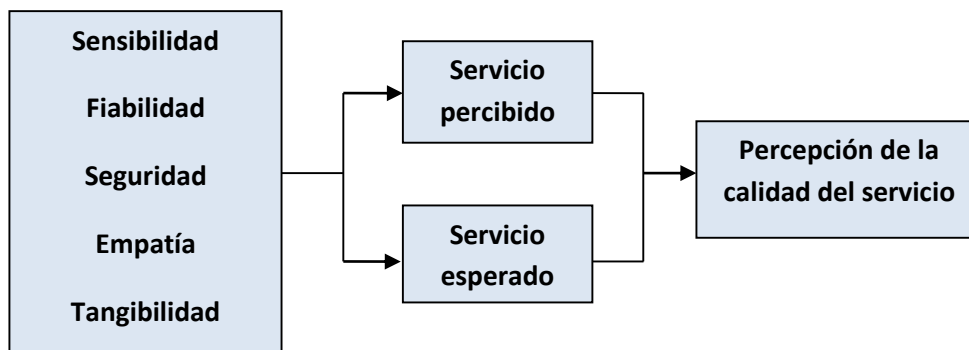


Fig. 1.2 Modelo Servqual. Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988, p.26)

El modelo Servqual agrupa estas cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009):

✚ **Fiabilidad:** Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

✚ **Sensibilidad:** Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes y solucionar problemas.

✚ **Seguridad:** Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.

✚ **Empatía:** Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

✚ **Elementos tangibles:** Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. Es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes.

El Servqual proporciona información detallada sobre las opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También éste modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.

En la actualidad, el instrumento de medida Servqual es el más ampliamente utilizado en la literatura para evaluar la calidad en un amplio abanico de servicios (Shahin y Samea, 2010; Medina y Medina, 2011; Cabello y Chirinos, 2012).

El diagnóstico del proceso servuctivo se basa en las dificultades o deficiencias fundamentales de los servicios:

1. Tener una idea inexacta de lo que los clientes esperan.
2. Mala definición de las normas y procedimientos.
3. Fallos en la prestación real del servicio.
4. Inadecuación en el servicio publicitario.

La investigación se basa en un cuestionario que distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se preguntan 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.
- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores, donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico, sino a lo que reciben de la empresa concretamente.

Cuando se considera necesario, este esquema básico se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de la empresa.

Incluye una parte del estudio e investigación que define qué es el servicio, qué es la discrepancia entre lo previsto y lo logrado. De ahí surgen las llamadas cinco brechas o discrepancias básicas.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44) definen brecha o *gap* como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad deservicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas

deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

Diferencia-1: Es la diferencia entre lo que esperan los clientes (expectativas) y lo que los directivos creen que esperan los clientes (percepciones).

Diferencia-2: Es la discrepancia entre lo que entiende la dirección sobre la expectativa del cliente y las especificaciones de las normas de calidad.

Diferencia-3: Es la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con las especificaciones, la organización tiene que tener recursos para satisfacerlas.

Diferencia-4: Es la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Es la distancia entre lo que se dice al cliente y el servicio que se presta en realidad.

Diferencia-5: Es la discrepancia entre las percepciones y las expectativas del cliente externo. Mide la calidad real del servicio al cliente externo, ya que da el grado de satisfacción de los mismos y lo que esperan de la empresa.

El modelo SERVQUAL toca los aspectos fundamentales del triángulo de los servicios externo e interno, pero no tiene en cuenta lo concerniente al clima organizacional, problema solucionado por los profesores de la Universidad de Matanzas Valls, Vigil y Quiza (2002). La versión modificada del Servqual amplía el modelo original al añadir dos nuevas diferencias, estrechamente relacionadas con el cliente interno. Estas diferencias se aplican actualmente en varias empresas para determinar la satisfacción del cliente interno.

Diferencia-6: Mide la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Es la generalización de la Diferencia-5 al cliente interno.

Diferencia-7: Es la generalización de la Diferencia-1 al cliente interno. Se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de éstos.

En este trabajo se aplicarán la Diferencia-6, que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente interno, y la Diferencia-7, que brinda información sobre lo que esperan los clientes internos y lo que los directivos creen que esperan estos. Está basada en una deficiencia en los conocimientos, que ocurre, bien porque los directivos no dedican tiempo a preguntar al cliente

interno lo que quieren, o bien porque los directivos creen saber de antemano lo que estos necesitan.

Estas constan de 7 atributos que son: Trabajo, Salario, Condiciones de trabajo, Trato y relaciones personales, Liderazgo, Comunicación y Participación en la toma de decisiones y 25 ítems. Se sustentan en la satisfacción del cliente interno como base del logro de la satisfacción del consumidor.

En los Anexos 1 y 2 se muestran las encuestas correspondientes a la Diferencia-6 y la Diferencia-7 que se aplicarán, adecuadas a las condiciones de la investigación.

Sobre la base de las concepciones teóricas estudiadas y asumidas en este capítulo, se procederá a definir la metodología elaborada para evaluar la calidad del servicio de la gira Circuba 2018, tomando como base el procedimiento para la “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión” que aparece en el “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos” elaborado por el Dr.C Ramírez (2011), el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación, aspecto al que se dedicará el siguiente capítulo de este informe.

Conclusiones parciales

1. La calidad es el conjunto de cualidades de un producto o servicio, que les da la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, considerando que esta es subjetiva al depender del cliente, de sus expectativas y percepciones.
2. Los servicios son actividades de naturaleza intangible, con carácter perecedero, variables y que caducan, que pretenden satisfacer al cliente, participando para ello un proveedor y un cliente.
3. Reviste gran importancia la evaluación, el análisis y el diagnóstico como punto de partida para la mejora y para conocer el estado en que se encuentra la empresa, y constituye una vía ideal para determinar sobre qué aspectos es necesario trabajar con vistas a mejorar la calidad.

Capítulo 2. Breve caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico

En este capítulo se realiza una breve caracterización del objeto de estudio de la investigación, la empresa Circuba, teniendo en cuenta las características de la misma y los servicios que ofrece. También se expone la metodología a emplear en el transcurso de la investigación, y las técnicas y herramientas que se utilizan para el desarrollo de la misma.

2.1. Caracterización de la empresa Circuba

La empresa Circuba es una empresa presupuestada con tratamiento especial, pues aún no tiene la solidez suficiente para autofinanciarse, por lo que depende mucho del Consejo Nacional de las Artes Escénicas (CNAE). Su función es representar y respaldar el trabajo de artistas de circo, ya sea con formación de la escuela nacional de circo o no. Radica en La Habana, en la actualidad cuenta con dos carpas, el centro cultural Carpa Trompoloco, que está ubicada en 5ta avenida y calle 112 reparto Miramar, Playa, La Habana, sede oficial del Circo Nacional de Cuba y del Festival Internacional de Circo “Circuba” y la Carpa Azul, que es itinerante. La Carpa Trompoloco tiene capacidad para más de 2000 personas y luego de una reciente reparación capital se le incorporó un sistema de climatización para mayor confort de espectadores y artistas.

Su objetivo es llevar a la familia cubana entretenimiento de calidad y no solo en la isla. También tiene artistas y espectáculos por todo el mundo, contratos con compañías de cruceros y representa un importante aporte a la animación y recreación en el turismo, sector clave para la economía en Cuba.

Objeto social, misión y visión

Objeto social: Proporcionar entretenimiento de calidad y contribuir al desarrollo cultural del pueblo, como parte de la política cultural del gobierno.

Misión: Crear, presentar, comercializar y promocionar el talento artístico, dando prioridad a la jerarquía que nos distingue en el mercado por su valor, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales y contribuir al desarrollo y al financiamiento del país.

Visión: Ser líderes en la comercialización artística, en la preferencia del público nacional e internacional y en la conservación del patrimonio circense.

