



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Título: Diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral del cliente interno en la Tienda Virtual de Matanzas, perteneciente a la Cadena de Tiendas Caribe.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Edileydis Hernández Osorio

Tutor (a): M.Sc. Karel Martín Suárez

Cotutora: M.Sc. Sonia González Silva

Matanzas, 2023

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral del cliente interno en la Tienda Virtual perteneciente a Cadena de tiendas Caribe División Matanzas, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Edileydis Hernández Osorio, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Nota de aceptación

_____ Presidente del Tribunal	_____ Firma
_____ Secretario del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los _____ días del mes de _____ del 2023.

Agradecimientos

- Primeramente, agradecerle a la universidad Camilo Cienfuegos por haberme aceptados ser parte de ella, así como también a los docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.
- Agradezco también a mis asesores de tesis por haberme brindado la oportunidad de recurrir a sus capacidad y conocimiento científico, su paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.
- A mi familia que gracias a su consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero
- También agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de la universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo han portado a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a las personas que más me han influenciado en mi vida, dándome los mejores consejos, guiándome y haciéndome una persona de bien, con todo mi amor y afecto se la dedico a:

- Mi esposo
- Mi niño bello
- Mis padres
- Mi Hermano
- Mis compañeros de aula

Resumen

La presente investigación se realizó en La Tienda Virtual perteneciente a Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas. Tiene el objetivo general de elaborar un procedimiento para el estudio de la motivación y satisfacción laboral del cliente interno y contribuir con ello a la estabilidad laboral, el cual constituye una de las debilidades que presenta actualmente la organización. Se exponen una serie de referencias procedentes de bibliografía clásica especializada en el tema y búsquedas en Internet que le aportan un valor metodológico al estudio, lo cual permitió conformar el marco-teórico que sostiene la presente investigación. Además, se utilizaron un grupo importante de herramientas que permitieron la elaboración de un procedimiento. Entre las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación se encuentran: Tormenta de Ideas, Encuesta, Entrevista, Método Kendall, Diagrama Causa – Efecto, además se utilizaron los softwares Microsoft Visio, Microsoft Excel y SPSS. El procedimiento propuesto está conformado por 4 etapas, con diferentes pasos y se concluye con la elaboración de propuestas de acciones de mejoras, el cual se encuentra orientado hacia el mejoramiento de la estabilidad laboral. Como principales resultados se obtiene que la valoración cuantitativa es de 3,316 y la cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes internos, quedo en el rango de **(0.00 - 0.75)**, por lo que se evalúa de regular, resaltando como causas fundamentales de la insatisfacción del cliente interno los siguientes atributos: Condición Laborar, Salario y Participación en la Toma de Decisiones.

Palabras claves: calidad, satisfacción, motivación, cliente

Abstract

The present investigation was carried out in The Virtual Store belonging to the Caribe Matanzas Division Store Chain. It has the general objective of developing a procedure for the study of the motivation and job satisfaction of the internal client and thereby contributing to job stability, which constitutes one of the weaknesses that the organization currently presents. A series of references are presented from classical bibliography specialized in the topic and Internet searches that provide methodological value to the study, which allowed the theoretical framework that supports this research to be formed. In addition, an important group of tools were used that allowed the development of a procedure. Among the techniques used in the development of the research are: Brainstorming, Survey, Interview, Kendall Method, Cause-Effect Diagram, Microsoft Visio, Microsoft Excel and SPSS software were also used. The proposed procedure is made up of 4 stages, with different steps and concludes with the preparation of proposals for improvement actions, which is oriented towards improving job stability. The main results show that the quantitative assessment is 3,316 and the qualitative assessment of the level of satisfaction of internal customers was in the range of (0.00 - 0.75), so it is evaluated as regular, highlighting the fundamental causes of dissatisfaction. of the internal client the following attributes: Working Condition, Salary and Participation in Decision Making.

Key words: quality, satisfaction, motivation, customer

Índice	
Introducción	1
1.1 Conceptos de calidad	7
1.1.1 Evolución histórica de la calidad	9
1.1.2 Gestión de la calidad	11
1.1.3 Calidad de la Gestión	13
1.2 Eficacia de un sistema de gestión de la calidad	15
1.2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad	15
1.3 Evaluación, diagnóstico y mejora de la calidad	17
1.3.1 Procedimientos para la evaluación de la calidad del servicio	21
1.3.2 Modelos de evaluación de la calidad del servicio	21
1.4 Cliente	22
1.4.1 Definición de Cliente	22
1.4.2 Tipos de Clientes	22
1.4.3 Satisfacción del cliente	24
1.4.4 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente	25
Conclusiones parciales	25
Capítulo II Procedimiento metodológico de la investigación	26
2.1 Importancia del diagnóstico organizacional	26
2.1.1 El proceso de diagnóstico laboral se estructura en cuatro pasos fundamentales	26
2.1.2 Principios en los que se sustenta el procedimiento	27
2.2 Descripción del procedimiento	27
2.2.1 Surgimiento de la Cadena de Tiendas Virtuales	27
2.3 Caracterización de la Organización	28
2.3.1 Características generales de la Tienda Virtual.	28
2.3.2 Estructura y composición de la fuerza laboral	29
2.4 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno	31
2.5 Evaluación cualitativa del nivel de satisfacción del cliente interno	36
2.5.1 Análisis causal de la satisfacción	37
2.6 Propuesta de acciones de mejora	37
Conclusiones Parciales	42
Capítulo III: Resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento	43
3.1 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno	43
3.2 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno	46
3.3 Evaluación cualitativa del nivel de satisfacción del cliente interno	50
3.4 Análisis causal de la satisfacción	51

3.5 Propuesta de acciones de mejora	55
Conclusiones parciales	55
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	63

Introducción

La calidad ha sido un elemento inherente a todas las actividades realizadas por el hombre desde la concepción misma de la civilización humana. Esto se evidencia principalmente en que, desde el inicio del proceso evolutivo, el hombre ha debido controlar la calidad de los productos que consumía, por medio de un largo y penoso proceso que le permitió diferenciar entre los productos que podía consumir y aquellos que eran perjudiciales para su salud. Además, este ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa. (Perera, 2022)

La generalización de la calidad en el mundo actual, la creciente corriente de la información, que fluye por los distintos medios, la constante expansión del comercio internacional, la estandarización de los procesos, la competencia de la mano de obra, el impresionante avance tecnológico, la utilización masiva de instrumentos de computo, el internet, el correo electrónico, la globalización en general; hacen que la calidad no sea una moda, sino un requerimiento indispensable para la vida (Bermúdez Carnero, 2021).

A lo largo de la historia del sector empresarial la definición de calidad ha evolucionado para aumentar y refinar objetivos a fin de conseguir una dirección segura hacia la satisfacción y motivación del cliente, así como la capacidad de plantearse metas más grandes y alcanzar altos niveles de productividad y competitividad; de forma que ratifica su papel como elemento determinante y condición necesaria para cumplir objetivos.

La calidad está dada por las percepciones que los clientes tengan sobre los productos o servicios que ofrezca la organización; por las prácticas de los empleados y por las relaciones con los proveedores (Gutiérrez Pulido et al., 2014). Por otro lado, las soluciones a los problemas de calidad estarán dadas por el equilibrio que se logre entre la eficiencia y la eficacia.

La gestión de la calidad se ha convertido en condición necesaria para el éxito competitivo de una organización, su supervivencia en el mercado y su productividad, con el objetivo de hacer las cosas correctamente, según los procedimientos autorizados y cumpliendo con los requisitos obligatorios para poder detectar, satisfacer las nuevas necesidades y predecir posibles fallos. (Amaya Pingo et al., 2020)

Desde fines del siglo XX se ha intensificado el interés y la investigación en torno a la motivación y satisfacción profesional en el mundo laboral, se intenta comprender si los

factores determinantes se encuentran en el trabajo en sí, en las variables inherentes al profesional o bien, es resultado de las interacciones establecidas entre los distintos niveles organizacionales y las especificidades del contexto de su trabajo relacionados al compromiso organizacional en virtud al cumplimiento de los objetivos y metas programadas en el contexto del planeamiento estratégico.

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo. En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros. Se han generado diferentes programas las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos. Un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros. (Regueira, 2021b)

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional (Ruiz, 2015)

Hoy en día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, así logra incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Si la empresa no satisface las necesidades de sus clientes tendrá una trayectoria muy corta (Jenny Najul Godoy, 2011).

La motivación personal debe ser un juicio consistente que hace que los seres humanos sean seguros de sí mismos. Por tal motivo, proporciona efectividad y positivismo en su ámbito cotidiano. Esto quiere decir que la motivación es un elemento para salir adelante día a día, una persona se siente motivada y realiza sus tareas laborales con mayor eficacia, tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse; además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas.

Por otro lado, la motivación en el ser humano ayuda a que la persona se pueda desenvolver y dar de sí tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, ayuda a que sea una persona emprendedora y alcance lo que se propone.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima. La satisfacción en el trabajo tiene un claro interés para los investigadores del desarrollo laboral por la calidad de vida en el trabajo y del éxito de la organización.

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados y que se asocian normalmente como incidentes en el clima laboral entre los que se encuentran la motivación, la calidad directiva (liderazgo), las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los grupos dentro de la organización. (Pérez et al., 2016)

Hoy en día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, así logra incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Si la empresa no satisface las necesidades de sus clientes tendrá una trayectoria muy corta. (J. Najul Godoy, 2011)

La investigación que se presenta se realiza en La Tienda Virtual perteneciente a Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas, la cual constituye una Organización Económica, dirige y asegura el cumplimiento de la misión asignada por el Estado Cubano. Se ha concebido como una organización local, multiproducto y multimercado, estructurada como

una Unidades Comerciales con Pisos de Ventas, con un criterio comercial integral teniéndose en cuenta el objeto social que dio su origen.

Esta entidad precisa ser exitosa en su gestión, sin embargo, a partir del año 2020 se han presentado debilidades en la motivación, satisfacción laboral, participación y estabilidad, lo cual está recogido en su diagnóstico estratégico (matriz DAFO). Esto se debe, en parte, a condiciones externas a ella como, la crisis socioeconómica por la que se encuentra no solo nuestro país sino el mundo entero, la cual ha obligado a la toma de nuevas medidas y nuevas formas de trabajo. También han influido factores internos como el traslado de la unidad hacia otro local, el cambio del Gerente en la unidad, la Especialista de Gestión Económica.

Todo esto ha originado situaciones desfavorables para cumplir con la misión asignada.

Sumado a lo anterior, la unidad no cuenta con un procedimiento que permita la valoración de la incidencia de la motivación y satisfacción en la estabilidad laboral, además, no se ha realizado en la empresa investigaciones relacionadas con el tema al menos en los últimos 4 años.

Dicha situación ha permitido que la dirección de esta entidad se interese en la realización de un estudio dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión y estabilidad empresarial.

Teniendo en cuenta los antecedentes antes referidos se plantea como **problema científico**:
Desconocimiento de los problemas que inciden en la motivación y satisfacción laboral del cliente interno de la Tienda Virtual perteneciente a Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas

Preguntas Científicas

1. ¿Cuáles son los aspectos teóricos relacionados con la calidad?
2. ¿Qué procedimiento se debe seguir en cuanto para la satisfacción del cliente interno?
3. ¿Qué resultado se muestran en la satisfacción del cliente?
4. ¿Cuáles son las medidas relacionada con la mejor de la satisfacción del cliente?

En efecto, la elaboración y aplicación de un procedimiento para la evaluación y mejora de la motivación y satisfacción de los trabajadores posibilitaran, proponer un plan de acción que contribuya a la estabilidad laboral.

Para dar respuesta al problema científico planteado se traza el **objetivo general**:

-Determinar los principales problemas y sus causas que inciden en la satisfacción del cliente interno de la Tienda Virtual perteneciente a Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas.

Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

5. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenten la investigación científica a través del estudio de materiales e investigaciones sobre la motivación, satisfacción y técnicas de diagnóstico.
6. Diseñar etapas y técnicas que permitan el diagnóstico de la motivación y satisfacción de los trabajadores.
7. Identificar un grupo de herramientas y pasos que faciliten un proceder para la evaluación, análisis y el diagnóstico de la motivación y satisfacción de los trabajadores.

El valor **teórico-metodológico** de la investigación consiste en la elaboración del procedimiento para la evaluación de la contribución de la motivación y satisfacción de los trabajadores para la estabilidad laboral y su fundamentación teórica.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos empíricos y herramientas mencionadas a continuación:

-Tormenta de Ideas.

-Encuesta.

-Entrevista.

-Método Kendall.

-Diagrama Causa- Efecto.

-Software Microsoft Visio.

-Software Microsoft Excel.

-Software SPSS.

Esta investigación se estructura de la siguiente forma:

Una Introducción, donde esencialmente se presenta la situación polémica, el problema científico a resolver, y los objetivos.

En un primer capítulo se analizan los diferentes aspectos teóricos relacionados con el tema tratado, donde se definen importantes conceptos de calidad y la relación existente entre los elementos que integran el mismo. Incluye un análisis de las definiciones fundamentales, que sirven de apoyo para el desarrollo de la investigación.

En un segundo capítulo se aborda la caracterización del objeto de estudio describiéndolo completamente, además se expone la metodología de la investigación propuesta posteriormente, así como las principales técnicas utilizadas en la investigación.

