

Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado

Analysis of the effectiveness of management with an external focus in the private sector

Francisco David Ramírez-Betancourt

 <http://orcid.org/0000-0002-3683-8126>

Yusef El Assafiri-Ojeda

 <http://orcid.org/0000-0002-3122-6438>

Geidy Salgado-Cepero

 <http://orcid.org/0000-0002-0497-3817>

Letney Cruz-Hernández

 <http://orcid.org/0000-0002-0497-3817>

Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba

correo electrónico: francisco.ramirez@umcc.cu, yusefwaco91@gmail.com, geidy.salgado@umcc.cu, letney.cruz@gmail.com

Recibido: 13 de julio del 2020.

Aprobado: 23 de septiembre del 2020.

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado en un establecimiento privado de servicios gastronómicos con el objetivo de aplicar un procedimiento para determinar los problemas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión del mismo. Para la investigación se emplearon diferentes herramientas, tales como: el método Delphi, tormenta de ideas, método Kendall y el diagrama causa-efecto. Se aplicó la metodología de Ramírez Betancourt (2010), que reveló que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho con el servicio, aunque existen elementos a mejorar. Los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión en el desarrollo de los servicios en el establecimiento están asociados a: la rapidez en el servicio, variedad de la oferta gastronómica y la relación calidad-precio.

Palabras Clave: eficacia, calidad, gestión, eficacia de la gestión.

ABSTRACT

The present work was developed in a private establishment of gastronomic services with the aim of applying a procedure to determine the problems that affect the effectiveness of the quality of its management. Different tools were used for the research, such as: the Delphi method, brainstorming, Kendall method and the cause-effect diagram. The methodology of Ramírez Betancourt (2010) was applied, which revealed that the average external client is satisfied with the service, although there are elements to improve. The main problems that affect the effectiveness of the management quality in the development of the services in the establishment are associated with: the speed of the service, the variety of the gastronomic offer and value for money.

Keywords: effectiveness, quality, management, effectiveness of management.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, caracterizado por un entorno cambiante y procesos cada vez más complejos, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de las empresas. En este sentido, resulta determinante conocer el funcionamiento interno de las organizaciones, y su respuesta frente al dinamismo del medio externo.

En los últimos años se ha manifestado una tendencia mundial, por parte de los clientes y consumidores, a respetar los requisitos respecto a la calidad. A ello se ha sumado una creciente toma de conciencia, por parte de los directivos, de que, para obtener buenos resultados económicos, es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios en aras de garantizar el funcionamiento eficaz de la organización. Todo este cambio en la forma de pensar y actuar se ha reflejado en el contexto empresarial cubano y ha potenciado un ambiente más competitivo entre sus actores [1].

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que promueve: comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto sobre las partes interesadas pertinentes [2].

La complementariedad entre estos dos conceptos (cultura organizacional y calidad) devienen en una nueva acepción asociada a una cultura de la calidad [3]. Esta se manifiesta en patrones de comportamiento, creencias y valores que pueden ser aceptados, aprendidos y practicados por los miembros de una organización, para ofrecer productos y servicios cuyas ventajas competitivas satisfagan los requisitos y expectativas de los clientes [3].

Esta orientación al cliente, motivada por los propios estándares internacionales que rigen los Sistemas de Gestión de la Calidad, resulta característico de una gestión con enfoque de procesos [4], donde el objetivo consiste en eliminar los deslindes funcionales para lograr resultados de impacto en la organización [5].

Este enfoque de gestión, reconoce que los procesos ineficientes o con falta de control constituyen el motivo de la mayor parte de los problemas; mientras que otro grupo de causas reside en estilos de dirección y en habilidades personales y directivas claramente mejorables [6]

En este orden de ideas, la gestión por procesos posibilita hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, ya que permite:

- . añadir valor en los procesos y su diseño, así como a las actividades que los integran
- . disponer de procesos mejorados y fiables que, al ejecutarse periódicamente, inducen eficacia en el funcionamiento de la organización
- . orientar el esfuerzo de los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos y la orientación al cliente

Por ende, la evaluación de la satisfacción este último debe ser objetivo primordial en las organizaciones y, el desarrollo de indicadores de calidad resulta una vía para contribuir al diagnóstico del desempeño de estos procesos.