La Escuela Nacional de Circo (ENA) es la principal proveedora de artistas de la empresa Circuba, además del aporte, en menor medida, de artistas preparados en cursos y talleres en todo el país, avalados por una comisión evaluativa nacional con miembros tanto de la empresa Circuba como del CNAE; y de deportistas de alto rendimiento de algunos tipos de deportes, como gimnasia, pesas, judo, lucha, clavados, etc.

La empresa realiza cada año el importante Festival Internacional de Circo Circuba, primero de su tipo en América y el tercero más antiguo a nivel mundial, con duración de una semana en su sede Carpa Trompoloco. Por su rigor y la calidad de los participantes es uno de los más reconocidos y prestigiosos en el mundo. En el mismo participan artistas de todo el orbe y cuenta con un jurado especializado de diferentes países. Además, asisten representantes y directores de importantes compañías de circo y espectáculos internacionales, con el objetivo de captar talentos para sus espectáculos. Al finalizar este festival se realiza una gira por todo el país con algunos de los artistas participantes y premiados, y otros artistas invitados, nacionales y extranjeros.

En el presente trabajo se analiza el servicio prestado por dicha empresa: Circuba 2018 viaja por Cuba, con su espectáculo “El Circo Por Siempre”, celebrando los 50 años del Circo Nacional de Cuba y rindiendo homenaje a Fidel Castro y Celia Sánchez, considerados sus fundadores, por todo el apoyo brindado a este desde el triunfo de la revolución y su fundación el 6 de junio de 1968, cuando se logró la institucionalización de toda la actividad circense y el paso de sus intérpretes a las artes escénicas de la nación como una más de las expresiones artísticas que dan vida espiritual a los cubanos. A partir de ahora se denominará la gira.

La gira se realiza cada año al finalizar el festival internacional Circuba. Es una propuesta más de verano, para llevar el arte y la cultura a todos los rincones del país. En la gira Circuba 2018 con su espectáculo “El Circo por Siempre” participaron 59 personas. Entre ellos seis directivos (director general en funciones, asistente de dirección, coordinador general y relaciones públicas, económico, supervisor artístico, programador); cinco técnicos, de audio y luces; cuatro utileros; un efectista; un presentador; catorce artistas de circo cubanos; nueve artistas de la compañía española Circo Gran Fele; cinco artistas extranjeros participantes en el festival Circuba (tres de Argentina, uno de México y uno de Colombia); siete bailarinas de Tropicana Habana; dos bailarines del Ballet de Camagüey; un fotógrafo y cuatro choferes.

A continuación se muestran datos generales del personal que conforma la gira.

Tabla 2.1: Total de Trabajadores por sexo y rango de edades.

Rango de edades (años)	Menores de 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Total
Hombres	5	14	6	8	4	37
Mujeres	7	5	3	3	4	22
Total	12	19	9	11	8	59
%	20.3	32.2	15.3	18.6	13.6	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar predominan los jóvenes.

El espectáculo tuvo una duración de dos horas, con un intermedio de 10 minutos, la primera parte reflejaba el circo tradicional y la segunda el circo moderno, su diferencia se basa en el estilo de música, vestuario, técnicas e incluso en la utilización de tecnología moderna, y en la presentación y correlación temática entre los números. Estaba conformado por dos payasos, de Compañía Habana, que realizaban varias salidas; un malabarista colombiano con técnicas innovadoras; una contorsionista y un solista de cinta aérea, cubanos, recién graduados de la ENA; un número de hula hoop realizado por una artista mexicana recién graduada de la Universidad Mesoamericana de Puebla(en esa especialidad); un trío de hermanos argentinos con su número folclórico de boleadoras de las Pampas; Dúo Ángeles, artistas de Cuba que se presentaron con dos números, uno de equilibrio sobre rodillos y el otro de patines acrobáticos con el cual fueron multipremiados en el Festival; un dúo de mástil, que también se integraban al número colectivo de la suiza acrobática realizada por acróbatas de Compañía Habana; un número de mástil aéreo ejecutado por un joven cubano que debutó como artista en el Festival; la compañía española Circo Gran Fele con varios números: un charivari (especie de mosaico con presentaciones conjuntas de diferentes especialidades), una solista de pulsadas, un dúo de

percha (que requería mecánica de seguridad), un dúo de lámpara aérea, una solista de aro aéreo y telas aéreas y un número de escapismo. También estaban como artistas invitados la pareja de bailarines del ballet de Camagüey y el elenco de las bailarinas de Tropicana Habana, rememorando las presentaciones originales y tradicionales de los inicios del Circo Nacional de Cuba. No se presentaban todos los números en una misma función, algunos se alternaban y los aéreos se realizaban en dependencia de las condiciones reales de los lugares de las presentaciones.

El programa estuvo conformado por dos espectáculos, uno más sencillo dedicado al público infantil (Matiné), realizado mayormente en las mañanas en los municipios: en parques, Casas de Cultura, cines, etc. y donde se presentaban números que no exigieran condiciones especiales para mecánica de seguridad, dados los lugares de presentación; y la Gala principal, que se realizaba en salas polivalentes o teatros grandes con mayor capacidad, lo que permitía una asistencia mayor de público. Ese espectáculo se llamó “El circo por siempre” y se concibió para que trabajaran todos los artistas, incluyendo los números aéreos o de altura, que sí necesitan condiciones especiales y seguras para colgar los aparatos y utilizar la mecánica de seguridad.

La gira se efectuó del 4 de julio al 3 de septiembre, durante 62 días, con funciones en las cabeceras de 12 provincias y en 24 municipios de estas.

Lugares donde se realizaron los espectáculos:

1. **Granma:**(11 funciones en total)
Manzanillo 4 Galas, además de una extra por mucha demanda
Media Luna, 1 Gala homenaje a Celia Sánchez
Bayamo 4 Galas, además de una extra por mucha demanda
Jiguaní 1 Matiné
2. **Santiago de Cuba:**(5 funciones en total)
Santiago de Cuba 4 Galas y 1 función de payasos
3. **Guantánamo:** (2 funciones en total)
Guantánamo 2 Galas
4. **Holguín:**(10 funciones en total)
Holguín 5 Galas y 2 Matinés, además de una extra en el hotel
Gibara 1 Matiné

Banes 1 Matiné

5. Las Tunas:(6 funciones en total)

Las Tunas 4 Galas, además de una extra en el hotel

Puerto Padre 1 Matiné

6. Camagüey:(9 funciones en total)

Camagüey 4 Galas y 4 Matinés

Nuevitas 1 Gala especial

7. Ciego de Ávila:(7 funciones en total)

Ciego de Ávila 4 Galas, además de una extra en el hotel

Florencia 1 Matiné

Ciro Redondo 1 Matiné

8. Villa clara:(7 funciones en total)

Santa Clara 4 Galas

Camajuaní 1 Matiné

Sagua la Grande 1 Matiné

Remedios matiné 1 Matiné

9. Cienfuegos: (1 función en total)

Cienfuegos 1 Matiné y 1 programada que no se realizó, por causas ajenas a la gira

10. Sancti Spiritus: (7 funciones en total)

Sancti Spiritus 4 Galas

Cabaiguán 1 Matiné

Jatibonico 1 Matiné

Yaguajay 1 Matiné

11. Pinar del Río: (9 funciones en total)

Pinar del Rio 1 Gala especial y 3 Galas

Viñales 2 Galas especiales

Guane 1 Matiné

Sandino 1 Matiné

San Juan y Martínez 1 Matiné

12. Matanzas: (7 funciones en total). Hubo que reajustar la programación.

Matanzas 2 Matinés

Martí1 Matiné

Jagüey Grande 1 Gala especial

Unión de Reyes 1 Matiné

Pedro Betancourt 1 Gala especial

Varadero 1 función extra en el hotel

Se realizaron 77 funciones programadas, más 4 funciones de cortesía en algunos hoteles donde se alojó el grupo y 2 por demanda del público (en Manzanillo y Bayamo era mayor la demanda que la capacidad de los lugares para realizar la función), además una de promoción en Santiago de Cuba. Estas 7 funciones extras no estaban previstas, la dirección de la gira decidió hacerlas. En Santiago de Cuba la última función coincidió con el inicio de los carnavales y en Matanzas toda la programación se cambió debido a la coincidencia con los carnavales, y por esa razón no se efectuó la clausura como estaba prevista realizarla en Tropicana Varadero. En algunas provincias, solo en las primeras galas, no hubo la asistencia esperada.