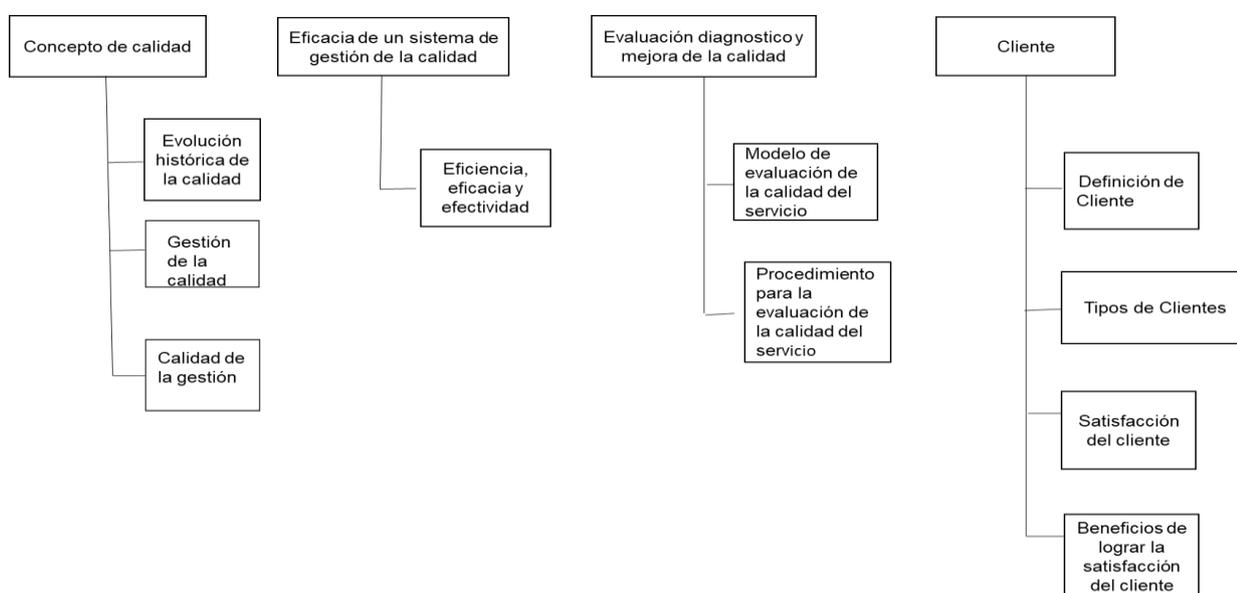
En un tercer capítulo se reflejarán los resultados obtenidos, para darle cumplimiento a los métodos aplicado en la investigación y así darle solución a dicha problemática antes planteada.

En un último momento se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía referenciada en la tesis; y finalmente los anexos que complementan la investigación.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

El presente capítulo aborda una serie de conceptos y definiciones sustentada por bibliografías especializadas en el tema y búsquedas en Internet, con el objetivo de apoyar la metodología desarrollada en el mismo y lograr la mejor comprensión de la investigación. En la **figura 1.1** se presenta el diagrama conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Figura 1.1. Diagrama conductor de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

1.1 Conceptos de calidad

El término de calidad ha sido ampliamente difundido en los últimos años; muchos autores han coincidido en la importancia de la misma y la han definido desde sus puntos de vista. A continuación, se resumen las principales definiciones de este término dadas por autores clásicos de la literatura y otros de actualidad.

En la **figura 1.2** Concepto de Satisfacción del Cliente según varios autores

(Ishikawa, 1988)	Es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos”. Establece los conceptos de calidad real y calidad sustituta en su definición.
------------------	--

	<p>-Calidad real: es la verdadera calidad que cumple los requisitos de los consumidores y que se debe expresar siempre en un lenguaje comprensible para los mismos.</p> <p>-Calidad sustituta: características de calidad que tienen alguna relación con las reales.</p>
(Juran & Gryna, 1993)	Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto”.
(Crosby, 1991)	Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos
(Rodriguez, 2017)	Prerrequisito crítico y determinante de la competitividad para establecer y mantener relaciones satisfactorias con los clientes”.
(Gil Vera, 2019)	“es el juicio del resultado que un bien o servicio brinda para un grado necesario de realización en el consumo. Además, es una actitud general hacia un producto o una organización que brinda servicios o la reacción del cliente hacia la brecha entre las perspectivas del cliente y lo que realmente recibe con respecto a la satisfacción de necesidades, deseos u objetivos”.
(Arteaga Salvatierra, 2021)	“es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”.
Autora (2023)	Una vez analizados los diferentes conceptos adoptados por los autores antes mencionados, se pudo determinar que existen elementos comunes relacionados a las necesidades, expectativas, satisfacción del cliente, como elementos externos a la organización, los que deben constituir un punto de partida cuando en términos de calidad se gestiona. Por tanto, la autora define la calidad como un proceso de mejora continua, orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

1.1.1 Evolución histórica de la calidad

La calidad como concepto experimenta diferentes enfoques en el propio devenir histórico, la frase: "la obsesión por la venta" a "la pasión por el cliente", podría sintetizar en breves palabras la evolución de este concepto. Sin embargo, su estudio requiere un análisis detallado, no sólo por ser un proceso extenso, sino por la complejidad del mismo. (Turmero, 2009) Plantea que existen 5 etapas bien definidas

ETAPA 1. Desde la revolución industrial hasta 1930

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

ETAPA 2. (1930-1949)

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época "la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla".

Etapa 3. (1950-1979)

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores "estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado". Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

Etapa 4. (Década del 80)

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como "una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra" (Sánchez, 2021)

Etapa 5. (Desde 1990 hasta la fecha)

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

1.1.2 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. (Carriel 2018)

La gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. (Hernandez, 2018)

El concepto de gestión de la calidad implica:

- Un análisis sistémico de la organización en su conjunto.
- Considerar la calidad como elemento estratégico de planificación empresarial.
- Que todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio.

Según (9000, 2015), la gestión de la calidad se basa en siete principios que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño.

-Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.

-Liderazgo: los líderes establecen unidad de propósito, dirección, y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

-Compromiso de las personas: las personas competentes, facultadas e implicadas en todos los niveles de la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de crear y entregar valor.

-Enfoque basado en procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

-Mejora: las organizaciones exitosas tienen un foco continuo en la mejora.

-Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

-Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas, tales como los proveedores.

Estos principios son el pilar de un sistema de gestión de la calidad y pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño y a cumplir con cualquier norma certificable.

En su esencia la ISO 9000 plantea que la gestión debe incluir los procesos requeridos para lograr la calidad, y resaltar la interacción entre ellos. La alta gerencia debe asumir la responsabilidad por el liderazgo, compromiso y participación activa, además de suministrar los recursos adecuados, de manera que los clientes obtengan lo que se acordó mutuamente. Es necesario contar con procesos bien definidos, tanto operacionales como de soporte, para poder realizar el producto. La satisfacción de los clientes se debe medir y analizar de manera que la organización pueda mejorar continuamente.

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. (Barros, 2018)

La gestión de la calidad se realiza mediante tres procesos de gestión: planificación, control y mejora.

-Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

-Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.

-Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

De acuerdo al criterio de las fuentes consultadas se puede apreciar que coinciden en que la dirección de la organización tiene la responsabilidad de gestionar la calidad a partir de las diferentes actividades o procesos de ella. Se evidencia que existe similitud entre las definiciones dadas por los autores donde resaltan elementos como la planificación y coordinación de actividades y procesos, el enfoque en los medios para alcanzar la calidad y su importancia como estrategia para conseguir la competitividad.

Desde el punto de vista de la autora, la gestión de la calidad no es más que el conjunto de acciones dirigidas a garantizar la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa, coordinadas y supervisadas por la dirección de la misma.

1.1.3 Calidad de la Gestión

Muy relacionado con la gestión de la calidad se encuentra el término calidad de la gestión, el cual se abordará el siguiente epígrafe.

En la actualidad no se puede hablar de “gestión de la calidad” sino, más bien, de “calidad de la gestión”, que se entiende como el conjunto de acciones que, en el seno de las organizaciones, se llevan a cabo para, entre todos, alcanzar un cierto nivel de excelencia,

lograr organizaciones donde se trabaje a gusto, donde se fideliza al cliente porque es tratado y considerado como el patrimonio más importante de la organización. (Alfaro, 2009) (Botero, 2009), también plantea; la importancia de entender claramente la diferenciación entre calidad de la gestión y gestión de la calidad. Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas 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. Considera, además, que hay diferentes formas y niveles de rigor en que puede hacerse esta gestión, como por ejemplo normas ISO de la serie 9000, sistemas seis sigmas, teoría de restricciones, tableros balanceados de control, etc. Lo anterior evidencia una relación entre calidad de la gestión y la gestión de la calidad total, (TQM), pero, por otro lado, hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización; por mencionar algunos, tenemos gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos y gestión de la tecnología.

(Sanchez, 2010) aporta la idea de que la calidad de la gestión está vinculada con los estilos de gestión; o sea, la forma de dirigir y gestionar. La columna vertebral para una buena conducción constituye la cultura organizacional de la institución porque posee un conjunto de significados que involucra la identidad personal, la creatividad, las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal de la institución.

La definición ofrecida por (Rodriguez, 2017) plantea que calidad de la gestión es el logro simultáneo, de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización. Se sugiere la inclusión de áreas de la gestión más allá de la calidad del producto o servicio.

La calidad en la gestión ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que se sepa en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos (Bañeras, 2014)

Por tanto, la autora considera que la clave de todo lo anterior radica en entender claramente la diferenciación entre Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad.

Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas 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 tanto de la gestión misma como de la organización, se habla 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. Y es precisamente ese sistema de gestión el que se debe hacer con altos niveles de calidad, por lo que se habla entonces de calidad de la gestión, donde ambas palabras, calidad y gestión, tienen gran peso y significado. (Sánchez, 2021)

1.2 Eficacia de un sistema de gestión de la calidad

Los sistemas de calidad implantados según la norma (9001, 2016), promueven la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente

La gestión por procesos produce un cambio en la forma del cómo llevar a cabo las actividades, verificando que los procesos que siempre han existido sean cada vez más eficaces y eficientes, para ello se sigue una guía: las metas u objetivos a alcanzar, deben responder a las estrategias trazadas y los conceptos esbozados en la misión y la visión.

La gestión por procesos, es la acción de administrar los procesos de una organización. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, haciendo posible una gestión interfuncional, generadora de valor para el cliente y que por tanto conduce a su satisfacción. Para lograr un adecuado desempeño global de la organización y aspirar al logro de la calidad es vital tener eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos. (Sánchez, 2021)

1.2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad

La calidad está estrechamente relacionada a la eficacia, la mejora de la calidad provoca un incremento directo en el nivel de eficacia, al disminuir el trabajo mal realizado, el reproceso,

desperdicios y en general los costos por fallos. A continuación, se presentan definiciones por diferentes autores en cuanto a la eficacia.

Según Soler (2001) es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia.

La (N. I. 9000, 2015) define eficacia como: “grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

Para (J. C. Gonzalez, 2007) eficacia es el grado con el cual las actividades planeadas son realizadas y los resultados planeados son logrados. Se atiende mejorando resultado de equipos, materiales y en general de procesos.

Según (Villoldo, 2021)) que un proceso sea eficaz se refiere “al grado en que se logran unos objetivos predeterminados. Habitualmente la medida de la eficacia es numérica, ya que el grado de logro es mayor contra más unidades se han realizado”.

(J. C. Gonzalez, 2007) define eficiencia como “la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados. Se mejora reduciendo tiempos desperdiciados por paro de equipos, falta de material, retrasos”.

La norma internacional NC ISO 9000 (2015) define la eficiencia como la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

La efectividad es otro de los términos relacionados con la calidad y es precisamente la interrelación que existe entre la eficacia y la eficiencia, pues se dice que se logra la efectividad una vez que se logre ser eficaz y eficiente a la vez. Algunas definiciones expuestas por diferentes autores se muestran a continuación.

(Covey, 2003) define la efectividad como: “el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción”.

Según (Valls, 2006) para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.

(J. C. Gonzalez, 2007) define la efectividad como “la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos”, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se planifican: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar.

Según (Ramírez, 2011) “si se logran de forma simultánea la eficacia y la eficiencia, entonces se podrá hablar de efectividad”.

(N. I. . 9000, 2015; Cruz, 2019)plantea que “es posible definir la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo.

Luego de analizar el criterio de los autores, y ver que estos tienen gran similitud con respecto a lo que exponen, la autora de la investigación define la eficacia como la capacidad que tiene una empresa o entidad productiva en lograr cumplir con los objetivos propuestos en el transcurso de un tiempo planificado logrando con ello la satisfacción del cliente como aspecto clave y principal del término.

La eficiencia, la autora la define como la relación que existe entre los recursos de entrada en un proceso y su grado de aprovechamiento en el mismo para obtener un resultado al menor costo posible. (Sánchez, 2021)

Finalmente la autora concluye que para lograr la efectividad hay que tener en cuenta que se logren las metas y objetivos que se tracen en una empresa, organización o negocio, para lograr de esta manera satisfacer al cliente, y junto a ello que se utilicen el mínimo de recursos disponibles para alcanzar dichas metas, es por ello que la autora define la efectividad como la capacidad que tiene una organización empresarial de alcanzar los objetivos y metas programadas con el uso óptimo y racional de los recursos y tiempo disponibles, logrando mayor satisfacción del cliente cumpliendo con las exigencias del mismo.