En tal sentido, 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 [7]. Por otro lado, las soluciones a los problemas de calidad estarán dadas por el equilibrio que se logre entre la eficiencia y la eficacia.

En Cuba, el modelo económico y social de desarrollo reconoce la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción fundamentales, como la forma principal en la economía nacional [8]. Reconoce otras que interactúan conjuntamente, como es el caso de la propiedad cooperativa, la mixta y la privada, esta última siempre que su funcionamiento se mantenga al margen de la legalidad bajo los principios y finalidades del desarrollo socialista [8].

En el caso del sector privado, existen estudios que demuestran que las restricciones físicas atentan contra el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad. Principalmente con afectaciones en

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN CON ENFOQUE EXTERNO EN EL SECTOR PRIVADO

la prestación de servicios y su repercusión en: la relación calidad-precio, la mejora continua del negocio, así como en el enfoque al cliente [9-11].

Otros análisis, sin embargo, reconocen que, a pesar de estas limitantes existe un gran número de establecimientos privados que adolecen de problemas en la prestación de servicios al igual que el sector estatal y que no están sujetos a dichas limitantes [12]. A pesar de esto, las investigaciones que corroboran este planteamiento resultan escasas y, en parte, es a causa de la carencia de aplicaciones prácticas de herramientas y técnicas de evaluación de la satisfacción del cliente que ha originado una brecha en los estudios en el sector no estatal. Por tal motivo, los insuficientes referentes teóricos y procedimientos científicamente fundamentados al respecto, dificultan poder identificar los problemas que afectan la calidad de la gestión en establecimientos privados.

Por lo que se declara como objetivo de la presente investigación: analizar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en un establecimiento de servicios gastronómicos del territorio matancero.

II. MÉTODOS

El diseño metodológico de la investigación se sustenta en el procedimiento de Ramírez Betancourt, et al. (2010) para el análisis de la eficacia de la gestión [13]. Dicho procedimiento facilitó obtener: la evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo, así como el análisis causal de los problemas detectados.

La figura 1 recoge la estructura del procedimiento empleado. Este consta de cuatro etapas:

1. una evaluación cuantitativa, donde se calcula el nivel de satisfacción del cliente externo (Efe)
2. una evaluación cualitativa
3. el análisis causal de la satisfacción de los clientes y, finalmente
4. la realización del informe de los resultados.