La gira estuvo patrocinada por las agencias Paradisus, Ciego Montero, Suchel Camacho, Meliá Hotels Internacional y se realizó bajo el auspicio del Consejo Nacional de las Artes Escénicas y el Ministerio de Cultura.

Cabe señalar que el transporte, contratado a la agencia de transporte TransGaviota (1 ómnibus para los artistas, un taxi para la dirección, una rastra para las aparaturas y un microbús para el personal técnico y de apoyo); las instalaciones donde se hospedó el colectivo (hoteles Meliá e Isla Azul) y la comida fueron excelentes.

La necesidad de realizar el presente trabajo investigativo surge al comenzar a desarrollarse un estado de descontento entre el personal de la gira (cliente interno), con manifestaciones de quejas, críticas, desacuerdos, incluso con deseos de abandonar la misma.

2.2. Diseño metodológico

El objetivo de la metodología es aplicar un procedimiento que permita evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos durante la gira nacional Circuba 2018, a partir de la aplicación de diferentes técnicas estudiadas a lo largo de la carrera, las cuales aparecen en el procedimiento seleccionado lo que permitirá proponer acciones que conlleven a la mejora de la satisfacción del cliente interno en las próximas giras.

A continuación se expone el procedimiento de Ramírez, (2011), el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación, con el desarrollo de los cuatro pasos siguientes: 1. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno, 2. Evaluación cuantitativa y cualitativa de la

satisfacción del cliente, 3. Análisis causal de la satisfacción y 4. Propuesta de acciones de mejoras.

Paso1: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno

Este procedimiento permite evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos en el servicio que se brinda en la “gira Circuba 2018”, además de determinar cuáles son los problemas y las causas que los originan, pues es difícil brindar un servicio de calidad al público (cliente externo), si no están satisfechos y comprometidos con la organización. Por lo que resulta de interés realizar un estudio de la satisfacción del cliente interno a partir de la aplicación de la diferencia 6 del Modelo Servqual modificado, para comprobar la satisfacción de los trabajadores que llevan a cabo este proceso. De los principios de la gestión de la calidad, el liderazgo es un elemento que contribuye a la realización del trabajo en armonía y con motivaciones, es por tales motivos que se aplicará también la Diferencia 7 del Servqual modificado a los directivos.

1. Utilizar las encuestas 6 y 7 del Servqual modificado, ajustadas a las condiciones de la investigación.
2. Definir la población objeto de estudio.

Para determinar la cantidad de elementos de la población a encuestar se utilizará la expresión siguiente:

$$n = \frac{N K^2 P Q}{E^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

Dónde: N – Total de clientes.

K – Nivel de confianza.

P – Probabilidad de éxito.

Q – Probabilidad de fallo.

E–Error (Se utilizará 0.07, ya que no se segmentará la población).

Nota: Se recomienda emplear P= Q

3. Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada.
4. Validación de la encuesta.
 - Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7 y menor de 0.9, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.
 - Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05.

Paso 2: Evaluación cuantitativa y cualitativa de la satisfacción del cliente

Calcular el valor cuantitativo de satisfacción dada la escala aplicada mediante los software Excel y SPSS.

El valor cualitativo se obtiene a partir del cálculo del índice de calidad Q mediante la expresión siguiente:

$$Q = \frac{X_p - 3}{0.66}$$

Q- Índice de calidad

X_p –Valor cuantitativo

El valor del índice de calidad Q, acorde al intervalo, se ubica en la Tabla 2.1, donde están las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 2.2 Evaluación cualitativa.

Intervalos de los valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: (Ramírez, 2011)

Paso 3: Análisis Causal de la satisfacción

Para llevar a cabo el análisis causal se seleccionan los atributos afectados para llevar a cabo la primera gran expansión mediante el diagrama causa – efecto. Posteriormente se toman los ítems por debajo de la media en cada uno de los atributos para realizar la primera pequeña expansión. Para el desarrollo de la segunda pequeña expansión se determinan las sub causas que inciden en cada uno de los ítems afectados, mediante una tormenta de ideas con los trabajadores y la aplicación del método Delphi.

1. Seleccionar los atributos con mayores afectaciones a partir del criterio de los clientes reflejado en las encuestas, para llevar a cabo la primera gran expansión.
2. Hacer un análisis de los ítems que más afectación provocan en cada uno de los atributos y que se encuentran por debajo de la media.
3. Determinar las sub-causas a partir de la tormenta de ideas, la comunicación boca– oído y el método Delphi.
4. Confeccionar el Diagrama Causa –Efecto.

Paso 4: Propuesta de acciones de mejoras

Al finalizar la investigación con ayuda de los anteriores pasos, se presenta una propuesta de acciones correctivas dirigida a los grupos de mejoras de la empresa, para erradicar o minimizar las deficiencias detectadas con la finalidad de facilitar la elaboración del programa de mejoras con vistas a la gira del próximo año.

2.3. Técnicas y herramientas utilizadas para la investigación

2.3.1. Modelo Servqual Modificado

El modelo SERVQUAL toca los aspectos fundamentales del triángulo de los servicios externo e interno, pero no tiene en cuenta directamente lo concerniente al clima organizacional, problema solucionado con el incremento de dos diferencias elaboradas por los autores Valls, Vigil y Quiza (2000), dirigidas específicamente a determinar la satisfacción del cliente interno.

Es 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.

Diferencia 6: Mide la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Consta de 7 atributos (trabajo, salario, condiciones de trabajo, trato y relaciones, liderazgo, comunicación y participación en la toma de decisiones). Se sustenta en la necesidad de lograr la satisfacción del cliente como base del logro de la satisfacción de los consumidores. Es la generalización de la diferencia 5, pero al cliente interno.

Diferencia 7: Es la generalización de la diferencia 1 al cliente interno. Con ella se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de los trabajadores.

2.3.2. El Método Delphi

Se define como un proceso donde convergen una serie de personas considerados expertos con el fin de obtener un consenso frente a una temática o problemática en común. Generalmente se consulta a personas con experiencia, diferente formación y/o jerarquía. Es iterativo y estructurado al considerar una serie de etapas que tiene como objetivo alcanzar un consenso entre los asistentes a la reunión.

Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para la investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos. El método Delphi es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica.

Como un efecto adicional siempre presente y en algunos casos como finalidad primordial, el Delphi puede ser convocado para lograr la comunicación y participación, acudiendo a un buen número de expertos “afectados” de una organización, barrio, colectivo en particular, etc. Se les puede involucrar en la detección de necesidades y/o en la resolución de un problema que les es próximo.

Se persigue, sobre todo, ampliar las posibilidades de uso del método, transmitiendo la idea de que pueden generarse nuevos usos y formas de aplicación, siempre que se mantengan los rasgos esenciales de la técnica.

Como ventajas se tienen:

- Es flexible al captar diversidad de opiniones, las cuales son entregadas de forma anónima y confidencial.
- El consenso logrado presenta alto grado de confiabilidad.

- Permite el involucramiento de los expertos con el problema, permitiendo su relacionamiento de forma anónima con otros expertos, lo que aporta al flujo de información.
- Evita el protagonismo de uno o más expertos sobre otros, garantizando igual participación.
- Permite encontrar la formación de un criterio con un alto nivel de objetividad.