1.3 Evaluación, diagnóstico y mejora de la calidad

La evaluación es el proceso que le antecede al diagnóstico y este a su vez es el punto de partida para la mejora de la calidad. Para una mejor comprensión, a continuación, se abordarán los tres conceptos uno a uno.

Evaluación de la calidad

La evaluación de la calidad es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las 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 esos problemas.

Según (Díaz & Espi, 2010) la evaluación de la calidad es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores, los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad.

Para (Rodríguez, 2019) la evaluación se realizaba a partir de los niveles de calidad y por la utilización de métodos cuantitativos basados en la medición y comparación de índices de calidad simples o complejos, definidos por los propios productores.

(Valls, 2006) concluye que la evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la servició, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medido a través del grado de satisfacción. Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

Por su parte (García., 2016) considera que la evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; el mismo se realiza a través de indicadores y al igual que la gestión de la calidad, evolucionando en el tiempo, se puede diferenciar por dos periodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ($D > O$), al determinar la no importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

(Sanchez, 2019) plantea que la evaluación de la calidad del servicio “es un proceso regulador en el cual se mide la calidad real del servicio, se compara con lo especificado y se actúa sobre la diferencia cuando así se considere”.

Por tanto, la autora de la investigación define la evaluación de la calidad como el proceso de evaluación de las acciones de control y dirección de la calidad, basada en la medición y comparación de los índices definidos por la entidad, con el fin de determinar la eficacia de la gestión, el nivel de calidad, las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los clientes, así como su grado de satisfacción.

Diagnóstico de la calidad

Algunos autores han dado sus definiciones al respecto; tal es el caso de (Crosby, 1984) que plantea que el diagnóstico es el punto de partida de la mejora de la calidad, si no se lleva a cabo, no se puede determinar las “enfermedades” de la organización y por consiguiente, estas no se solucionarían, se perderían clientes puesto que los productos o servicios que se les ofertarían no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos.

Con respecto al diagnóstico plantea (Juran & Gryna, 1993) “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 permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma. Sin embargo, normalmente no podemos conseguir el remedio hasta que primero no descubramos la causa. Este camino le llamaremos recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia”.

Para (García., 2016) el diagnóstico es un proceso de equipo que exige participación activa de todos aquellos que tienen autoridad, poder e influencia dentro de la organización. A través del diagnóstico se impacta tanto en el proceso como en la estructura. Se analizan los aspectos susceptibles de mejoras en el proceso de toma de decisiones y en la estructura y se realiza una auditoría de gestión exhaustiva, con el fin de canalizar la energía de la organización hacia la solución de las causas profundas de sus problemas.

El diagnóstico es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier programa de mejora del rendimiento. La información recopilada durante el diagnóstico se realiza a través de la evaluación la cual puede ser medida a través de encuestas, entrevistas, entre otras herramientas, facilita un perfil completo de las necesidades de la organización, que sirve de base para diseñar, a la medida, el programa adecuado para satisfacer sus requerimientos específicos.

Una de sus mayores ventajas es que permite conocer en los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata, da una estructura lógica de la problemática y se despierta un espíritu de grupo porque es participativo. Sobre el diagnóstico de la calidad se coincide con (García., 2016) por considerarse el concepto más completo y abarcador.

A criterio de la autora el diagnóstico no es más que una etapa de la gestión de la calidad que tiene carácter preventivo, la cual permite determinar el estado actual por el que atraviesa una organización a través de la evaluación de sus indicadores, y desarrollar estrategias o alternativas que permitan llevar a la organización por el camino que se quiere.

Mejora de la calidad

La mejora forma parte de uno de los elementos de la trilogía Juran. (Juran & Gryna, 1993) define a la misma como “el logro de un nuevo nivel de rendimiento superior al nivel anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad”. Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 1997)

La (N. I. 9000, 2015) define la mejora de la calidad como “la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad”.

La referida norma emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), que permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia., y el pensamiento basado en riesgos, que permite a una organización determinar los factores que podrían desviar a sus procesos y su sistema de gestión de la calidad de los resultados planificados.

(Sanchez, 2019) plantea que la mejora de la calidad implica un salto a un nivel superior o nuevo estado planificado. Debe ser cuantificada a través de la dinámica de los indicadores o por la reducción de la variabilidad de los procesos.

Una vez analizados los conceptos anteriores, la autora concluye que la mejora de la calidad es un proceso de la gestión que se consigue con un salto adelante a los problemas de calidad y está relacionada con la solución a problemas crónicos y no con los esporádicos debido a causas aleatorias.

1.3.1 Procedimientos para la evaluación de la calidad del servicio

Numerosos son los autores que en el transcurso del tiempo han elaborado y utilizado procedimientos para evaluar la calidad de los servicios. En el **Anexo #1** se muestra un resumen de los principales procedimientos consultados en la literatura, precisándose el autor, año, pasos del procedimiento y principales herramientas utilizadas. Fueron consultados 5 procedimientos y 2 metodologías para la evaluación de la calidad del servicio. En esencia todos se basan en el modelo SERVQUAL para medir la calidad de servicio, a través de la identificación de las expectativas de los clientes y la medición de las percepciones del servicio prestado, siendo este el punto de partida para identificar las brechas de insatisfacción existentes y así establecer las acciones encaminadas a eliminar las no conformidades que dificultan alcanzar los niveles de satisfacción deseados. En el siguiente capítulo se profundiza en las características de cada uno y se propone el adecuado para satisfacer el objetivo general de la presente investigación.

1.3.2 Modelos de evaluación de la calidad del servicio

Una forma de entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por un consumidor es a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados. En los últimos decenios se han realizado varios modelos con el objetivo de evaluar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los que defienden los puntos de vistas de los diferentes autores. Entre los más utilizados se encuentran:

I. Modelo SERVQUAL creado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1998. Mide la calidad del servicio en base a las percepciones y expectativas de los clientes, de acuerdo a cinco dimensiones que son: elementos tangibles; fiabilidad; capacidad de respuesta; seguridad y empatía, estas dimensiones engloban todo lo que respecta a ofrecer un servicio de calidad.

II. Modelo SERVPERF, creado por Cronin y Taylor en 1992. Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.

III. Modelo Jerárquico Multidimensional definido por Brady y Cronin en el año 2001. En este enfoque la calidad percibida es una variable multidimensional, lo que se manifiesta a partir de construcciones de alta correlación donde se hace presente la fiabilidad y la validez.

IV. Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff credo por sus autores en 1998 se basa en la hipótesis de que el consumidor traduzca sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa), como a los servicios periféricos.

Los modelos expuestos anteriormente utilizan y aportan diferentes herramientas para la valorización del servicio, pero no toman en cuenta todos los aspectos que intervienen en la prestación de calidad.

1.4 Cliente

1.4.1 Definición de Cliente

-(Cosío Hurtado, 2010): “es la persona o entidad que tiene necesidad de un proyecto y que paga por ello. El cliente puede ser público si paga con recursos públicos, como es el caso de ministerios, gobiernos departamentales (antes prefecturas departamentales), gobiernos municipales, etc., o el cliente puede ser privado, como es el caso de un ciudadano, sociedad comercial”.

-(Daza Rodríguez, 2017): “es una persona que acude a una organización en busca de la satisfacción de sus necesidades y tiene expectativas ante lo que va a recibir. El cliente es el elemento más importante del proceso debido a que constituye por sí mismo la razón de ser del servicio y de su respectivo proceso”

-(Orozco Lascano, 2017): “es una persona que posee y tiene el deseo de poder satisfacer las necesidades, y que procura mejorar al poder instar a utilizar los servicios dados por una compañía o personas que ofrece los servicios y/o productos”.

-(Mamani Cabana, 2021): “es aquel individuo que adquiere o consume el producto o servicio, el cual está relacionado con la oferta ante la necesidad, o deseo personal, doméstico u otras”.

Según el autor, el cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa, por esa razón todos los esfuerzos del marketing están orientados a lograr la satisfacción de los clientes, sin ellos no hay empresa que sobreviva.

1.4.2 Tipos de Clientes

Según Bernal Moreno (2014) existen dos clasificaciones de clientes:

Cliente interno: son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una

labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización.

Cliente externo: es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto, la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que a su vez también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas o detallistas u otras personas que como agentes intermediarios promocionan sus servicios de alguna forma.

Según (Jiménez Zafra, 2015) existen dos clasificaciones de clientes los cuales se dividen posteriormente en:

Cliente interno: es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Existen tres tipos de clientes internos:

- Ejecutivos: Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- Comercial: Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- Operativo: Se encargan de la elaboración de los productos.

Cliente externo: es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

Estos se pueden clasificar en tipos de clientes:

- Clientes leales: Son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.
- Clientes especializados en descuentos: Son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.
- Clientes impulsivos: Se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.

-Clientes basados en las necesidades: Tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.

-Clientes errantes: No tienen alguna necesidad al entrar al negocio, lo hacen de manera esporádica.

1.4.3 Satisfacción del cliente

-(Ruiz Lara, 2003): “es el cociente entre el rendimiento (valoración efectuada por el cliente de la calidad del producto y calidad del servicio recibido tras la compra) y las expectativas (lo que el cliente espera recibir en el momento de su decisión de compra)”.

-(Cahuaya Rivera, 2016): “es el grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio concuerda con las expectativas del consumidor”.

-(Borda Giraldo, 2018): “es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Son las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas”.

-(Yesquen Gutiérrez, 2018): “es el agrado que tiene el cliente luego de haber consumido un determinado producto o servicio”.

- Gil Vera (2019): “es el juicio del resultado que un bien o servicio brinda para un grado necesario de realización en el consumo. Además, es una actitud general hacia un producto o una organización que brinda servicios o la reacción del cliente hacia la brecha entre las perspectivas del cliente y lo que realmente recibe con respecto a la satisfacción de necesidades, deseos u objetivos”.

-(Javez Valladares, 2020): “es una percepción, es decir, la respuesta emocional instantánea al obtener un producto o servicio, que es provocada por el proceso cognitivo de los usuarios”.

-(Arteaga Salvatierra, 2021): “es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”.

-(Timaná Lazo, 2021): “se puede definir como un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones entre consumidor y producto. Está relacionada por el impacto que se manifiesta después de una venta, como resultado de desconformidad, ya sea favorable o negativa, entre las perspectivas que tiene el usuario y los impactos de su experiencia”.

El autor define la satisfacción del cliente como la medición de la respuesta que los consumidores tienen con respecto a un servicio o producto.

1.4.4 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Según (Flores Díaz, 2021) existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios:

-Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

-Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

-Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Conclusiones parciales

1. La calidad debe ser el nervio y motor de la organización para alcanzar el éxito y estarán involucrados los trabajadores, los proveedores y los clientes.
2. La calidad es el grado en que el desempeño cumple con las expectativas. Denota una excelencia en bienes y servicios, especialmente para los grados en que se ajustan a los requisitos y satisfacen a los clientes.
3. El cliente es más importante que la empresa, porque son sus acciones las que influyen en el éxito de cualquier organización. Sin clientes, las empresas no tienen razón de existir, ya que su principal objetivo es satisfacer una necesidad o solucionar un problema de un grupo de personas.

Capítulo II Procedimiento metodológico de la investigación

El presente capítulo se da respuesta al segundo objetivo de la investigación; aborda las distintas etapas a través de las cuales se describe la metodología para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en la unidad.

2.1 Importancia del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Aquí se realiza una descripción profunda y detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, se reflejan los problemas, insuficiencias, cualidades, virtudes, en fin, la fase de diagnóstico organizacional es importante ya que es un punto de partida para proyectar el camino a seguir por la organización así como el logro de los objetivos que se han propuesto, planificándose las acciones a seguir sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas por la organización. (Regueira, 2021a)

En su esencia el diagnóstico organizacional se considera un proceso cíclico, flexible y sistémico, con carácter proactivo, que representa uno de los pasos más importantes de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales.

2.1.1 El proceso de diagnóstico laboral se estructura en cuatro pasos fundamentales

-El primero es donde se recopila la información que se necesita y se realiza a través de instrumentos de información como encuestas, entrevistas y observación, entre otras.

-Se integran todos estos datos obtenidos y se describe la situación actual de la organización.

-De aquí se pasa a la orientación hacia el proceso de solución del problema, donde se definen los objetivos o metas de acción a seguir y sus posibles efectos o consecuencias, los recursos que serían necesarios para lograr dichos objetivos y las fuentes de resistencias al cambio que deberán ser enfrentados por la organización.