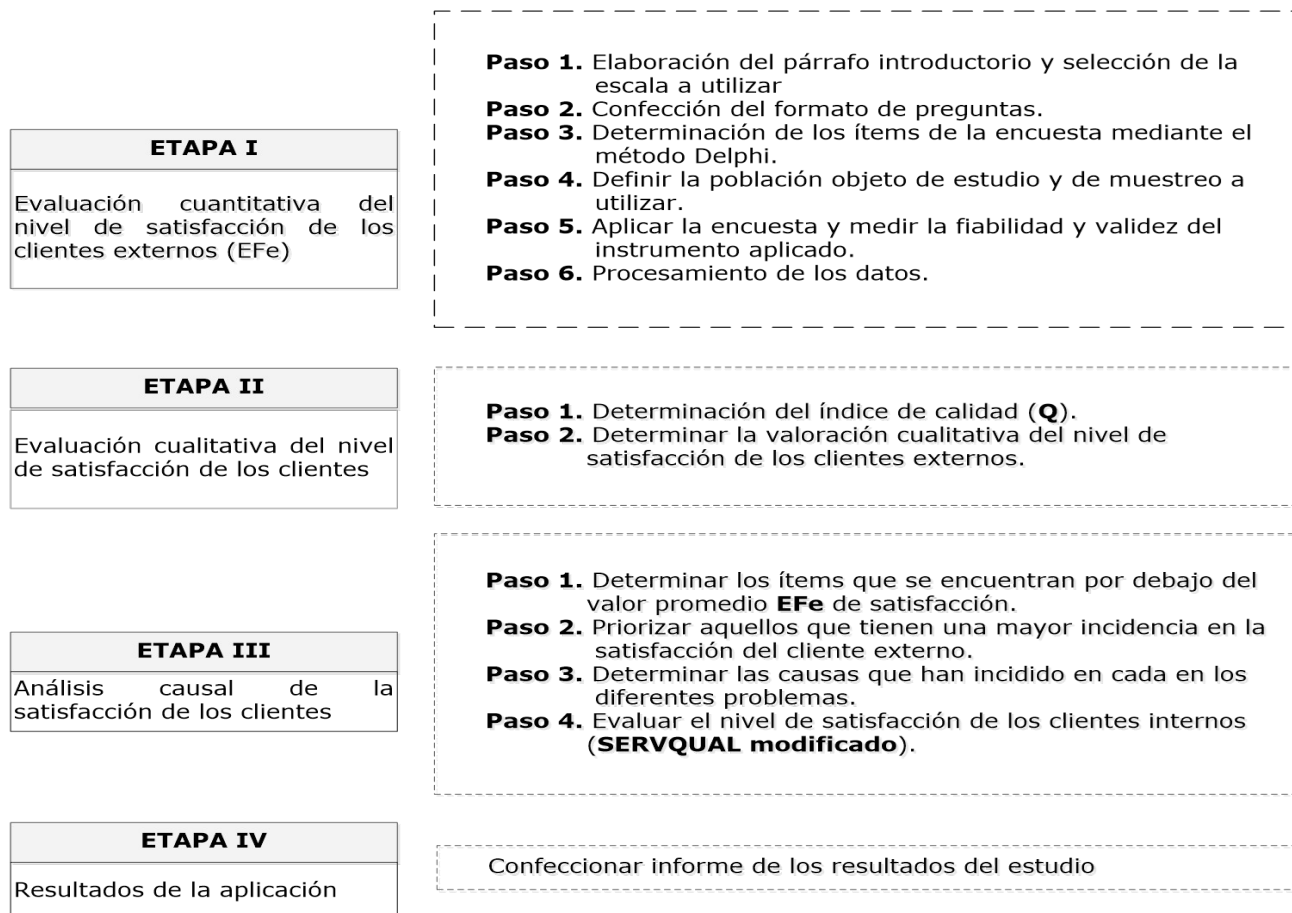


Fig. 1. Procedimiento para la evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

El desglose de cada una de las etapas y sus pasos se presenta a continuación:

ETAPA I. Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes externos (**EFe**).

El objetivo de esta etapa consiste en el diseño de un instrumento de medición (encuesta) que permita indagar sobre el nivel de satisfacción de los clientes externos. Los pasos para la materialización de esta etapa se describen a continuación:

Paso 1. Diseño de la encuesta

Este paso incluye la elaboración de la encuesta: definir el objetivo, formato de respuestas y tipo de escala a utilizar.

Paso 2. Confección del formato de preguntas.

La escala definida impone el uso de preguntas cerradas, aunque puede utilizarse al final alguna pregunta abierta para sugerencias. Las preguntas deben ser consecuentes con la escala seleccionada, objetivas, medibles, de fácil interpretación y tener un orden lógico, donde se debe evitar mezclar preguntas negativas con positivas.

Se sugiere elaborar una pregunta de control que brinde una evaluación general, ajustada a la escala, y que permita comprobar la validez de la encuesta y, por último, una pregunta para medir el porcentaje de encuestados insatisfechos (escala dicotómica).