Como desventajas:

- Al involucrar y comunicar a diversos actores, el tiempo que se puede tomar la aplicación del método puede ser más del esperado.
- Requiere de expertos.
- Requiere disponibilidad de los expertos y canales de comunicación para asegurar el flujo de información.
- El cuestionario es vital para el éxito en la aplicación del método. De la pertinencia de las preguntas dependerán las conclusiones. Mal cuestionario, malas conclusiones.
- Es costoso. Las comunicaciones, los expertos, el papeleo, etc.

Las fases o etapas del método Delphi son las siguientes:

- Definir el problema a estudiar.
- Seleccionar los expertos, en un número de 9 a 25, siendo todos especialistas en el tema a tratar.
- Enviar a los expertos una carta con la descripción del problema objeto de estudio y con una pregunta muy general acerca del estudio.
- Extraer los principales aspectos mencionados por los expertos, y elaborar a partir de ellos un cuestionario.
- Enviar los cuestionarios a los expertos, se les pide estimar algunos aspectos concretos de tipo cuantitativo.

Al final, el objetivo del método Delphi es reducir al máximo posible las distintas posibilidades predictivas o pronósticos. De modo, que se podría decir que simplifica el resultado de un proyecto complejo, gracias a la opinión grupal de varios individuos expertos, derivando en una posible toma de decisión.

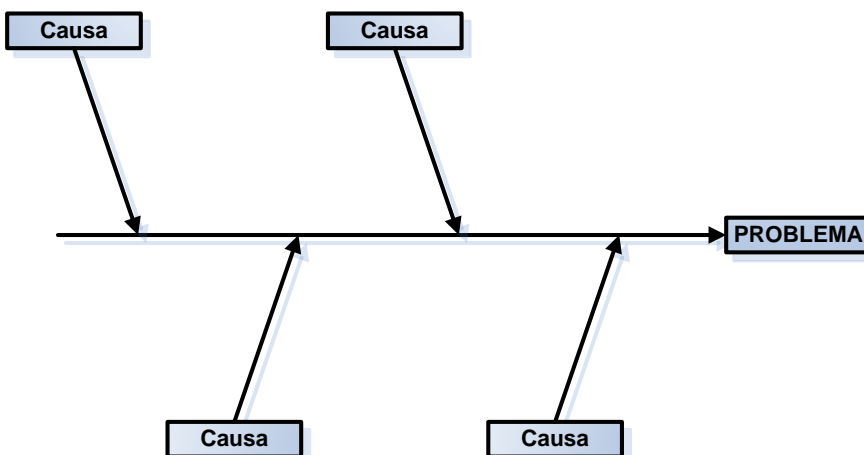
2.3.3. Diagrama Causa-Efecto

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos. Esta es una herramienta básica del control de la calidad que ejemplifica el enfoque de proceso de la gestión de la calidad. Su esencia es no concentrarse o gestionar sobre la base de los efectos; sino buscar y gestionar las causas que provocan estos efectos.

Los pasos para confeccionar un Diagrama Causa-Efecto son:

1. Definir el efecto que se quiere analizar y colocarlo en la extrema derecha.
2. Realizar la primera gran expansión, la misma debe tener, como máximo 6 eventos causales.
3. Realizar la primera pequeña expansión. Esta se realiza definiendo las causas de cada evento causal, sin un número preestablecido y la técnica que se utiliza para su realización es la Tormenta de ideas.
4. Realizar la segunda pequeña expansión. Aquí se establecen las sub causas de las causales de la primera pequeña expansión, si resulta procedente.

El diagrama tendrá la siguiente estructura:



2.3.4. Tormenta de ideas

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la causa.

Presenta 3 modalidades:

a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.

b) Round Robín (por turnos): La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.

c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas.

2.3.5. Paquete Estadístico SPSS

El software SPSS es un paquete informático de gran integridad de operaciones estadísticas. Su aplicación ha sido difundida hacia una variada gama de estudios y procesamiento de información de trabajos científicos en todo el mundo.

Es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas, contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y de dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones binomial, normal y poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de significación, además realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas. Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros.

El software es de gran flexibilidad y compatibilidad con tabuladores electrónicos para el intercambio de información. Posee un ambiente visual de fácil operación que permite al usuario concentrarse plenamente en la gestión estadística del modelo que está trabajando.

2.3.6. Métodos para recabar información

La observación: con simplemente observar la conducta del público primario se pueden inferir conclusiones.

La entrevista: es la técnica más significativa y productiva del analista para recabar datos. Se lleva a cabo en todos los niveles de operación. Sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

Los cuestionarios: proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista. Deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad, al igual que la entrevista.

Las encuestas: Estudiar las experiencias de los empleados como clientes internos para mejorar el servicio a través de encuestas. Este tipo de investigaciones hace posible medir la calidad del servicio interno, ya que al final, la calidad interna afecta directamente a la calidad externa del servicio. Hacer encuestas entre los empleados también sirve como sistema de alarma, ya que al estar expuestos constantemente al sistema de prestación del servicio, están en la capacidad de ver el deterioro del sistema antes de que lo perciban los clientes.

Conclusiones parciales

1. Como resultado de la caracterización de la empresa presupuestada con tratamiento especial Circuba, se constató que realiza cada año el importante festival internacional de circo Circuba, que culmina con la realización de una gira por todo el país con algunos de los artistas participantes y premiados, y otros artistas invitados, nacionales y extranjeros, por lo que se hace necesario efectuar una evaluación de la satisfacción del cliente interno durante la misma.

2. La metodología de la investigación que se propone permite realizar una evaluación del servicio descrito, debido al conjunto de herramientas y técnicas que se utilizan durante el desarrollo de la misma, y a su vez facilita la confección de una propuesta de acciones correctivas para la eliminación o disminución de las deficiencias detectadas.

Capítulo 3: Desarrollo de la metodología propuesta y análisis de los resultados obtenidos

En este capítulo se exponen los resultados prácticos alcanzados a partir de la aplicación de las técnicas propuestas por la metodología establecida en el capítulo anterior para la Gira nacional Circuba 2018. A continuación se presenta el tratamiento de la metodología según los siguientes pasos:

Paso 1: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno

Para el estudio de la satisfacción del cliente interno se aplicaron las encuestas correspondientes a las Diferencias 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado que se muestran en los Anexos 1 y 2 respectivamente, adaptadas a las condiciones de esta investigación, fiables y con validez de contenido, obteniéndose los resultados expuestos en las tablas 3.1 y 3.2.

La Diferencia 6 se aplicó a los 50 artistas y personal de apoyo que participaron en la gira, solo se excluyeron los 3 choferes porque su agencia (TransGaviota) tenía un contrato diferente con la empresa Circuba, y el equipo de choferes variaba por provincias. La diferencia 7 se aplicó a los 6 directivos.

Tabla 3.1 Diferencia 6

ATRIBUTOS	DIFERENCIA
Trabajo	4.50
Condiciones Laborales	2.03
Salario	1.80
Trato y Relaciones	2.67
Toma de Decisiones	2.13
Comunicación	2.48
Liderazgo	1.57
Total	2.49

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta Diferencia evidencian una insatisfacción de los clientes internos debido a que 5 de los 7 atributos presentan puntuaciones por debajo de la media, es decir las percepciones de los mismos en estos atributos están por debajo de sus expectativas.

Los resultados más críticos se aprecian en los Atributos **Liderazgo** (1.57); **Salario** (1.80); **Condiciones Laborales** (2.03); **Toma de Decisiones** (2.13); y **Comunicación** (2.48).

Tabla 3.2 Diferencia 7

ATRIBUTOS	DIFERENCIA
Trabajo	0.08
Condiciones Laborales	-1.41
Salario	-1.86
Trato y relaciones personales	-1.77
Toma de decisiones	-0.65
Comunicación	-1.31
Liderazgo	-2.84
Total	-1.39

Fuente: Elaboración propia

En los resultados se manifiesta que las expectativas del Cliente Interno son mayores que las percepciones que tienen de ellas los directivos, es decir, estos últimos desconocen o subvaloran las expectativas de los clientes internos, el cliente interno espera más de lo que recibe y por tanto está insatisfecho.