-Se decide que debe ser cambiado y cómo actuar para introducir el cambio y por último debe existir una retroalimentación de la información obtenida mediante su divulgación entre los miembros gerenciales, así como todos los trabajadores involucrados en dicho proceso. (Regueira, 2021)

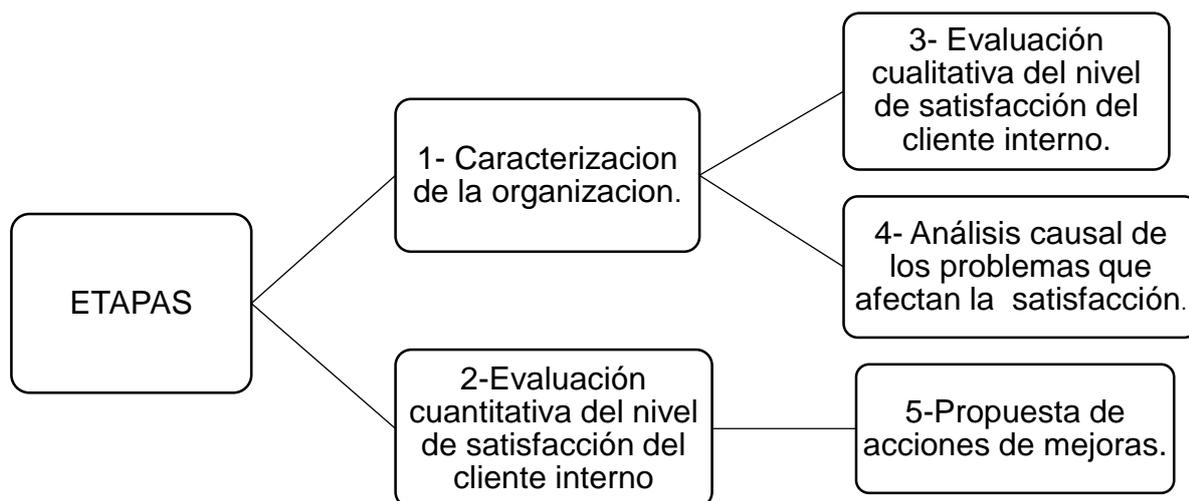
2.1.2 Principios en los que se sustenta el procedimiento

- Adaptabilidad: referido a su capacidad de ser aplicado por cualquier organización, sea de producción o servicios, que desee realizar este análisis.
- Carácter participativo y creativo: dado por su propiedad de crear un ambiente participativo y creativo para su aplicación.
- Mejoramiento continuo: basado en que permite retroalimentarse; mejorando aspectos que pudieran presentar deficiencias para lograr la mejora progresiva y continúa.
- Motivación e implicación de los especialistas, directivos y expertos vinculados, de modo tal que comprendan la importancia de la acción conjunta para el logro de los objetivos propuestos.

2.2 Descripción del procedimiento

El procedimiento metodológico diseñado consta de 5 etapas interrelacionadas. El mismo sigue una ordenada secuencia lógica para dar respuesta a la problemática planteada en esta investigación. La representación del procedimiento se refleja seguidamente en la Figura 2.1.

Figura 2.1: Procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral de la Tienda Virtual.



Fuente: elaboración propia

2.2.1 Surgimiento de la Cadena de Tiendas Virtuales

Esta primera etapa es fundamental para poder conocer las principales características y objetivos principales de la organización.

Hoy en día, el internet se ha vuelto parte de nuestra vida. Todos los días realizamos diversas actividades incluyendo las actividades en línea, pero la más popular son las compras online. La razón es que te permite comprar en cualquier momento y lugar, lo cual es muy útil.

La primera compra virtual se dio el 7 de mayo en 1984 por medio de una tienda online donde se utilizó un televisor y teléfono. Jane Snowball, una anciana de 72 años fue la primera compradora de la historia en usar el sistema. En ese mismo año, el gobierno de Reino Unido lanzó un programa de compras online con el fin de que las personas de la tercera edad tengan la opción de adquirir sus productos básicos sin tener la necesidad de salir de sus hogares.

Tesco desarrolló un sistema de compras que consta de una línea telefónica, TV y control remoto. En el televisor se mostraba una lista de productos que se podían seleccionar con el control remoto. Luego, a través de la línea telefónica, se mandaba el pedido a la tienda para que después sea entregado a su respectivo comprador en su destino. El pedido que realizó Snowball fue de alimentación, margarina, huevos y cereal. El catálogo online de Tesco que aparecía en el TV se podía seleccionar diversos productos.

Siete años después, en 1991, cuando se creó la web que dio paso a lo que se conoce actualmente el comercio electrónico (e-commerce). Desde entonces, diversas compañías han considerado al internet como un hogar, lo que permite a los usuarios o clientes comprar cualquier producto o servicio online. (Tesco, 1984)

2.3 Caracterización de la Organización

2.3.1 Características generales de la Tienda Virtual.

La Tienda Virtual perteneciente a Cadenas de Tiendas Caribe Divisan Matanzas, consta con dos plataformas formales de compras, Atenas de Cuba donde el pago se procede desde el exterior permitiendo que los familiares de procedencia extranjera puedan acceder a la compra de productos a sus familiares en el país. La otra plataforma denominada Mega Caribe donde los usuarios nacionales pueden adquirir sus compras online. La unidad consta de una oficina en el cual se encuentran distribuidos los diferentes departamentos y un almacén.

- **Misión**

La Cadena Tiendas CARIBE, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

- **Visión**

Somos en Cuba la Cadena de Tiendas online de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

- **Valores compartidos**

Compromiso con la Revolución y el Partido. Es éste el principal atributo que debe caracterizar a los trabajadores de la Tienda Virtual. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen.

Consagración. Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.

Laboriosidad. Concebir el trabajo como fuente de riqueza, como un deber, la vía honrada para la realización de los objetivos sociales.

Ética. Trato adecuado y de excelencia. Respuesta acertada y rápida a su demanda. Disposición para incrementar la satisfacción al cliente. Con actitud patriótica y revolucionaria.

2.3.2 Estructura y composición de la fuerza laboral

La Estructura Organizativa de la Tienda Virtual **Anexo #2**. La Tienda cuenta con una plantilla aprobada de 30 trabajadores en el cual al cierre del mes de septiembre de 2023 se encuentra cubierta en su totalidad, para un 100% de completamiento de la plantilla aprobada. En las **tablas 2.1 al 2.4** se refleja la composición de la fuerza de trabajo y su representatividad en los **gráficos 2.1 – 2.4**.

Tabla 2.1: Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Cuadro	1	1
Administrativos	2	2
J.Almacen	1	1
Tecnicos	7	7
Servicio	19	19
TOTAL	30	30

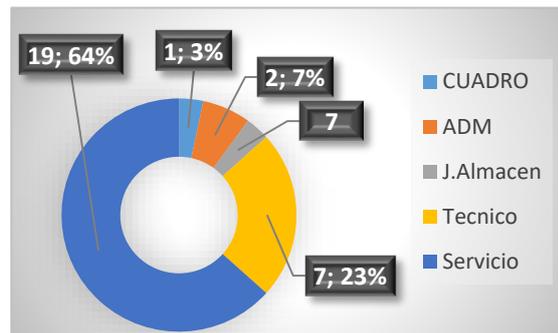


Gráfico 2.1: Distribución de la plantilla cubierta por categoría ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2: Distribución de la fuerza laboral por género

Sexo	Cantidad
Mujeres	16
Hombres	14
TOTAL	30

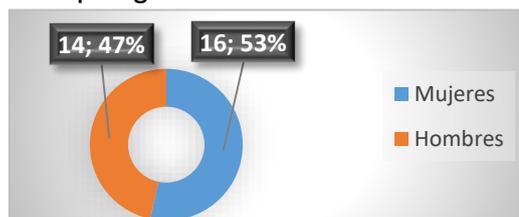


Gráfico 2.2: Distribución por género de la plantilla cubierta.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.3: Distribución de la plantilla cubierta por nivel educacional.

Nivel	Cantidad
Superior	3
Medio Superior	4
Técnico Medio	21
Medio	2
TOTAL	30

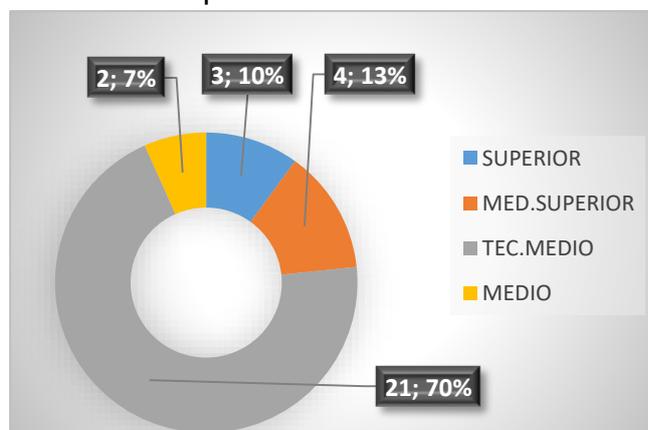


Gráfico 2.3: Distribución de la plantilla por nivel educacional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.4: Distribución de la fuerza laboral por rangos de edades.

Rango de edades	Cantidad
Menos de 35	18
Entre 36-45	6
Más de 46	6
TOTAL	30

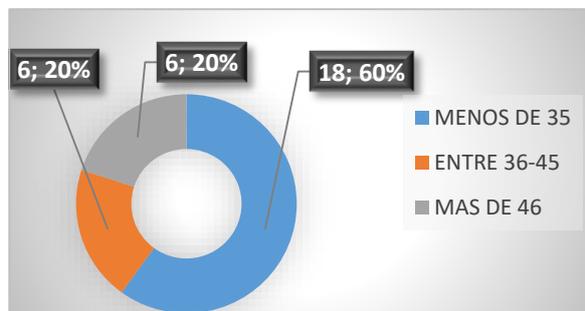


Gráfico 2.4: Distribución de la plantilla por edad.

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la plantilla de cargos, se aprecia que existe un adecuado completamiento de la plantilla de cargos. En cuanto a la distribución por género, en la entidad predominan las mujeres al representar un 53% de la fuerza total.

Predominan los trabajadores con nivel medio representando el 70% respectivamente, le siguen los trabajadores con nivel medio superior con el (13%), luego el nivel superior (10%) por último la fuerza medio con el (7%).

En cuanto a la distribución por edades se puede afirmar que en la entidad predomina la fuerza joven la cual representa el 60% del total, mientras que la fuerza entre 36 y más de 46 años sólo representa el 20%.

2.4 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno

Se utilizará como instrumento de medición la encuesta, seleccionándose la encuesta del GAP 6 del Modelo SERVQUAL Modificado. Para este estudio se define la población objeto de estudio, para lo cual se puede emplear un muestreo probabilístico o no probabilístico:

Probabilístico:

En este tipo de muestreo la probabilidad de que un elemento de la población quede incluido en la muestra es conocida y por tanto, se puede calcular el error muestral que se comete. En caso de utilizar un muestreo probabilístico se recomienda seleccionar uno de los siguientes métodos:

-Aleatorio Simple: Es necesario partir de una lista de los elementos numerados de la población, para seleccionar los elementos de la muestra en un número determinado de

antemano, mediante algún procedimiento al azar, generalmente por el empleo de números aleatorios.

-Sistemático: La selección de los elementos de la muestra se realiza a través de intervalos preestablecidos (1 de cada 7; 1 de 20), para lo que debe disponer también de una lista numerada de elementos de la población. El primer elemento se tomará al azar y los restantes se seleccionarán a partir de la aplicación del denominado coeficiente de elevación.

$$\text{Coeficiente de elevación} = \frac{N}{n}$$

N: Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

-Estratificado: Implica la división por el investigador de la población en grupos homogéneos denominados estratos, a partir de determinados criterios que guarden relación con el objeto de estudio (edad, país, sexo, etc.). El reparto de los elementos de la muestra recibe el nombre de afijación. Realizada la selección de los estratos, la selección de los individuos se realizará según los otros muestreos.

Tipos de Afijaciones

-Simple: El número de elementos a tomar en cada estrato es el mismo.

$$n_1 = n_2 = \dots = n_n \quad n_i = \frac{n}{i} \quad i: \text{número de estratos}$$

n_i : tamaño del estrato.

-Proporcional: El número de elementos en la muestra de cada estrato es proporcional al número de elementos que tenga cada estrato en la población.

-Optima desproporcional: El número de elementos a tomar en cada estrato y proporcional a la variabilidad de cada estrato en la población, medida por la desviación típica de la variable.

-Por conglomerados: A diferencia del estratificado, se divide la población en grupos heterogéneos en relación a las variables de interés, denominados conglomerados. Con frecuencia se realiza en varias etapas, sin coincidir las unidades muestrales con los individuos que proporcionan la información. Al aplicar un muestreo de conglomerados, la unidad no son los individuos sino los conglomerados, si los conglomerados son muy grandes se recurre al submuestreo.

No probabilístico:

En este tipo de muestreo la selección de las unidades se realiza según el juicio del investigador, lo que impide calcular el error muestral que se comete, al no poder asignar una probabilidad a cada elemento, su principal ventaja es la disminución de los costos (viajes para entrevistas, dietas, etc.)

En caso de utilizar un muestreo no probabilístico se recomienda utilizar la fórmula siguiente para el cálculo del tamaño de la muestra.

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

Dónde:

N – Total de clientes.

K – Nivel de confianza.

P – Probabilidad de éxito.

Q – Probabilidad de fallo.

Nota: Se recomienda emplear P= Q

A continuación, se exponen los diferentes métodos no probabilísticos:

-Por Conveniencia: El investigador selecciona los elementos de la muestra según su comodidad, ya que cuenta con su participación. Aunque la muestra no es representativa en términos de probabilidad y error, pero se cuenta con la participación voluntaria.