Paso 3. Determinación de los ítems de la encuesta

En esta investigación se utilizará una escala Likert del 1 al 5 y las preguntas (ítems) se seleccionarán a partir del método Delphi, descrito a continuación:

- Seleccionar los expertos (entre nueve y 25) y designar facilitador. Los expertos se pueden determinar mediante la utilización de un método de selección de expertos basado en su experiencia y conocimiento sobre el tema.
- Obtener el criterio individual de cada experto sobre cada uno de los ítems a considerarse en la encuesta.
- Analizar las propuestas en el grupo de análisis (evitar aquellas que se repitan y velar por su redacción).
- Elaborar un resumen con las preguntas adecuadas y reenviar a cada uno de los expertos para que voten (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.
- Recoger lo enviado a cada experto y analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizara la expresión: $1 - (V_n/V_t) \geq 0,80$, donde V_n : Cantidad de votos negativos y V_t : Votos totales
- Con los ítems que resultaron seleccionados se conforma la encuesta.

Paso 4. Definir la población objeto de estudio y el muestreo a utilizar.

Para ello, se empleó el método no probabilístico por conveniencia, dada las características del flujo de clientes en el establecimiento y se seleccionan aquellos de mayor afluencia.

Asignarle a cada una de las casillas de la escala de valores de 1 a 5 de la manera siguiente:

- "Mucho menos de lo esperado"
- "Menos de lo esperado"
- "Es lo que esperaba"
- (4) "Más de lo esperado"
- (5) "Mucho más de lo esperado"

Paso 5. Aplicar la encuesta y medir la fiabilidad y validez del instrumento aplicado.

La comprobación de la fiabilidad (condición necesaria, pero no suficiente) se realiza a partir del alfa de Cronbach. En estudios exploratorios se exige que este alcance un valor igual a 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, al tener, por tanto, una escala consistente.

La medición de la validez de constructo, se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir. Asociado a ello existen dos enfoques: la validez convergente y la validez

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN CON ENFOQUE EXTERNO EN EL SECTOR PRIVADO

discriminante. La validez convergente se debe a la existencia de una alta correlación entre el objeto de investigación y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con este; siendo 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, se puede afirmar que la encuesta tiene validez de constructo de tipo convergente (mide calidad).

La validez discriminante, es analizada 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, y se demuestra si existen diferencias significativas entre las medias de los clientes que recomiendan y los que no lo hacen.

Paso 6. Procesar los resultados se realiza mediante un software estadístico y una aplicación de hojas de cálculo para obtener el promedio general de satisfacción que será la evaluación cuantitativa EF_e del nivel de satisfacción promedio de los clientes.

ETAPA II. Evaluación cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes.

La evaluación cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes permite captar la experiencia individual de las personas relacionados con su sentir, sus emociones y sus juicios; lo que posibilita complementarla con la evaluación cuantitativa para entender algunos aspectos subjetivos que esta no puede medir. El desglose de los pasos que componen esta etapa se describe a continuación:

Paso 1. Determinación del índice de calidad Q , mediante la ecuación (1):

$$Q = (EF_e - 3) / 0,66 \quad (1)$$

Paso 2. Con el valor del índice de calidad Q se localiza el intervalo correspondiente ubicado en la tabla 1 donde se encuentran las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción de los clientes externos.

Tabla 1. Evaluación cualitativa

Índice (Q)	Evaluación cualitativa
- 3.03 a - 1.51(Muy mala
- 1.51 a 0.00(Mala
0.00 a 0.75(Regular
0.75 a 2.27(Bueno
2.27 a 3.03	Muy buena

Fuente: Ramírez Betancourt (2010).

ETAPA III. Análisis causal de la satisfacción de los clientes

Esta etapa tiene como objetivo identificar las causas que inciden en cada uno de los problemas y atentan contra la eficacia de la calidad de la gestión.