Resaltan los valores de los atributos más afectados: **Liderazgo** (-2.84), **Salario** (-1.86), **Trato y Relaciones personales** (-1.77), **Condiciones Laborales** (-1.41), **Comunicación** (-1.31) y **Toma de Decisiones** (-0.65). Solo sobrevaloran ligeramente el atributo **Trabajo** (0.08).

Para tabular las encuestas se aplicaron el software Excel y el paquete estadístico SPSS. Los resultados obtenidos de la aplicación del programa SPSS se muestran en las tablas a continuación:

Tabla 3.3 Cálculo de la validez de las encuestas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,842 ^a	,709	,406	,37366	,709	2,340	25	24	,000

a. Predictors: (Constant), IT25, IT23, IT11, IT20, IT1, IT24, IT19, IT18, IT14, IT7, IT22, IT12, IT8, IT5, IT13, IT15, IT16, IT2, IT6, IT3, IT17, IT9, IT4, IT21, IT10

Validez: La validez de una medida se refiere al grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios.

La validez de una escala pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador quiere medir.

En esta prueba se mide R (square)

Si $R(\text{square}) > 0.7$ Aceptable

Si $R(\text{square}) < 0.7$ Eliminar encuestas

Se hace el análisis de varianza para demostrar que R (square) es bueno realmente

Si $R^2 = 0$ Hipótesis nula

Si $R^2 \neq 0$ Hipótesis alternativa

Si $\text{signif } F > 0.05$ Acepto hipótesis nula

Si $\text{signif } F < 0.05$ Rechazo hipótesis nula y el resultado será válido.

A partir de los resultados obtenidos se puede afirmar que los resultados de la encuesta son válidos, ya que R^2 es mayor de 0,7 y diferente de cero, existiendo correlación, dado que F es menor que 0,05.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	19,635	49	,401		
Within People					
Between Items	1604,155	24	66,840	174,425	,000
Residual	450,645	1176	,383		
Total	2054,800	1200	1,712		
Total	2074,435	1249	1,661		

Grand Mean = 2,4928

Paso 2: Evaluación cuantitativa y cualitativa

Evaluación cuantitativa

Al calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción en la gira, utilizando el software SPSS y EXCEL se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla 3.4 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno (promedio general)

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,493	1,400	4,860	3,460	3,471	1,337	25

Como puede apreciarse en la Tabla 3.4 el cliente da una evaluación cuantitativa promedio de la calidad del servicio de la gira de 2,493 en la escala utilizada de 1 a 5, con valores mínimos promedio de 1.4 y máximos de 4.86, por lo que se encuentra insatisfecho.

Tabla 3.5 Valores promedio de satisfacción por ítems

	Mean	Std. Deviation	N
IT1	4,1400	,75620	50
IT2	4,8600	,35051	50
IT3	4,8000	,40406	50
IT4	4,2600	,77749	50
IT5	1,9400	1,01840	50
IT6	2,3000	,97416	50
IT7	1,8600	,49528	50
IT8	1,8800	,32826	50
IT9	1,8400	,37033	50
IT10	1,6800	,51270	50
IT11	2,7600	,59109	50
IT12	3,5800	,60911	50
IT13	1,6600	,62629	50
IT14	1,5600	,64397	50
IT15	1,4800	,50467	50
IT16	1,4400	,50143	50
IT17	4,0600	,65184	50
IT18	2,2800	,64015	50
IT19	1,4000	,69985	50
IT20	2,8000	,49487	50
IT21	3,4400	,78662	50
IT22	1,4400	,61146	50
IT23	1,4000	,49487	50
IT24	1,8000	,57143	50
IT25	1,6600	,47852	50

Leyenda:

- Trabajo (no tiene problemas)
- Condiciones laborales (3)
- Salario (3)
- Trato y relaciones personales (1 de 3)
- Participación en la toma de decisiones(3 de 4)
- Comunicación (2 de 4)
- Liderazgo (4)

En la Tabla 3.5 se muestran los valores promedio de los 25 ítems investigados y que fueron evaluados en la encuesta por los clientes, donde se señalan 16 ítems con valores inferiores al promedio, lo que implica que el 64% de los ítems de la encuesta se encuentran por debajo de la media.

En la Tabla 3.6 que se muestra a continuación se reflejan los atributos y los ítems afectados y sus valores promedio.

Tabla 3.6 Atributos con los ítems afectados

Atributos	Valores promedio
CONDICIONES LABORALES	2.08
-Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas	1.94
-Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo	2.30
-Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo	1.87
SALARIO	1.8
-Su salario está acorde con el trabajo que	1.88

realiza	
-Su salario está acorde comparado con el de los demás	1.84
-Recibe su salario en el tiempo acordado	1.68
TRATO Y RELACIONES PERSONALES	2.67
-Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas	1.66
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES	2.13
-Se le motiva para dar sus criterios y opiniones	1.56
-Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección	1.48
-Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones	1.44
COMUNICACION	2.48
-Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.	2.28
-La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado	1.40
LIDERAZGO	1.57
-Tiene buenas relaciones con su jefe.	1.44
-Es su jefe un ejemplo a seguir	1.40
-Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo	1.80
-Sería importante fuera del horario	1.66

laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe	
--	--

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, 6 de los 7 atributos de la encuesta presentan ítems con valores por debajo de la media, que fue de 2,49. De los 6 con afectaciones, los de mayor incidencia son: **Liderazgo** con los 4 ítems valorados afectados; **Salario** con los 3 valorados afectados, **Condiciones laborales** con los 3 valorados afectados, y **Toma de Decisiones** con 3 afectados de 4 valorados. Le siguen en orden de afectación **Comunicación** con 2 afectados de 4 valorados y **Trato y relaciones personales**, con 1 afectado de 3 valorados. Sólo el atributo **Trabajo** no mostró afectaciones.

Evaluación cualitativa

El valor cualitativo se obtuvo a partir del cálculo del índice de calidad Q, se tomó el valor cuantitativo promedio (X_p) obtenido mediante el procesamiento de la encuesta (Ver Tabla 3.2) y se aplicó en la expresión siguiente:

$$Q = \frac{X_p - 3}{0.66}$$

Donde $X_p=2.493$

$$Q = \frac{2.493 - 3}{0.66}$$

Q = -0.768

Con el valor del índice de calidad **Q**, se ubica el resultado obtenido, acorde al intervalo, en la Tabla 2.1 donde están las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 2.1 Evaluación cualitativa.

Intervalos de los Valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: (Ramírez, 2011)

Como se puede apreciar, el valor está en el rango de **(-1.51 a 0.00)**, por lo que se evalúa de **MALA**.

Paso 3: Análisis causal de la satisfacción

Para realizar el análisis causal se utilizó la tabla 3.4 seleccionándose los atributos afectados para llevar a cabo la primera gran expansión mediante el diagrama causa – efecto. Posteriormente se tomaron los ítems por debajo de la media en cada uno de los atributos para realizar la primera pequeña expansión. Para el desarrollo de la segunda pequeña expansión se determinaron las sub causas que inciden en cada uno de los ítems afectados, a través de una tormenta de ideas con los trabajadores y de aplicar el Método Delphi.

Se siguió el procedimiento siguiente para aplicar el Método Delphi:

1. Se seleccionaron 10 expertos, especialistas con gran experiencia y conocimiento sobre los servicios que se brindan en la gira.
2. Se obtuvo el criterio individual de cada uno de los expertos, sobre los ítems con mayor afectación de la encuesta que ellos consideraron deben ser vistos como sub-causas.
3. Se analizaron las propuestas y se elaboró un resumen, el cual se envió nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.