-Por Cuotas: Procedimiento que divide la población en grupos según características que el investigador considera relevantes (sexo, edad), se le asigna a cada categoría de cada variable en la muestra valores proporcionales a los que presenta dicha variable en la población. Una vez asignadas estas cuotas, se deja libertad al investigador para la selección final de los individuos de la muestra con el único requisito de que cumpla la cuota fijada. El investigador debe acceder fácilmente a las personas que cumplan con esta condición (centros comerciales).

-Bola de Nieve: Se elige un grupo inicial de personas que reúnan las características de interés, se debe identificar cada una de ellas a otras personas con la misma característica.

Habitualmente se utiliza para muestrear poblaciones difícilmente accesibles o localizables, minoritarias o que poseen características muy específicas y anómalas.

Modelo Servqual

Este modelo suministra datos detallados de dictámenes del cliente sobre el servicio de las organizaciones, comentarios y sugerencias para mejorar algunos componentes, opiniones de los obreros o clientes internos con respecto a la expectativa y percepción de los clientes (Espín Calderón & Maita Guevara, 2022).

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (Cahuaya Rivera & Ñahuincopa Arango, 2016):

- Elementos tangibles: características físicas y apariencia de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contraer el servicio.
 - Fiabilidad: habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
 - Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
 - Seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que brindan, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
 - Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
- Parasuraman et al. (1985) definen brecha o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio 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.

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

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

Gap 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.

Gap 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.

Gap 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 et al. (2000). La versión modificada del Servqual amplía el modelo original al añadir dos nuevos gaps, estrechamente relacionadas con el cliente interno. Estos gaps se aplican actualmente en varias empresas para determinar la satisfacción del cliente interno

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

Gap 7: Es la generalización del gap 1 al cliente interno. Se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de estos.

(En esta investigación se recomienda utilizar el muestreo no probabilístico Por Conveniencia, aplicando el gap 6, que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente interno). Consta de siete atributos que son: Trabajo, Salario, Condiciones laborales, Trato y relaciones personales, Liderazgo, Comunicación y Participación en la toma de decisiones y 25 ítems.

Asignarle a cada una de las casillas de la escala de valores de 1 a 5 respectivamente, el 1 corresponde al de menor nivel de satisfacción.

La evaluación cuantitativa (Efk) se obtiene mediante el uso de los Software Excel y SPSS, a partir de los valores promedios de satisfacción obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores. Valores por debajo de 3 significan un nivel de satisfacción de menos de lo esperado.

-Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada, calcular los diferentes estadígrafos. (Valor promedio de cada uno de los ítem, así como el promedio general con sus valores máximo y mínimo)

-Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde, en estudios exploratorios se exige que este alcance un valor de 0.6, mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.7 y 0.9. por lo que el valor de este debe ser mayor de 0.7 para considerar fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, por tanto, se tiene una escala consistente.

-Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente esta 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. De ahí que exista la validez de contenido, como la propia palabra indica, en ella se trata de conocer si los ítems de la encuesta recogen la información que se necesita para tener un resultado confiable del estudio.

-Validez de constructo, esta medida se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir y existen dos enfoques; uno es la validez convergente que es cuando existe alta correlación entre el objeto de investigación y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con este; por lo que es una regresión múltiple, donde se toman como variables independientes los ítems de la encuesta y como dependiente la pregunta de control, donde $R^2 \geq 0.7$, el análisis de varianza mediante la prueba F permite comprobar que el coeficiente de determinación de la regresión múltiple es diferente de cero, podemos afirmar que la encuestas tiene validez de constructo de tipo convergente, es decir mide calidad. El otro enfoque está dado por la validez discriminante, la cual se analiza cuando no existe correlación con otros constructos, que cabe esperar no estén relacionados con este, para comprobar esta validez se utiliza la prueba t Student, se demuestra si existen diferencias significativas entre las medias de los clientes que recomiendan y los que no lo hacen.

2.5 Evaluación cualitativa del nivel de satisfacción del cliente interno

Se obtiene a partir del cálculo del índice de calidad Q mediante la expresión siguiente:

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

Tabla 2.5. 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 Betancourt (2011)

2.5.1 Análisis causal de la satisfacción

Se realizará este análisis con la finalidad de determinar aquellos ítems que se encuentran por debajo de la media, los cuales serán priorizados mediante el uso del método de Kendall para llevar a cabo la gran expansión con el diagrama Causa-Efecto, para posteriormente mediante la tormenta de ideas y la entrevista llevar a cabo la primera pequeña expansión.

2.6 Propuesta de acciones de mejora

Encuestas

Según Avila et al. (2020) la encuesta es considerada como método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos. Se pudiera clasificar la encuesta, según la forma de participación del investigador en: personal (si se aplica directamente por el propio investigador) y por envío (si se hace llegar por el investigador, a los sujetos a encuestar, por correo u otra vía mediadora).

Ventajas de las encuestas:

- Asegura de un mejor modo obtener opiniones de un número mayor de personas.
- Asegura de un mejor modo obtener opiniones cuando la muestra está dispersa geográficamente.
- Permite de una mejor forma tabular y estudiar las opiniones recibidas de los encuestados, para su conversión, inferencialmente, por el investigador, en información útil a considerar en la investigación.

-Software SPSS

El comúnmente conocido por los profesionales de la estadística SPSS (Software Statistical Package for the Social Sciences), 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.

Este paquete 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 medidas 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 con el que trabaja.

Esta herramienta informática viene integrada por programas y subprogramas interconectados entre sí, por lo que se puede deducir que su integración es mayor que la suma de las partes (Rivadeneira Pacheco et al., 2020).

Dentro del programa SPSS, existen ciertas ventajas y desventajas, las cuales se reflejan a continuación:

Tabla 2.6. Ventajas y desventajas del uso del SPSS

Ventajas	Desventajas
Permite un importantísimo ahorro de tiempo y esfuerzo, se realiza en segundos un trabajo que requeriría horas e incluso días.	El aprendizaje del manejo de paquetes de programas estadísticos requiere un cierto esfuerzo.
Hace posible cálculos más exactos, evita los redondeos y aproximaciones del cálculo manual.	A veces, la capacidad de cálculo del evaluador supera la capacidad para comprender el análisis realizado e interpretar los resultados.

Permite trabajar con cantidades de datos y utiliza muestras mayores e incluye más variables.	Lleva a veces a una sofisticación innecesaria, al permitir el empleo de técnicas complejas para responder a cuestiones simples.
Permite trasladar la atención desde las tareas mecánicas de cálculo a las tareas conceptuales: decisiones sobre el proceso, interpretación de resultados, análisis crítico.	

Fuente. Rivadeneira Pacheco et al. (2020)

-Método Kendall

Entregar el listado con los ítems seleccionados a cada uno de los expertos para que los ponderen acorde con su nivel de incidencia para la satisfacción de los clientes.

Hacer un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y calcular las expresiones que aparecen en la Tabla 2.5.

Tabla 2.7. Resultados de la valoración de los expertos

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	.	<u>m</u>			
<u>1</u>										
<u>2</u>										
<u>K</u>										

Fuente. Ramírez Betancourt (2011)

El procedimiento a seguir es el siguiente:

Dónde:
$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$ – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación. $\sum\sum a_{ij} / K$

$$\Delta = \sum a_{ij} - T$$

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se empleará el Coeficiente de Kendall (W), pues se utiliza para estudiar la relación entre variables cualitativas de tipo ordinal, o bien variables continuas cuyos valores observados son reemplazados por valores discretos ordinales (Ibañez Sirvent, 2022). Constituye un método con elevado nivel de fidelidad para comprobar la validez de los datos. El valor de W oscila entre 0 y 1, donde 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor 0 un desacuerdo total. La tendencia a 1 es lo deseado, ello permite realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia (Sanamé Almira, 2019).

La fórmula para calcular W es la siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, y respetar siempre $m \geq 7$.

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación a partir de la eliminación de aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

-Tormenta de ideas:

Es una técnica en grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta nació en el año 1941 de la mano de Alex Osborne, en el momento en que su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas de las que los individuos podían producir al trabajar de forma independiente. Conocido como Lluvia de ideas o Brainstorming, es un grupo de personas que aportan ideas, opiniones sugerencias sobre un tema determinado para diseñar, definir problemas o proponer soluciones (Chávez Navarro & Moreno Alvarado,

2018). Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas (Vega, 2018):

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: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión al tocarles 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.

-Diagrama causa – efecto

El Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado es una técnica usada para identificar las posibles causas de un problema central, usado también para mejorar procesos y recursos en una organización. Además “la espina de pez” muestra los resultados insatisfactorios o también conocidos como “efecto”, e identifica los factores o “causas” que lo originan, entonces al estar compuesto por varias variables existen dos maneras de realizar este diagrama, el primero consiste en trabajar con un grupo de personas que puedan realizar una lluvia de ideas del posible problema; y el segundo se trata de encontrar la idea principal para graficarla y por medio de los huesos del diagrama reconocer las causas secundarias del problema (Delgado et al., 2021).

Según Oruro (2021) el Diagrama Diagrama Causa – Efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas, por otra parte, bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. Finalmente aumenta la probabilidad de identificar las causas principales: máquina o

proceso tecnológico. La distribución en planta tiene que expresar la política establecida de la organización y no determinarla.

Los pasos generales son:

- Decidir la característica del proceso que se desea mejorar y controlar.
- Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.
- Indicar los factores más importantes que inciden en la característica a mejorar. Trazar flechas secundarias en dirección a la principal. Se recomienda reunir los posibles factores causales de dispersión más generales en grupos. Cada grupo forma una rama.
- Incorporar en cada una de estas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados a partir de otras ramas cada vez más pequeñas. Este planteamiento permitirá identificar las causas del problema.
- Por último, es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el Diagrama Causa – Efecto.

Conclusiones Parciales

Finalizado este capítulo podemos arribar a las siguientes conclusiones:

1. La caracterización del objeto de estudio práctico la Tienda Virtual perteneciente a la Cadena de Tiendas Caribe permitió considerar a esta una unidad de una dispersión media, con una alta complejidad de su objeto social en las condiciones actuales, siendo necesario determinar muestra para su estudio y estratificar por tipo de actividad y lugar.
2. A partir del estudio de diferentes enfoques se elabora un procedimiento que permite el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en la Tienda Virtual
3. En la elaboración y aplicación del procedimiento se hace uso de un conjunto de técnicas y herramientas propias de la carrera de Ingeniería Industrial donde el uso del trabajo grupal y los cuestionarios son frecuentes, elevando con ello la participación de involucrados en la solución de problemas de la organización.
4. El procedimiento metodológico diseñado en el marco de la investigación constituye una herramienta de análisis que puede ser adaptada y ajustada a las características y necesidades de cualquier organización.

Capítulo III: Resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Tienda Virtual perteneciente a Cadenas de Tiendas Caribe División Matanzas, donde se desarrollan cada uno de los pasos y herramientas expuestos en el procedimiento que se aborda en el Capítulo II, para el diagnóstico de la motivación y satisfacción del cliente interno.

3.1 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno

Para el estudio de la satisfacción del cliente interno se utilizó como instrumento de medición la encuesta del GAP 6 del Modelo SERVQUAL Modificado, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia seleccionándose a los 30 trabajadores a encuestar los cuales pertenecen a la unidad.

Tabla 3.1. Encuesta aplicada a clientes internos

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
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 equipos y herramientas					

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 le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
10-Su salario es justo comparado con el de los demás.					
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.					
PARTICIPACION 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-Se siente parte activa de los resultados de su entidad.					
COMUNICACIÓN.					
18-Usted conoce los objetivos de su entidad.					
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.					

Fuente. Modelo SERVQUAL

Tabla 3.2 Gap 6

Atributos	Gap 6
TRABAJO.	3.65
CONDICIONES LABORALES.	2.33
SALARIO.	2.63
TRATO Y RELACIONES PERSONALES	3.83
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES	2.6
COMUNICACIÓN.	4
LIDERAZGO.	3.42
TOTAL	3.31

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 3.2 se muestran los resultados del gap 6 que evidencian una insatisfacción de los clientes internos debido a que 3 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 que se aprecian en los atributos son:

- **Condición Laboral** (2.33)
- **Participación en la toma de decisión** (2.6)
- **Salario** (2.63).

3.2 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno

-Al calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción con la empresa, a partir de la utilización del software SPSS y EXCEL se obtuvieron los resultados.

Tabla 3.3. Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción del cliente interno (promedio general)

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	No. de elementos
Medias de elemento	3,316	1,700	4,500	2,800	2,647	,621	30

Fuente. Salida del SPSS

Como puede apreciarse en la tabla 3.3 el cliente da una evaluación cuantitativa promedio de la calidad del servicio en la unidad de 3.316 en la escala utilizada de 1 a 5, con valores mínimos promedio de 1.7 y máximos de 4.5 por lo que el cliente interno promedio se encuentra satisfecho, a pesar de esto existen reservas de eficacia, las cuales serán analizadas a través de un Ishikawa.

En la tabla 3.4 se muestran los valores promedio de los 25 ítems investigados y que fueron evaluados en la encuesta por los clientes, donde se señalan 9 ítems con valores inferiores al promedio, lo que implica que el 36% de los ítems de la encuesta se encuentran por debajo de la media.