Paso 1. Determinar los ítems que se encuentran por debajo del valor promedio EF_e de satisfacción.

Paso 2. Si el número de ítems por debajo del valor promedio es mayor o igual que seis se utiliza el método de los expertos con el coeficiente Kendall para priorizar aquellos que tienen una mayor incidencia en la satisfacción del cliente externo.

Paso 3. Una vez priorizados los principales ítems se procederá, mediante una tormenta de ideas y entrevistas, a determinar las causas que han incidido en cada uno de los diferentes problemas.

Paso 4. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos, mediante la encuesta correspondiente al Gap 6 del modelo SERVQUAL modificado propuesto por Valls Figueroa et al. (2002) [14].

Paso 5. Elaborar el diagrama Causa – Efecto con los principales problemas y sus causas.

Paso 6. Proponer acciones que contribuyan a la mejora de la eficacia con enfoque externo en el servicio.

ETAPA IV. Confeccionar informe con los resultados del estudio.

En el informe deben quedar reflejados los resultados del estudio (salidas de software y las herramientas empleadas en cada caso), así como una valoración crítica de los mismos.

III. RESULTADOS

El estudio estuvo centrado en un establecimiento gastronómico privado de la ciudad de Matanzas. Para la aplicación del procedimiento se seleccionan nueve especialistas con amplia experiencia y conocimiento sobre este tipo de servicio, los que fungieron como expertos en la selección de los ítems de la encuesta a emplear para medir la satisfacción del cliente mediante la utilización del método Delphi.

Inicialmente fueron propuestos 19 ítems por los expertos, los que se listan a continuación:

- . Buen recibimiento a su llegada.
 - . El tiempo de espera entre la llegada y la entrada es aceptable.
 - . El local presenta adecuada ambientación y confort.
 - . Profesionalidad del personal durante el servicio.
 - . El tiempo empleado en la presentación del servicio es adecuado.
 - . Higiene y limpieza de las instalaciones.
 - . Calidad en la elaboración de los alimentos.
 - . Iluminación del local.
 - . Rapidez en el servicio.
- . Variedad de la oferta gastronómica.
 - . Apariencia impecable del personal.
 - . Higiene en los servicios de alimentos.
 - . Veracidad y eficacia de la información.
 - . Amabilidad y cortesía durante el servicio.
 - . Presentación e imagen de la carta menú.
 - . Cooperación entre los empleados.
 - . Relación calidad-precio.
 - . Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia.
 - . Rapidez para dar soluciones a los problemas.

La tabla 2 muestra el resultado del criterio de cada experto sobre el ítem que ellos consideraron que deben conformar la encuesta a partir de los votos negativos: $1 - (V_n / V_t) \geq 0.80$.

Tabla 2. Resultados de la aplicación del método Delphi

No.	Ítems	Si	No	1-(Vn / Vt)
1	Buen recibimiento a su llegada	8	1	0.89
2	El tiempo de espera entre la llegada y la entrada es aceptable	7	2	0.78
3	El local presenta adecuada ambientación y confort	9	0	1.00
4	Profesionalidad del personal durante el servicio	8	1	0.89
5	El tiempo empleado en la presentación del servicio es adecuado	4	5	0.44
6	Higiene y limpieza de las instalaciones	8	1	0.89
7	Calidad en la elaboración de los alimentos	9	0	1.00
8	Iluminación del local	1	8	0.11
9	Rapidez en el servicio	9	0	1.00
10	Variedad de la oferta gastronómica	9	0	1.00
11	Apariencia impecable del personal	8	1	0.89
12	Higiene en los servicios de alimentos	4	5	0.44
13	Veracidad y eficacia de la información	8	1	0.89
14	Amabilidad y cortesía durante el servicio	6	3	0.67
15	Presentación e imagen de la carta menú	8	1	0.89
16	Cooperación entre los empleados	6	3	0.67
17	Relación calidad-precio	9	0	1.00
18	Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia	7	2	0.78
19	Rapidez para dar soluciones a los problemas	8	1	0.89

Con los resultados obtenidos se procede a conformar la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes externos la que se muestra en la figura 2.