4. Se analizaron los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y se seleccionaron los que cumplieron la condición siguiente:

$$\frac{(1 - V_n)}{V_t} \geq 1 - \alpha$$

Dónde:

V_n- Cantidad de votos negativos

V_t - Total de votos

1 - α ≥ 0.80

A continuación, en la tabla 3.7 se muestra el resultado del criterio de los expertos sobre el ítem que ellos consideraron que deben conformar el diagrama como subcausas, teniendo en cuenta los votos negativos: A partir $1 - V_n/V_t \geq 0.80$.

Tabla 3.7 Resumen de los criterios de los expertos

Nº	Ítems	Sí	No	1-V _n /V _t
	LIDERAZGO			
	Poca ejemplaridad de la dirección			
1	Falta de ética y respeto	9	1	0.90
2	No idoneidad	8	2	0.80
	Malas relaciones con el jefe			
3	No respeto por el poco y necesario tiempo de descanso	8	2	0.80
4	Valoración de los artistas como instrumentos de trabajo	6	4	0.60
5	Improvisación de funciones extra y promocionales	5	5	0.50
	SALARIO			
	Salario no acorde al trabajo realizado			
6	Corta vida artística	10	0	1.00

7	Trabajo peligroso y con riesgo para la vida	10	0	1.00
8	Salario no cubre las necesidades personales	6	4	0.60
	Salario no justo en comparación con los demás			
9	Diferente grado de dificultad de los números	8	2	0.80
10	Notables diferencias en las frecuencias de presentación de los diferentes números	9	1	0.90
11	Diferencia en cuanto a experiencia y calificación	5	5	0.50
12	Falta de estimulación moral y material	7	3	0.70
	Atraso en el pago del salario			
13	Las provincias se demoraban en pagar a la empresa de circo	4	6	0.40
14	Mala gestión de cobro de la empresa	8	2	0.80
	CONDICIONES LABORALES			
	Condiciones laborales no adecuadas			
15	Malas condiciones de los escenarios	9	1	0.90
16	Falta de espacios para calentar	10	0	1.00
17	Poca luz en backstage (maquillaje)	6	4	0.60
18	Suciedad en los locales	7	3	0.70
19	Falta de baños y camerinos	8	2	0.80
20	Presencia de insectos, murciélagos y ranas en los locales	6	4	0.60
21	Poca seguridad en las instalaciones	4	6	0.40
	Falta de recursos para el trabajo			
22	Falta de agua potable	10	0	1.00
23	Falta de medios de seguridad	8	2	0.80
24	Falta de útiles de limpieza	4	6	0.40
25	Ausencia de botiquín de primeros auxilios	7	3	0.70
	Falta de preocupación de los jefes por mejorar condiciones laborales			
26	Ausencia de los jefes durante algunas	4	6	0.40

	funciones			
	PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES			
	No son tomados en cuenta por la dirección para la toma de decisiones			
27	Estilo de dirección autoritario e impositivo	9	1	0.90
	No son tomados en cuenta los criterios y opiniones de los subordinados respecto al trabajo			
28	Mala planificación de horarios de las funciones	9	1	0.90
	No motivación para dar sus criterios y opiniones			
	COMUNICACIÓN			
	Desconocimiento de los objetivos de la empresa y sus departamentos			
29	Presencia de directivos innecesarios durante la gira	3	7	0.30
	La información no llega a tiempo ni de forma correcta			
30	Violación de la cadena de mando	9	1	0.90
31	No unidad de mando	9	1	0.90

Fuente: Elaboración propia

Las sub-causas seleccionadas según su número de orden en la tabla son:

1. Falta de ética y respeto de los directivos. No idoneidad.
2. No respeto por el poco y necesario tiempo de descanso de los artistas.
6. Corta vida artística: es una profesión con grandes exigencias físicas y psíquicas.
7. Trabajo peligroso y con riesgo para la vida.
9. Diferente grado de dificultad de los números.

10. Notables diferencias en la cantidad de presentaciones de los diferentes números: los guiones variaban mucho y dependían de las condiciones reales del lugar, pues los números de altura necesitan condiciones especiales y seguras para colgar los aparatos; lo que conllevó a sobrecargar al resto del equipo.

14. Mala gestión de cobro de la empresa.

15. Malas condiciones de los escenarios.

16. Falta de espacios para calentar.

19. Falta de baños y camerinos.

22. Falta de agua potable.

23. Falta de medios de seguridad.

27. Estilo de dirección autoritario e impositivo: comunicación en un solo sentido.

28. Mala planificación de horarios de las funciones: hoteles muy alejados por lo que se llegaba tarde a las funciones lo que implica mala y poca preparación para el show, poco tiempo para maquillarse y calentar, y el público ansioso.

30. Violación del escalón de mando: las informaciones, decisiones, orientaciones no seguían los niveles de dirección existente, lo que creaba un ambiente de inseguridad y desorganización.

31. No unidad de mando.

Se confecciona el diagrama Causa–efecto, donde se plasman los atributos más afectados, con los ítems que se encuentran por debajo de la media, así como las sub-causas que inciden en cada uno de ellos. Ver Figura 2 (Diagrama causa-efecto)