Tabla 3.4. Valores promedio de satisfacción por ítems

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desviación estándar
IT1	30	3.8000	1.03280
IT2	30	3.7000	1.25167
IT3	30	3.4000	1.26491
IT4	30	3.7000	1.15950
IT5	30	2.2000	.78881
IT6	30	1.7000	1.25167
IT7	30	3.1000	.87560
IT8	30	2.7000	.94868
IT9	30	1.8000	.91894
IT10	30	3.4000	.51640
IT11	30	3.2000	1.13529
IT12	30	4.2000	1.03280
IT13	30	3.8000	1.22927
IT14	30	2.8000	1.47573
IT15	30	2.4000	1.26491
IT16	30	2.1000	1.28668
IT17	30	3.1000	1.44914
IT18	30	3.7000	1.70294
IT19	30	3.6000	1.17379
IT20	30	4.2000	1.13529
IT21	30	4.5000	1.26930
IT22	30	4.1000	.87560
IT23	30	3.9000	.99443
IT24	30	4.1000	.87560
IT25	30	3.7000	1.41814
	30		

Fuente. Salida del SPSS

En la tabla 3.5 que se muestra a continuación se reflejan los atributos y los ítems afectados y sus valores promedio.

Tabla 3.5. Atributos con los ítems afectados

Atributos	Valores promedio
CONDICIONES LABORALES.	2.33
-Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.	2.2
-Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.	1.7
-Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.	3.1

SALARIO.	2.63
-Su salario está acorde con el trabajo que realiza.	2.7
-Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.	1.8
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES	2.6
-Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.	2.8
-Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.	2.4
-Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.	2.1
-Se siente parte activa de los resultados de su entidad.	3.1

Fuente. Elaboración propia

Como puede apreciarse, 3 de los 7 atributos de la encuesta presentan ítems con valores por debajo de la media 3.31. De los 3 con afectaciones, los de mayor incidencia son: **Condición laboral** con sus 3 atributos afectados. Le siguen en orden de afectación **Salario** con 2 afectados de 3 valorados, **Participación en la toma de decisiones** con sus 4 atributos afectados. Solo los atributos que no mostraron afectaciones fueron **Trabajo, Trato y relaciones personales, Comunicación y Liderazgo**.

-Determinación del por ciento de clientes insatisfechos.

Tabla 3.6. Si recomienda el servicio (por ciento de satisfacción)

SAT

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	23	76.7	76.7	76.7
Válido no	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Salida del SPSS

En la tabla 3.6 se muestran los resultados del por ciento de clientes insatisfechos a partir de la aplicación del software SPSS donde se puede observar que de los 30 trabajadores encuestados solo 7 no se encuentran satisfecho por lo que representan el 23 % de clientes insatisfechos y por tanto pudieran generar un ambiente de tensión y frustración entre los trabajadores, lo que influiría negativamente en la calidad del trabajo.

-Comprobación de la fiabilidad de la encuesta a partir del Alpha de Cronbach

Tabla 3.7. Cálculo de la fiabilidad de la encuesta

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	No. de elementos
0,852	0,858	30

Fuente. Salida del SPSS

En la tabla 3.7 se muestran los resultados de la fiabilidad de la encuesta donde se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,852 por lo que la encuesta es fiable, lo que implica que está libre de errores aleatorios.

-Comprobación de la validez de la encuesta a partir del coeficiente de correlación R².

Tabla 3.8/. Cálculo de la validez de la encuesta

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	1,000 a	1.000	.	.	1,000	.	30	0	.

a. Predictores: (Constante), IT25, IT20, IT12, IT18, IT24, IT7, IT4, IT19, IT13

Fuente. Salida del SPSS

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 (square) > 0.7 Aceptable

Si R (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 en la tabla 3.8 se puede afirmar que los resultados de la encuesta son válidos, ya que R^2 es mayor de 0,7 y diferente de cero, además existe correlación dado que F es menor que 0,05.

3.3 Evaluación cualitativa del nivel de satisfacción del cliente interno

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 3.3) y se aplicó en la expresión siguiente:

Dónde: $X_p = 3,316$

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

$$Q = \frac{3.316 - 3}{0.66}$$

$$Q = 0.4787$$

Con el valor del índice de calidad Q, se ubica el resultado obtenido, acorde al intervalo, en la **Tabla 2.5** donde están las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción

de los clientes. Como se puede apreciar, el valor está en el rango de **(0.00-0.75)**, por lo que se evalúa de **Regular**.

Tabla 2.5. 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 Betancourt (2011)

3.4 Análisis causal de la satisfacción

Para realizar el análisis causal se tomaron los 9 ítems que se encuentran por debajo del valor cuantitativo promedio. Para ello fueron seleccionados en la tabla 3.2 los ítems siguientes:

- 1-Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.
- 2-Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.
- 3-Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.
- 4-Su salario está acorde con el trabajo que realiza.
- 5-Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.
- 6-Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.
- 7-Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.
- 8-Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.
- 9-Se siente parte activa de los resultados de su entidad.

Determinación del coeficiente de Kendall a partir del resultado de cada uno de los expertos para dar prioridad a las causas que provocan la insatisfacción del cliente interno.

Los expertos fueron seleccionados con el apoyo del gerente del centro, donde se tuvieron en cuenta el dominio, experiencia y tiempo en el sector, en el que se les presentó una breve

explicación sobre el tema a abordar. Después de 20 minutos de intercambio activo se acordó que participarían 7 expertos a encuestar.

Tabla 3.9. Relación de expertos

No.	Experto	Cargo que ocupa
1	Maykel Ramírez Montoya	Gerente
2	María Celida Flores Charro	Esp. Gestión Económica
3	Yanay Perez Rey	Contadora
4	Carlos Yoan Ramoz Miranda	Esp. Gestión Comercial
5	Carla Mercedes Madrigal	Tec. Comercial
6	Adisleydis Arrúes Macún	Esp. Calidad
7	Renyer Ramos Pérez	Jefe. Almacén

Tabla 3.10. Resultados de la valoración de los expertos

No	Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	\bar{x}	Δ^2
		1	2	3	4	5	6	7			
1	Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.	4	3	3	3	4	4	3	24	-15	225
2	Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.	5	7	5	5	6	4	4	36	-3	9
3	Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.	8	10	9	5	5	10	9	56	17	289
4	Su salario está acorde con el trabajo que realiza.	10	10	10	10	10	10	10	70	31	961
5	Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.	2	1	1	2	2	2	1	11	-28	784

6	Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.	10	10	10	9	8	9	10	56	17	289
7	Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.	5	4	10	10	6	5	4	44	5	25
8	Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.	3	4	4	4	3	2	3	23	-16	256
9	Se siente parte activa de los resultados de su entidad.	2	5	3	7	5	5	5	32	-7	49
Total									$\sum \sum a_{ij}$ 352	$\sum \Delta^2$	2887

Fuente. Elaboración propia

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij} = \frac{1}{9} \times 352 = 39$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5 \text{ (condición)}$$

$$W = \frac{12 \times 2887}{72 \times (9^3 - 9)} = \frac{34644}{35280} = 0.98$$

Mediante el uso del Método Kendall son priorizados por los expertos los ítems para llevar a cabo la gran expansión. Como el coeficiente de Kendall (W) arroja un valor mayor que 0,5 los resultados obtenidos por el panel de expertos son confiables por lo que son seleccionados los siguientes:

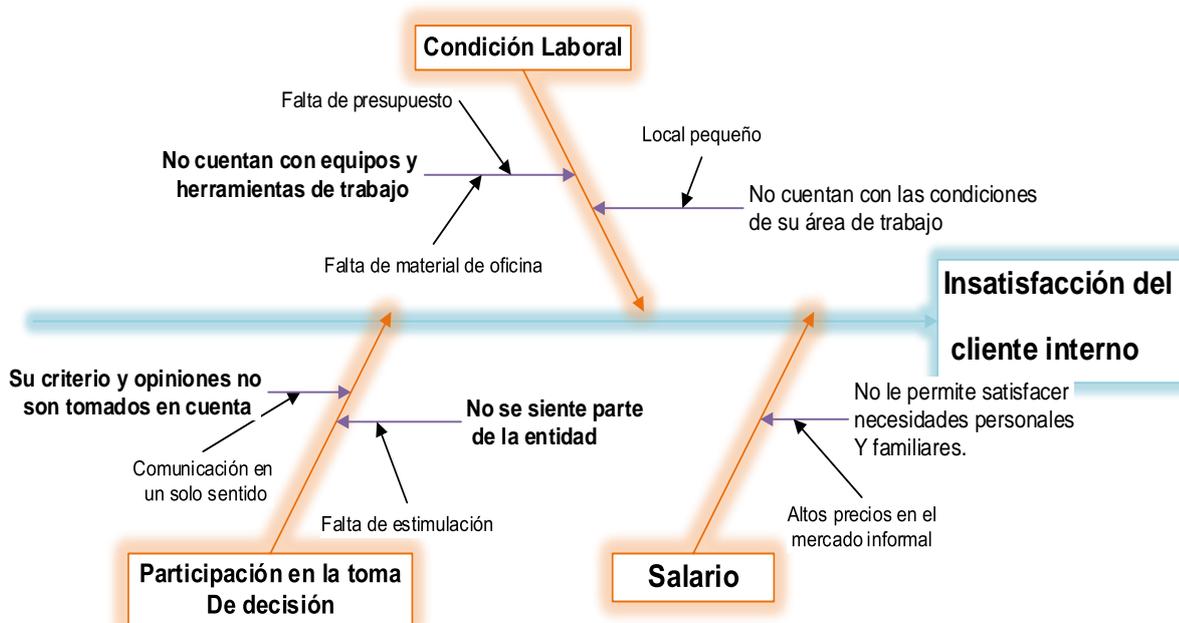
- Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.
- Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.
- Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.
- Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.
- Se siente parte activa de los resultados de su entidad.

Posteriormente mediante la herramienta de tormenta de ideas se identifican las posibles subcausas asociadas a los problemas priorizados. Éstas son:

- No cuentan con las condiciones de su área de trabajo ya que el local es muy pequeño y no existe limitación entre las áreas.
- No se cuenta con los equipos y herramientas ya que no existe computadora para todos los trabajadores del área de oficina, en ocasiones no hay hoja para trabajar.
- El salario no permite satisfacer sus necesidades personales y familiares ya que en ocasiones el modulo que se les venden a los trabajadores no alcanza para pagarlo con su salario.
- Estilo de dirección autoritario e impositivo: comunicación en un solo sentido
- Falta de estimulación

Después de adquirir los principales problemas que afectan el nivel de satisfacción del cliente interno obtenidos a partir del Método de Kendall y de realizar una tormenta de ideas para obtener las subcausas que inciden en estas deficiencias se procedió a conformar el diagrama Causa – Efecto que se muestra a continuación:

Figura 3.1. Diagrama Causa-Efecto



Fuente. Elaboración propia

3.5 Propuesta de acciones de mejora

Al finalizar la investigación con ayuda de los anteriores pasos, se presenta la propuesta de acciones de mejoras, con el objetivo de erradicar o minimizar las deficiencias detectadas con vistas a mejorar la satisfacción de los clientes internos en la Tienda Virtual perteneciente a Cadenas de Tienda Caribe División Matanzas.

-Hablar con la alta dirección para planificar para el próximo año en el presupuesto la compra de equipo o realizar contrato con empresa que brinden el servicio de mantenimiento a los equipos que se encuentran rotos.

-Solicitarle a la división la amplificación de los locales, ya que existen locales en estos momentos sin uso.

-Establecer la participación de los trabajadores en las reuniones mensuales.

-Mantener la retroalimentación y tener en cuenta sus inquietudes.

-Reconocerlos moralmente al realizar una labor destacada.

-Proponerle a la alta dirección contratos con otros proveedores que oferten productos más económicos

Conclusiones parciales

1. La insatisfacción del cliente interno se manifiesta en 9 de los 25 ítems que conforman la encuesta aplicada, la media arrojó un valor de 3,316 con valores mínimos promedio de 1,700 y máximos de 4,500; lo que implica que el 36% de los ítems de la encuesta se encuentran por debajo de la media.
2. El Alpha de Cronbach y de R^2 dieron valores de 0,852 y 1 respectivamente, lo que queda demostrado que la encuesta es fiable y que sus resultados son válidos.
3. Con un valor de 0,4787 se constata como regular la valoración cualitativa de la satisfacción del cliente interno.

Conclusiones

1. La utilización de diferentes medios bibliográficos permite establecer un marco teórico referencial; el cual se encuentra implementado con los principales conceptos enfocados al tema abordado.
2. Los problemas que más inciden en la insatisfacción del cliente interno en la Tienda Virtual son: no cuenta con las condiciones de trabajo adecuada, insuficiente equipos y herramientas necesaria para realizar su trabajo, su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares, sus criterios no son tomados en cuenta para la toma de decisiones por lo que no se sienten partes activa en los resultados de la entidad.
3. Se elaboró una propuesta de acciones de mejora que permitió dar solución a los problemas detectados.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos se recomienda:

1. Una vez conocidos los resultados de la investigación se debe presentar la propuesta de acciones de mejora, con vistas a eliminar las deficiencias detectadas.
2. Realizar reuniones y encuestas mensuales a los trabajadores con el fin de solucionar las inquietudes de los mismos.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para estudios similares a otros procesos de la unidad.