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN CON ENFOQUE EXTERNO EN EL SECTOR PRIVADO

Estimado cliente:
Se desea desarrollar un estudio para la mejora de la calidad de la atención en el servicio gastronómico que usted recibe, al ser nuestro principal objetivo, resulta necesario que responda la siguiente encuesta. Marque con una X según su experiencia durante la visita al establecimiento.

Preguntas	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
Buen recibimiento a su llegada					
El local presenta adecuada ambientación y confort					
Profesionalidad del personal durante el servicio					
Higiene y limpieza de la instalación					
Calidad en la elaboración de los alimentos					
Rapidez en el servicio					
Variedad de la oferta gastronómica					
Veracidad y eficacia de la información					
Presentación e imagen de la carta menú					
Rapidez para dar soluciones					
Relación calidad-precio					

Recomendaría el servicio a otra persona: SI NO

Estimado cliente aceptamos cualquier sugerencia que desee expresar. La misma la puede escribir en el espacio en blanco que se le brinda a continuación:

Gracias por su colaboración.

Fig. 2. Modelo de encuesta empleado para la evaluación de la satisfacción del cliente externo

Evaluación cuantitativa de la satisfacción del cliente

Durante la presente investigación se aplica un muestreo no probabilístico y se selecciona por conveniencia el número de clientes a encuestar debido a la fluctuación de la cantidad promedio que visita diariamente la instalación. Se decide encuestar un total de 70 clientes tomando como referencia dos viernes de un mes, en cada uno de los que se aplicó 35 encuestas. A continuación, se exponen los resultados procesados para los cálculos de fiabilidad y validez.

Los resultados que se obtienen muestran que la encuesta es válida y fiable, con: un alfa de Cronbach (*Cronbach's Alpha*) de 0,887, como se observa en la tabla 3 y un R cuadrado (*R Square*) de 0,786 que se refleja en tabla 4.

Tabla 3. Prueba de fiabilidad

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,887	,884	12

Tabla 4. Prueba de validez

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. Change F
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,886 ^a	,786	,741	,29385	,786	17,433	12	57	,000

F.D. RAMÍREZ BETANCOURT, Y. EL ASSAFIRI OJEDA, G. SALGADO CEPERO, L. CRUZ HERNÁNDEZ

La evaluación general cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes arroja un valor medio de 3,55, lo que se observa en la tabla 5. Esto demuestra que el cliente promedio está satisfecho, aunque es necesario señalar que se presentaron evaluaciones con valores medios mínimos de 3,23 y máximos de 4,2, reflejado en la tabla 6. En la tabla 7 se observa la existencia de un 5,7% de clientes insatisfechos, lo que da lugar a que se encuentren reservas de eficacia en el proceso.

Tabla 5. ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between People	270,067	69	3,914		
Within People Between Items	66,557	11	6,051	13,697	,000
Residual	335,276	759	,442		
Total	401,833	770	,522		
Total	671,900	839	,801		

Grand Mean = 3,5500

Tabla 6. Valores promedios obtenidos

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum/Minimum	Variance	N of Items
Ítem Means	3,550	3,229	4,200	,971	1,301	,086	12

Tabla 7. Clientes insatisfechos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	66	94,3	94,3	94,3
	NO	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

El valor del índice **Q** es igual a 0,83 a partir de la fórmula establecida. Al ubicar este valor en la tabla 1 se obtiene una evaluación cualitativa del nivel de satisfacción del cliente externo de "Buena". Para llevar cabo el análisis causal se determinaron los ítems cuyo valor promedio se encuentra por debajo de la media. La tabla 8 muestran el valor promedio general y los valores promedios de cada ítem.