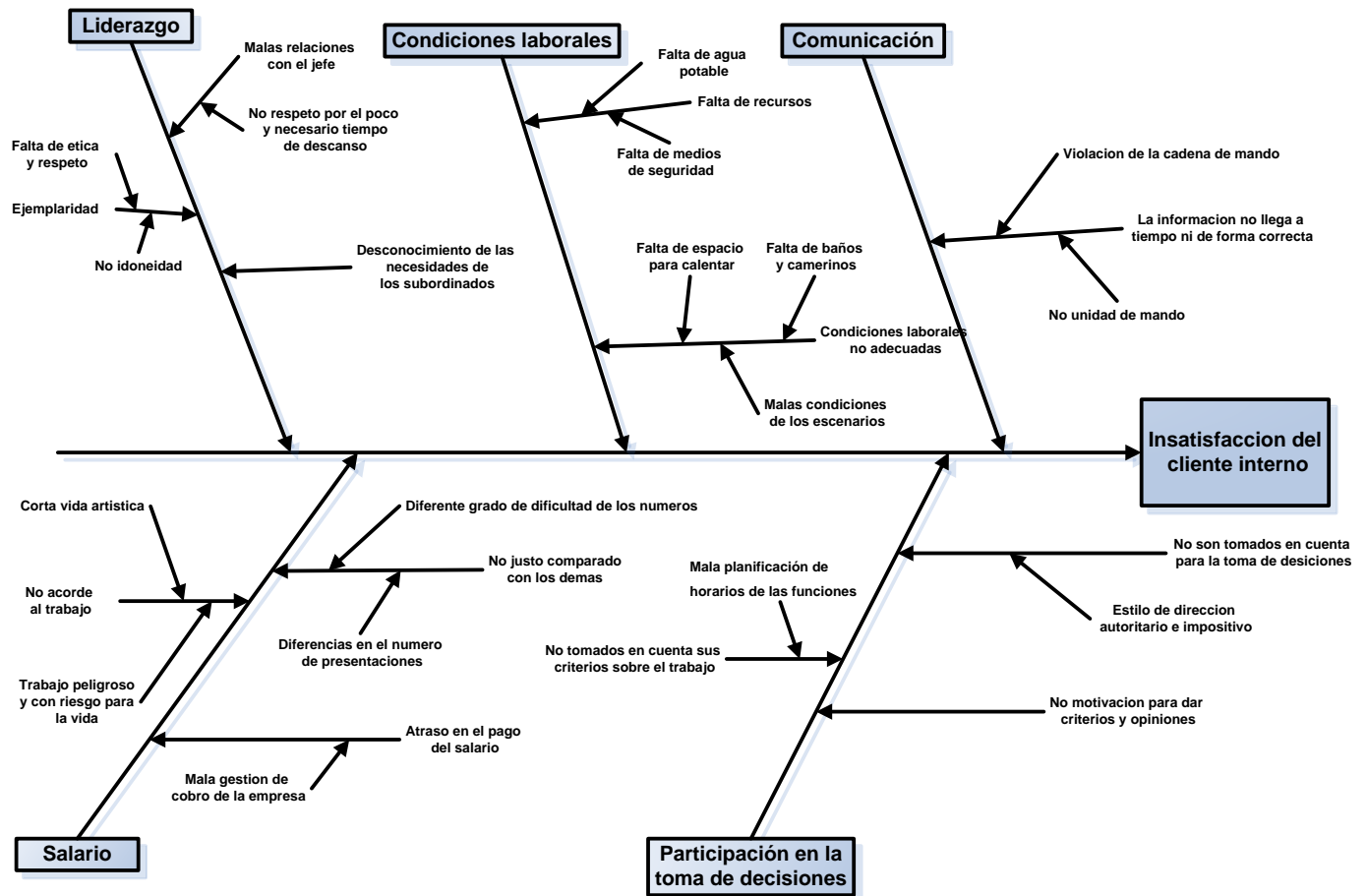


Fig. 2 Diagrama Causa-efecto Fuente: Elaboración propia

Paso 4: Propuesta de acciones

Al finalizar la investigación con ayuda de los anteriores pasos, se presenta la propuesta de una serie de acciones correctivas dirigida a los grupos de mejoras, con el objetivo de erradicar o minimizar las deficiencias detectadas con vistas a mejorar las giras de los próximos años.

ATRIBUTO	CAUSA	SUB-CAUSA	PROPUESTA DE ACCIONES
Liderazgo	Malas relaciones con el jefe	No respeto por el poco y necesario tiempo de descanso de los artistas.	Elegir un jefe que se sienta identificado y conozca, ame y respete el trabajo de los

			demás.
	Ejemplaridad	1-Falta de ética y respeto 2-No idoneidad.	Capacitar a los directivos.
Salario	Atraso en el pago del salario	Mala gestión de cobro de la empresa.	Negociar con las provincias plazos reales de pago.
	Salario no justo comparado con los demás	1-Diferente grado de dificultad de los números. 2-Diferencia en la cantidad de presentaciones de cada artista.	1. Realizar valoraciones justas y adecuadas del trabajo individual. 2. Examinar de antemano las condiciones exigidas por cada número, para balancear el guión y el trabajo de forma justa.
	Salario acorde al trabajo	1-Corta vida artística (es una profesión con grandes exigencias físicas y psíquicas, por lo que se puede ejercer pocos años). 2-Trabajo peligroso y con riesgo para la vida	Crear una escala de pago justa valorando: cantidad de funciones, experiencia, evaluación, complejidad del número e importancia dentro del espectáculo.
Condiciones laborales	Falta de recursos	1-Falta de agua potable (la gira se realizó en los meses de julio y agosto, empezando por las provincias orientales con altas temperaturas, el agua es indispensable. El evento fue además patrocinado por la empresa Ciego Montero, y en un principio había abundante agua, pero la mala distribución y el poco control causó que a partir de la tercera provincia ya hubiese escasez de la misma) 2.Falta de medios de seguridad (los artistas de circo, y sus utileros, que son parte importante del espectáculo, al ser los	1-Convenir con la empresa Ciego Montero el abastecimiento del agua en cada provincia de la gira, en lugar de llevarla toda desde La Habana, desde el inicio. 2-Gestionar medios que brinden más seguridad, como arneses para los que trabajan las alturas, para armar y desmontar las aparaturas; que

		encargados de amarrar, armar, colgar los aparatos, a veces en condiciones malas y a grandes alturas, hasta 15 y 20m, tienen pocos medios de seguridad: mosquetones, sogas, etc.)	la empresa suministre a sus artistas medios nuevos y seguros cada cierto tiempo.
	Condiciones laborales no adecuadas	<p>1-Falta de espacio para calentar: es de suma importancia tanto para un artista de circo, bailarín o deportista un adecuado calentamiento antes de ejecutar sus rutinas, pues es una forma de cuidar su cuerpo y prevenir serias lesiones. Durante la gira en la mayoría de los lugares no había espacio para realizar esa importante acción, además de mucha oscuridad y suciedad de los locales.</p> <p>2-Falta de baños y camerinos: ambos son muy necesarios, en cada función hay varios cambios de vestuario.</p> <p>3-Malas condiciones de los escenarios:</p>	<p>1-Los organizadores de la gira deben exigir esta área cuando van a coordinar y valorar las instalaciones.</p> <p>2-Los organizadores de la gira cuando van a coordinar y valorar las instalaciones deben revisar este aspecto. En caso de los camerinos exigir que se creen las condiciones necesarias.</p> <p>3-Gestionar lugares idóneos para las funciones.</p>
Participación en la toma de decisiones	No son tomados en cuenta para la toma de decisiones	Estilo de dirección autoritario e impositivo, comunicación en un solo sentido	Capacitar al personal y promover el enfoque de la dirección al cliente interno y externo.
	No son tomados en cuenta los criterios y opiniones de	Mala planificación de horarios de las funciones: hoteles muy alejados, por lo que se llegaba tarde a las funciones, lo que	Gestionar hospedajes más próximos a los lugares donde se realizan las galas.

	los subordinados respecto al trabajo	implica mala y poca preparación para el show, poco tiempo para maquillarse y calentarse, y el público ansioso y descontento.	
Comunicación	La información no llega a tiempo ni de forma correcta	1-Violación de la cadena de mando. 2-No unidad de mando.	La dirección debe valorar esta situación.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones parciales

1. Con un valor de -0.768, se constata como Mala la valoración cualitativa de la satisfacción del cliente interno.
2. La insatisfacción del cliente interno se manifiesta en cinco de los siete atributos estudiados, así como en 16 de los 25 ítems que conforman la encuesta aplicada.
3. La diferencia 7 mostró que los directivos desconocen y subvaloran las necesidades reales y las expectativas de los subordinados.

Conclusiones

Una vez analizados todos los resultados obtenidos a través de los métodos, técnicas y herramientas aplicados, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al problema científico planteado y a su vez dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.
2. El estudio realizado sobre la teoría de la calidad de los servicios y su gestión permitió asumir como marco teórico que sustenta la investigación, las modificaciones introducidas al modelo Servqual para diagnosticar al cliente interno.
3. La aplicación del procedimiento establecido permitió conocer que la valoración cualitativa de la satisfacción fue Mala, con un valor de -0.768.
4. Se evaluó el nivel de satisfacción del cliente interno y se determinó que existe insatisfacción, referida fundamentalmente por las debilidades en el liderazgo, con manifestaciones de poca ética y respeto, malas relaciones y poca ejemplaridad; salarios no justos ni acordes a la peligrosidad del trabajo realizado, además no consideran lo corta que es la vida artística; malas condiciones laborales y falta de recursos e insumos imprescindibles para realizar el trabajo; poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y mala comunicación entre los diferentes niveles de mando y los subordinados.
5. La diferencia 7 mostró que los directivos desconocen y subvaloran las necesidades reales y las expectativas de los subordinados.
6. La elaboración de una propuesta de acciones de mejora para cada una de las subcausas y causas identificadas, permitirá dar solución a los problemas detectados.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se recomienda:

1. Dar a conocer los resultados de la investigación a la empresa Circuba como base para la organización de las futuras giras.
2. Presentar la propuesta de acciones de mejora al grupo de mejoras de la empresa, con vistas a eliminar las deficiencias detectadas. En caso de no existir el grupo, debe crearse.
3. Diseñar un plan de capacitación a los directivos, que permita organizar y conducir las próximas giras de forma más satisfactoria.
4. Emplear el procedimiento seleccionado para estudios similares en otros servicios que brinda la empresa.