Bibliografía

1. Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, (2015).
2. 9001, N. I. (2016). *Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos*.
3. Aimacaña, I. M. (2013). *Procesos de calidad y la Satisfacción de los socios de, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY Ltda de la ciudad de Latacunga*. Universidad Técnica de Ambato].
4. Albuja, L. (2017). Sistema de gestión de la calidad para los establecimientos de alojamiento turístico del Cantón Osvaldo, provincia de Imbabura.
5. Alfaro, G. G. (2009). Administración para la Calidad Total. Apuntes.
6. Amaya Pingo, P. M., Félix Poicon, E. C., Rojas Vargas, S., & , & Díaz Tito, L. P. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista venezolana de gerencia*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559014>.
7. Arteaga Salvatierra, J. L. (2021). Servicios gastronómicos después del COVID-19 Jipijapa.
8. Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? , 11(3), 62-79.
9. [Record #32 is using a reference type undefined in this output style.]
10. Bañeras, J. (2014). La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial: línea.
11. Sistema de gestión y control de la calidad, (2018).
12. Berdugo, C. X. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*.
13. Bermúdez Carnero, K. C. (2021). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Parrilla Bellamar Vista al Mar. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial)*. Matanzas, 2021.
14. Botero, L. E. (2009). Calidad de la gestión y gestión de la calidad.
15. Cahuaya Rivera, R., & Ñahuincopa Arango, P. (2016). Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente del hotel la hacienda en la provincia de Angaraes 2015.

16. Carriel, R. J. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001: 2015. RECIMUNDO: . *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*.
17. Chávez Navarro, V. J., & Moreno Alvarado, G. S. (2018). Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 para una planta procesadora de snacks andinos.
18. Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*.
19. Crosby, P. (1991). *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas*
20. Crosby, P. Q. w. t. T. a. o. h.-f. m. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management*.
21. Cruz, G. (2019). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo Bar – Restaurant Pachá*.
22. Delgado, B., Dominique, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). El Diagrama De Ishikawa Como Herramienta De Calidad En La Educación: Una Revisión De Los Últimos 7 Años.
23. Diaz, I., & Espi, N. (2010). *Procedimiento para la evaluación la calidad en los servicios. Estudio de caso: servicios técnicos*. Editorial Universitaria.].
24. Espín Calderón, C. S., & Maita Guevara, E. S. (2022). *La conciliación y teletrabajo en la calidad del servicio de la empresa Grupo Sur Cía. Ltda. durante la pandemia de Covid-19* Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera ...].
25. Garcia. (2016). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatour S.A.
26. Gil Vera, L. M. (2019). *Estrategias de calidad de servicios para incrementar la satisfacción de los clientes en el restaurante doña lucha*. .
27. Gonzalez, J. C. (2007). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*.
28. Gonzalez, J. C. (2007). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*.
29. Gutiérrez Pulido, H., Gutiérrez González, P., Garibay López, C., & Díaz Caldera, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. 22(1), 62-73.

30. Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación: Bogotá: McGraw-Hill Interamericana SA.*
31. Hernandez, H. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. .*
32. Hoyos, S. (2021). Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura. *Revista científica anfibios.*
33. Ibañez Sirvent, N. (2022). Gráficos de control no paramétricos para la correlación basados en el estadístico de Kendall: diseño e implementación.
34. Ishikawa, K. (1988). *Qué es el control total de la calidad? (Vol. Vol. 1).*
35. Juran, J., & , & Gryna, F. (1993). *Manual de control de la Calidad. (Vol. Vol. 2).*
36. Monsalve, C. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN(78), 160-173.*
37. Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio., *4(8), 23-35.*
38. Najul Godoy, J. (2011). *"El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio."*
39. Nguyen, H. (2016). Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *Journal of Competitiveness., An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector.*
40. Olivera, Y. (2019). Análisis comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo respecto al 2017 en la heladería El Bolazo.
41. Oruro, C. d. C. d. (2021). ¿Qué es y para qué sirve el Diagrama Causa - Efecto?.
42. Oswaldo, J. (2016). *Aplicación modelo servqual para medición de satisfacción de clientes pymes de internet fijo FTTH. CNT-Durán Universidad de Guayaquil].*
43. Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing.*
44. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *49(4), 41-50.*

45. Perera, Y. G. (2022). *Análisis del nivel de satisfacción del cliente interno en el proceso de producción del ron en la Ronera Cárdenas Camilo Cienfuego*].
46. Pérez, a. M. S., a. J. G., Milian, p. L. C. a., & Victoria, i. P. (2016). desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. . *Revista de información científica para la dirección en salud. Infodir*.
47. Perez, K. (2015). *Calidad de servicio desde la percepción del cliente relacionado con la gestión hotelera en los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno*.
48. Ramírez Betancourt, F. D. (2011). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión en Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos.
49. Ramírez, F. (2011). Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora. *Revista Avanzada Científica*,.
50. Regueira, P. Y. R. (2021a). *Procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral en Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas Camilo Cienfuego*].
51. Regueira, P. Y. R. (2021b). *Procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral en Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
52. Rivadeneira Pacheco, J. L., Barrera Argüello, M. V., & Suárez, A. I. (2020). Análisis general del spss y su utilidad en la estadística. 2(4), 17-25.
53. Rodriguez, F. (2017). Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda. *Journal of Business & Financial Affairs*.
54. Rodriguez, Y. (2019). *Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Correos Jagüey Grande Camilo Cienfuego*].
55. Ruiz, j. A. C. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. Universidad militar nueva granada,].
56. Sanamé Almira, R. (2019). *Evaluación de la validez del sistema de indicadores que condicionan la licuefacción de suelos*. Departamento de Geología].
57. Sanchez, A. (2019). *Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo*

58. Sánchez, M. O. (2021). *Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
59. Sanchez, P. (2010). *Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público*.
60. Tesco. (1984). <https://creasystem.net/posts/historia-de-la-tienda-online>.
61. Turmero, I. J. (2009). Evolución de la calidad.
62. Valls, W. (2006). *Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa Matanzas.*].
63. Valls, W., Vigil, E., & Quiza, R. (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*.
64. Vega, M. (2018). *Toma de decisiones y solución de problemas*. (E. Torres, Ed.).
65. Villoldo, A. (2021)). *Eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión*

Anexos

Anexo: 1. Procedimientos de diferentes autores para evaluar la calidad del servicio.

Autor/ Año	Metodología	Procedimiento y técnicas	Principales técnicas	Autor/ Año
Díaz et al. (2010)	Procedimiento para evaluar la calidad del servicio. Caso COPEXTEL S.A	<p>Etapa I. Análisis de clientes</p> <p>Paso 1. Selección de los clientes representativos</p> <p>Paso 2. Entrevistas iniciales, cálculo y resultado del valor esperado de la calidad del servicio</p> <p>Etapa II. Desempeño de la entidad</p> <p>Paso 3. Resultados del proceso de Benchmarking</p> <p>Paso 4. Construcción de la primera matriz Despliegue de la Función Calidad (QFD)</p> <p>Etapa III. Calidad del servicio</p> <p>Paso 5. Cuantificación de los resultados de las encuestas</p> <p>Paso 6. Análisis de la mejora para la evaluación de la calidad</p>	<p>-Análisis histórico de quejas y comentarios negativos</p> <p>-Entrevistas a clientes</p> <p>-Observación directa</p> <p>-Análisis de documentos</p> <p>-Matriz de Despliegue de la Función de Calidad</p> <p>-Tormenta de ideas</p> <p>-Diagrama causa efecto</p>	Díaz et al. (2010)
Ramírez Betancourt (2011)	Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión	<p>Etapa I. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.</p> <p>Paso 1. Determinar el periodo de tiempo que será tomado como objeto de estudio.</p> <p>Paso 2. Determinar la cantidad de clientes que fueron encuestados.</p> <p>Paso 3. Tomar como población la cantidad de encuestas que fueron realizadas a</p>	<p>-Encuesta</p> <p>-Procesamiento y análisis estadístico de encuesta mediante software SPSS</p> <p>-Tormenta de ideas</p>	Ramírez Betancourt (2011)

		<p>estos en el período objeto de estudio, cantidad que será utilizada como población a ser muestreada.</p> <p>Paso 4. Calcular el tamaño de la muestra a ser analizada.</p> <p>Paso 5. Comprobar la fiabilidad y validez de la encuesta.</p> <p>Etapa II. Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia.</p> <p>Paso 1. Calcular Índice Cualitativo Qk</p> <p>Etapa III. Análisis causal de la satisfacción.</p> <p>Paso 1. Selección de las áreas con mayores afectaciones.</p> <p>Paso 2. Hacer un análisis de los ítems que más afectación provocan en cada una de las áreas.</p> <p>Paso 3. Determinar las sub - causas.</p> <p>Paso 4. Representar los elementos del sistema que afectan el enfoque externo.</p> <p>Paso 5. Evaluación del cliente interno.</p> <p>Paso 6. Proponer un grupo de acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.</p>	<p>-Diagrama Causa</p> <p>– Efecto</p> <p>-Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL</p> <p>-Método Kendall</p>	
Taillacq (2016)	Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de	<p>Etapa I. Selección de expertos</p> <p>Paso 1: Selección de los posibles expertos</p> <p>Paso 2: Determinación del número de expertos</p>	<p>-Método de selección de expertos.</p> <p>-Entrevistas a clientes</p> <p>-Observación directa</p> <p>-Análisis de documentos</p>	Taillacq (2016)

	<p>restauración no estatales contratados por la agencia Havanatour S.A</p>	<p>Paso 3: Determinación del coeficiente de competencia de cada experto</p> <p>Etapa II. Determinación del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio</p> <p>Paso 4: Diseño o selección del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio</p> <p>Etapa III. Aplicación del cuestionario</p> <p>Paso 5: Cálculo del tamaño de muestra necesario</p> <p>Paso 6: Determinación del tipo de muestra a utilizar</p> <p>Paso 7: Notificación a la entidad que será evaluada</p> <p>Paso 8: Aplicación del cuestionario</p> <p>Etapa IV. Análisis estadístico de los datos</p> <p>Paso 9: Análisis descriptivo</p> <p>Paso 10: Análisis de correlación</p> <p>Etapa V. Comunicación de los resultados obtenidos y toma de decisiones</p> <p>Paso 11: Comunicación de los resultados a la dirección de la sucursal</p> <p>Paso 12: Toma de decisiones en conjunto con propietario y trabajadores del restaurante</p> <p>Paso 13: Chequeo de los acuerdos tomados</p>	<p>-Encuesta y procesamiento y análisis estadístico de encuesta</p>	
--	--	---	---	--

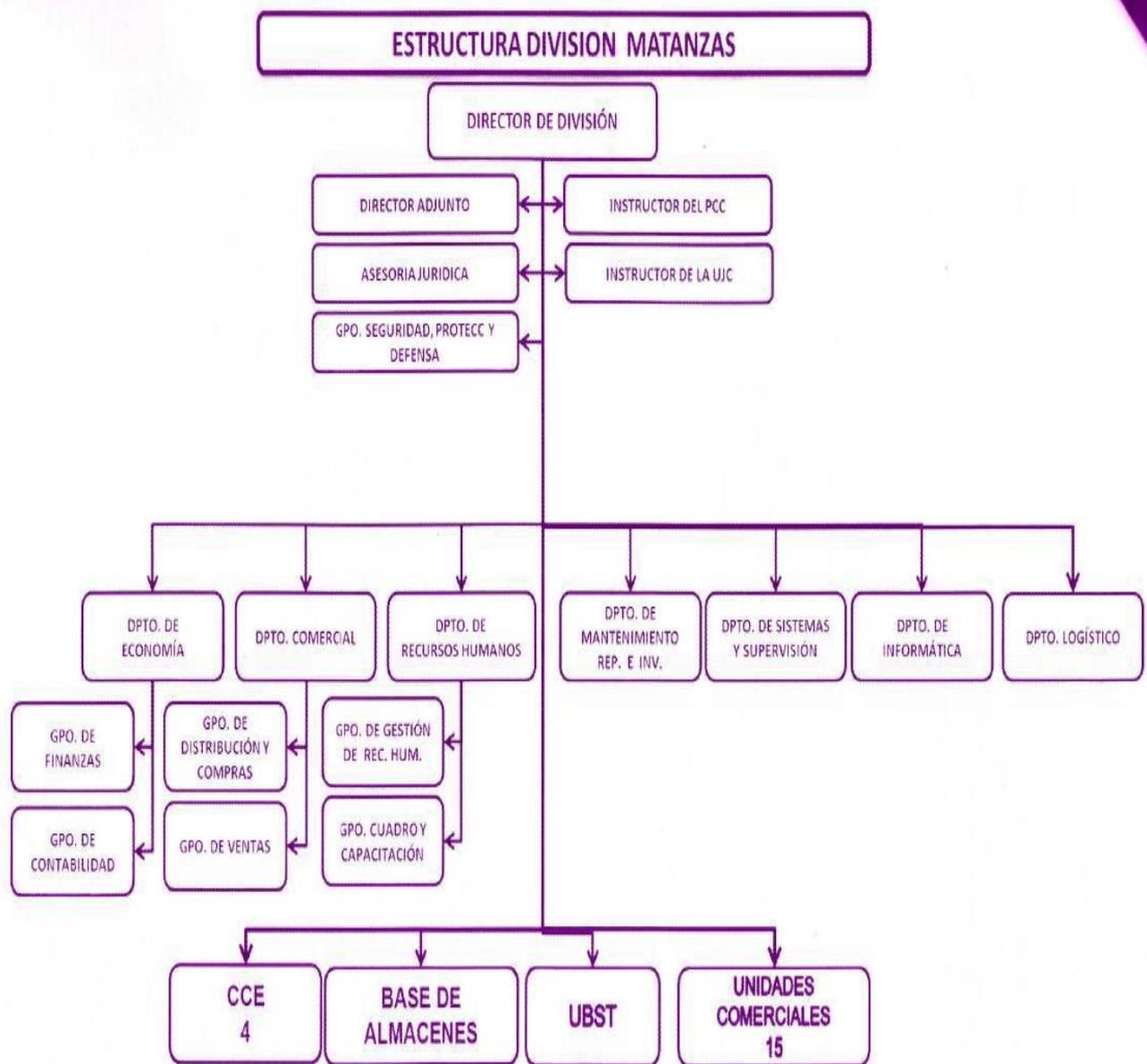
<p>Segura Domínguez (2017)</p>	<p>Material docente creado para la asignatura optativa Calidad de los Servicios</p>	<p>Etapa 1: Identificar y clasificar los indicadores básicos que gestiona la empresa.</p> <p>Etapa 2: Determinar la orientación de la empresa en función de los indicadores que gestiona.</p> <p>Etapa 3: Evaluar la mejora de los indicadores básicos seleccionados en los últimos 2 años y determinar el macro indicador más afectado.</p> <p>Etapa 4: Definición del proceso a analizar para determinar las reservas de eficacia y eficiencia.</p> <p>Etapa 5: Caracterización del proceso seleccionado.</p> <p>Etapa 6: Análisis de la satisfacción del cliente interno.</p> <p>Etapa 7: Análisis de la satisfacción del cliente externo.</p> <p>Etapa 8: Diagnóstico de las actividades del proceso.</p> <p>Etapa 9: Análisis causal de los problemas encontrados.</p> <p>Etapa 10: Propuesta de acciones correctivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de la dinámica de los indicadores -Análisis histórico de quejas y comentarios negativos -Entrevistas a clientes -Observación directa -Análisis de documentos -Análisis del cumplimiento de los estándares -Encuesta -Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL -Procesamiento y análisis estadístico de encuesta -Ciclo de servicios -Diagrama de flujo -Análisis operacional -Tormenta de ideas -Diagrama causa efecto 	<p>Segura gestiona la empresa.</p> <p>Etapa 2: Determinar la orientación de la empresa en función de los indicadores que gestiona.</p> <p>Etapa 3: Evaluar la mejora de los indicadores básicos seleccionados en los últimos 2 años y determinar el macro indicador más afectado.</p> <p>Etapa 4: Definición del proceso a analizar para determinar las reservas de eficacia y eficiencia.</p> <p>Etapa 5: Caracterización del proceso seleccionado.</p> <p>Etapa 6: Análisis de la satisfacción del cliente interno.</p> <p>Etapa 7: Análisis de la satisfacción del cliente externo.</p>
--------------------------------	---	---	---	--