Bibliografía

1. Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona: Paidós.
2. Albrecht, K. "La revolución de los servicios". Editorial Legis. 1990. Folleto Servucción. "El marketing del servicio". S.N., S.A.
3. Berry, L.; Bennet, D.; Brown, C. (1989). "Calidad de servicios: una ventaja estratégica para instituciones financieras". Editorial Díaz Santos, S.A. España. .
4. Cabello, E., Chirinos, J. L. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQ UAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Revista Med Hered, 23(2), 88-95.
5. Chaveco, L.E. (2015). Análisis de la eficiencia de la calidad de la gestión en el hotel Canimao. Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.
6. Circo Nacional de Cuba. En: https://www.ecured.cu/Circo_Nacional_de_Cuba
7. Colunga, C. (1994). Administración para la calidad. México: Panorama Editorial.
8. Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. México: Panorama Editorial.
9. Criado, F. y Calvo, A. (2004). Gestión de la Calidad: Fundamentos, Desarrollos y Aplicaciones prácticas. España
10. Cronin J. y Taylor S. (1994) "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions – minus – expectations measurement of service quality". Journal of Marketing. Vol. 58 pp 125-131, January, 1994.
11. Crosby, L. A., Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. Journal of Marketing Research, 24 (4), 404-411.
12. Crosby, P. (1979). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. México: CECOSA.
13. Cumpleaños 50 del Circo Nacional de Cuba. En: <http://mesaredonda.cubadebate.cu/categoría/mesa-redonda/temas-nacionales>
14. Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

15. Díaz Canel, Miguel. (2018). "Medio siglo de intensa vida artística". Mensaje de felicitación del Presidente Miguel Díaz Canel Bermúdez al Circo Nacional de Cuba por su 50 aniversario. En: *Juventud Rebelde*, 30 de junio 2018, Año 53, No.215.
16. Duque, E. (2005). "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición". INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a junio de 2005.
17. Feigenbaum, Armard V. (1991). La Calidad total, un mandato Internacional. Revista Quality News, Inglaterra.
18. Galviz, G. (2011). Calidad en la gestión de servicios. Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela
19. García, Y. (2009). Elaboración del texto básico para la asignatura optativa "Calidad en el servicio". Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". En: Directorio: [\repositorio/tesis\Trabajos de Diploma\Ingeniería Industrial\2009\](#)
20. Grande, I. (2014). Marketing de los servicios (4ª ed.). Madrid: ESIC.
21. Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
22. Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
23. Herrero, A., García, M. y Rodríguez. (2005). Calidad y valor percibido como condicionantes de la satisfacción: una aplicación en el sector de las Artes Escénicas. Universidad de Cantabria. *Revista de Economía y Empresa*, No 54 y 55 Volumen XXIII (2ª Época) 2º y 3º Cuatrimestre 2005.
24. Ishikawa, K. (1988). "¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa". Ciudad de La Habana. Editorial Revolucionaria.
25. J. Infantino (2015). Circo y política cultural en Buenos Aires. *Revista del Museo de Antropología* 8 (1): XXX-XXX, 2015. <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/antropologia/index>
26. Juran, J. M. (1993a). Manual de Control de la Calidad (cuarta edición.) La Habana, Cuba: Editorial MES.
27. Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. (1993b). "Manual de control de la Calidad". Juran Institute. Cuarta Edición. Vol. # 2. Mc Graw – Hill.
28. Juran, J. M., & Gryna, F.M. (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed) New York: McGraw-Hill.

29. Larrea, P. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Editorial Díaz de Santos, Madrid
30. Martínez–Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Madrid: Síntesis.
31. Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo *Servqual* para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Perspectivas n.34, Cochabamba oct. 2014. Consultado 11 marzo 2019.
32. Medina, M. E., Medina, E. (2011). Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de servicios sociales comunitarios. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria=Revista de servicios sociales, (50), 85-100.
33. NC ISO/9000-2005. Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabularios, disponible en: <http://www.iso.ch> (consultado 13 de marzo de 2019).
34. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
35. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.
36. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48
37. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ESQUAL a multiple item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
38. Ramírez, Y., (2015). Análisis de la mejora de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el servicio de la Clínica Estomatológica, Docente, Educativa “III Congreso del PCC” de Matanzas. Trabajo de Diploma para optar por el Título de Ingeniero Industrial.
39. Ramírez, F.D., Valls, W., et al. (2011) Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora. Revista Avanzada Científica. ISSN 1029 -3450. Vol. 13, No2. págs.: 39-48. Disponible en: <http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275> .
40. Ramos, Y. (2015). Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de calidad con enfoque generalizador. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UMCC.

41. Redacción-NFZ. (s/f). El circo en Cuba, una historia con más de 100 años. En: <http://www.todocuba.org>
42. Rodríguez, M., (2015). Análisis de la eficiencia de la calidad de la gestión en la Tienda el Palacio de la Electrónica de la Corporación CIMEX Colón. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.
43. Ros Gálvez, A. (2016). Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas. UCAM
44. Salazar, W., Cabrera-Vallejo, M. (2016) Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81649428003> [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2019]
45. Shahin, A. y Samea, M. (2010). Developing the Models of Services Quality Gaps: A Critical Discussion (Vol.1).
46. Sirvent Asensi, S., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 10-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18/> .
47. S/A. (s/f) Historia del Circo Moderno: origen y evolución. En: <http://Cirquemagique.com/smartblog.html>
48. Valls, W; Vigil, E. (2000). Evaluación de la calidad en empresas hoteleras del polo turístico de Varadero. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de empresas turísticas. Varadero, Cuba
49. Valls, W. (2007) Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UMCC.
50. Villar-Ledo, L. y Ledo-Ferrer, M.C., (2016). Aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de indicadores. Ing. Ind. vol.37 no.2 La Habana mayo-ago. 2016.
51. Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005, Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22
52. Zeithaml, V., Bitner, M.J. y Gremler, D. (2009). Marketing de servicios. 5a ed. México D.F.: McGraw-Hill.

53. Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta correspondiente a la Diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado (al cliente interno).

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario con sus opiniones sobre su trabajo. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

DIMENSIONES	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
SU TRABAJO					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligará a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
5. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
6. Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo.					
7. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
8. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
9. Su salario está justo comparado con el de los demás.					
10. Recibe su salario en el tiempo acordado.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
11. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
12. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
13. Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
14. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
15. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
16. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
17. Siente que gracias a su trabajo la empresa obtiene buenos resultados.					
COMUNICACIÓN					
18. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
19. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
20. Su jefe pide información regularmente.					
21. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
22. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
23. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
24. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
25. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

ANEXO 2: Encuesta correspondiente a la Diferencia 7 del modelo SERVQUAL modificado (a los directivos).

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario con sus opiniones sobre su trabajo. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su colectivo de **subordinados**. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

DIMENSIONES	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
SU TRABAJO					
1-La experiencia y calificación de sus subordinados está acorde con su trabajo.					
2-El trabajo obliga a que sus subordinados se superen.					
3-Sus subordinados se sienten orgullosos con el trabajo que realizan.					
4-Sus subordinados están preparados para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
5-Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
6-Sus subordinados cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo.					
7-Ud. se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.					
SALARIO					
8-El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
9-El salario de sus subordinados no es justo comparado con el de los demás.					
10-Ud. considera que sus subordinados reciben su salario en el tiempo acordado.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES CON SU COLECTIVO					
11-Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su colectivo e individualmente.					
12-Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo, Ud. se ha interesado y les ha ayudado.					
13-Ud. trata con respeto y tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
14-Ud. motiva a sus subordinados para que den sus criterios y opiniones.					
15-Los criterios y opiniones respecto al trabajo, dados por sus subordinados son tomados en cuenta por la dirección.					
16-Los criterios y opiniones de sus subordinados son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
17-Considera que gracias al trabajo de sus subordinados la empresa obtiene buenos resultados.					
COMUNICACION					
18-Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
19-La información que necesitan sus subordinados, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
20-Ud. les pide información regularmente a sus subordinados.					
21-Cuando existe un problema, ud. les exige que se lo comuniquen.					
LIDERAZGO					
22-Ud. tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
23-Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
24-Ud siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
25-Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

ANEXO 3: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