				<p>Etapas 8-10: Diagnóstico de las actividades del proceso. Etapas 9-10: Análisis causal de los problemas encontrados Etapas 10-11: Propuesta de acciones correctivas</p>
Sardiñas Pereira (2017)	Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en la Sucursal 3452 del BPA	<p>Paso 1. Identificación y análisis de la cartera de productos. Paso 2. Identificación de los procesos de la organización. Paso 3. Selección y representación del proceso objeto de estudio. Paso 4. Caracterización de los clientes. Paso 5. Análisis de la satisfacción del cliente externo. Paso 6. Identificación de los fallos en la prestación del servicio. Paso 7. Análisis del ciclo de servicio. Paso 8. Análisis de indicadores de proceso. Paso 9. Análisis causal. Paso 10. Propuesta de acciones de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Matriz BCG -Mapa de procesos -Análisis de la dinámica de los indicadores -Diagrama de flujo -Diagrama OTIDA -Diagrama OPERIN -Ciclo de servicios -Encuestas -Tormenta de ideas -Diagrama causa efecto 	Sardiñas Pereira (2017)

Pavón (2018)	Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos que brinda el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín	<p>Etapa I. Creación del grupo de trabajo Paso 1. Selección del Grupo de trabajo Paso 2. Capacitación del grupo de trabajo</p> <p>Etapa II. Diagnóstico interno y externo de la organización Paso 3. Análisis, secuencia e interrelación de los procesos Paso 4. Determinación del índice de satisfacción del cliente</p> <p>Etapa III. Diseño de los instrumentos Paso 5. Elaboración del cuestionario para medir los atributos Paso 6. Determinación de la cantidad de expertos Paso 7. Elaboración de la encuesta de percepción de los clientes Paso 8. Análisis de fiabilidad y validez de la encuesta de percepción</p> <p>Etapa IV. Análisis causal y adopción de medidas Paso 9. Evaluar el estado deseado Paso 10. Identificación de los factores que limitaron la satisfacción del cliente Paso 11. Adopción de medidas preventivas y correctivas para eliminar los factores que limitan la satisfacción del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ciclo de servicios -Diagrama de flujo -Análisis operacional -Análisis de la dinámica de los indicadores -Análisis histórico de quejas y comentarios negativos -Entrevistas a clientes -Observación directa -Análisis de documentos -Análisis del cumplimiento de los estándares -Encuesta -Diferencia 6 del Modelo Servqual -Procesamiento y análisis estadístico de encuesta -Tormenta de ideas -Diagrama causa efecto 	Pavón (2018)
--------------	---	--	---	--------------

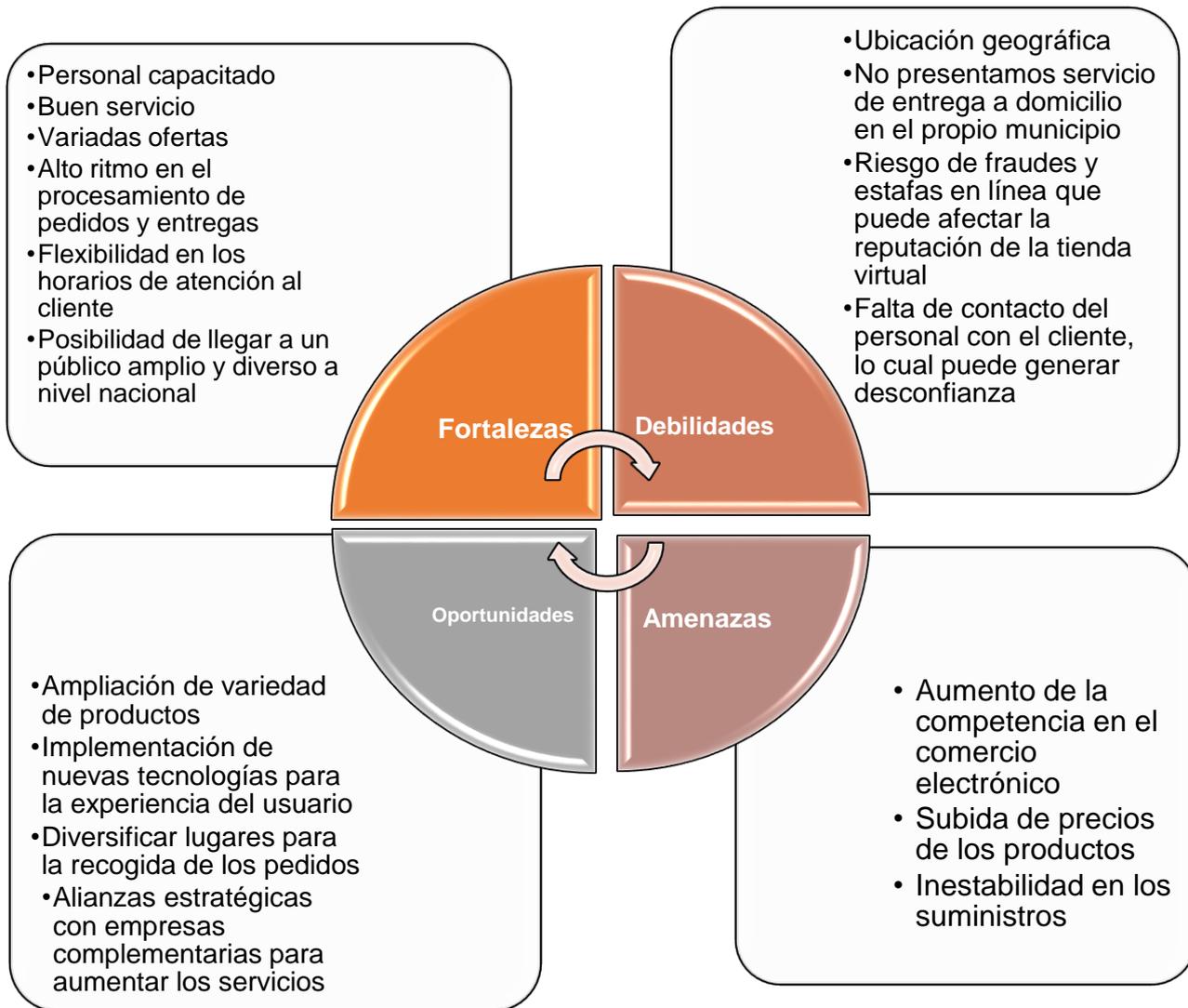
Fuente: elaboración propia.

Anexo: 2. Estructura Organizativa de la División Matanzas.



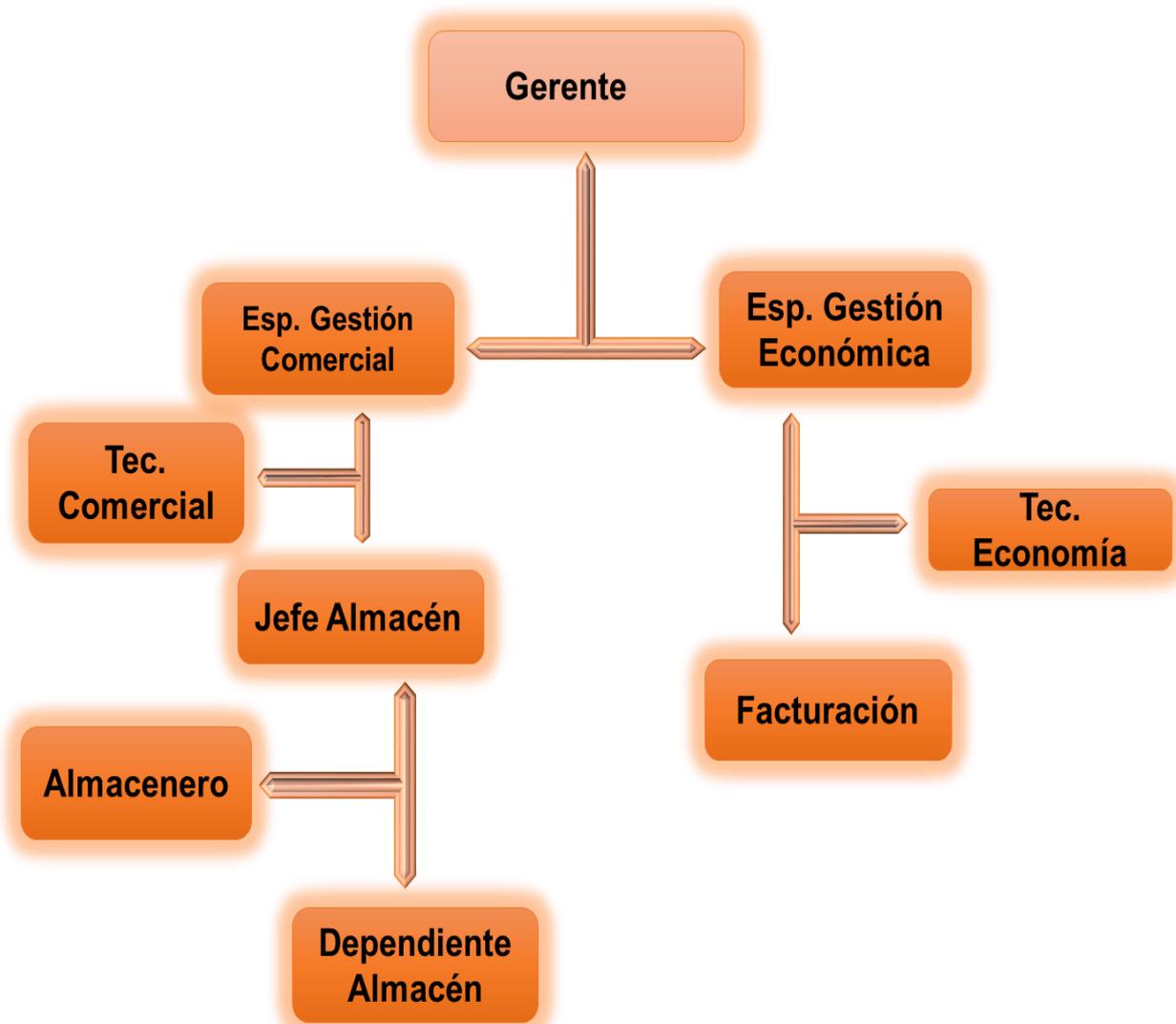
Fuente: Dirección de la División Matanzas.

Anexo: 3. Matriz DAFO de la Tienda Virtual



Fuente: elaboración propia.

Anexo: 4. Estructura Organizativa de la Tienda Virtual.



Fuente: elaboración propia.