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN CON ENFOQUE EXTERNO EN EL SECTOR PRIVADO

Tabla 8. Valores promedios de cada ítem

	Mean	Std. Desviation	N
VAR00001	3,8143	,72817	70
VAR00002	3,9143	,73707	70
VAR00003	3,6000	,85804	70
VAR00004	4,2000	,69366	70
VAR00005	3,4429	,86201	70
VAR00006	3,4857	,92850	70
VAR00007	3,2714	1,07571	70
VAR00008	3,3429	,77806	70
VAR00009	3,4714	,86345	70
VAR00010	3,2266	,70549	70
VAR00011	3,2714	,96190	70
VAR00012	3,5571	,97261	70

En la tabla 9 se observa el resultado de la aplicación del método del coeficiente de Kendall.

Tabla 9. Resultado de la aplicación del método del coeficiente de Kendall

Características	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Σaij	Δ	Δ2
Calidad en la elaboración de los alimentos	4	5	6	4	5	4	5	4	4	41	8	64
Rapidez en el servicio	1	2	2	1	1	2	2	1	1	13	-20	400
Variedad de la oferta gastronómica	2	2	1	1	3	1	2	1	1	14	-19	361
Apariencia personal	7	6	5	6	7	7	6	6	6	56	23	529
Veracidad y eficacia de la información	4	5	7	7	6	6	5	6	6	52	19	361
presentación e imagen de la carta menú	5	6	4	4	5	3	7	6	5	45	12	144
Relación calidad precio	1	2	2	1	1	3	2	2	1	15	-18	324
											236	2183

$$W = (12 \sum \Delta^2) / (m^2(k^3 - k)) \geq 0,5$$

$$\sum \Delta^2 = 1859$$

$$m = 9$$

$$k = 6$$

$W = (22\ 308 / 27\ 783) = 0,80$; por tanto, existe concordancia entre los expertos.

Posteriormente de las técnicas interactivas de trabajo como la tormenta de ideas y la entrevista se identifican las sub-causas siguientes:

- . Servicio demorado
- . Precios elevados
- . Excesiva carga de trabajo
- . Elevados costos de insumos
- . Falta de materia prima
- . Déficit de personal
- . Inestabilidad de productos en el mercado

**F.D. RAMÍREZ BETANCOURT, Y. EL ASSAFIRI OJEDA, G. SALGADO CEPERO, L. CRUZ
HERNÁNDEZ**

La evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno se determina a partir del Gap 6 del modelo SERVQUAL modificado que se refleja en la tabla 10 y la tabla 11 muestra los resultados obtenidos de su aplicación.

Tabla 10. Modelo de aplicación de la Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL modificado

Respecto a:	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
Su trabajo:					
Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación					
Su trabajo lo obliga a superarse					
Se siente orgulloso realizándolo					
Está preparado para hacer su trabajo					
Condiciones laborales:					
Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas					
Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo					
Salario:					
Su salario está acorde con el trabajo que realiza					
Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares					
Su salario es justo comparado con el de los demás					
Trato y relaciones personales:					
Cuando usted realiza una labor destacada es reconocido en su colectivo o individualmente					
Cuando usted tiene problemas en su trabajo es ayudado y se interesan por usted					
Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas					
Participación en la toma de decisiones					
Se le motiva para dar sus criterios y opiniones					
Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomadas en cuenta por la dirección					
Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones					
Se siente parte activa de los resultados de su empresa					

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN CON ENFOQUE EXTERNO EN EL SECTOR PRIVADO

Tabla 11. Modelo de aplicación de la Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL modificado respecto a comunicación y liderazgo

Respecto a:	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
Comunicación					
Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento					
La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado					
Su jefe pide información regularmente					
Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique					
Liderazgo					
Tiene buenas relaciones con su jefe					
Es su jefe un ejemplo a seguir					
Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo					
Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización					

En la tabla 12 se observan los resultados de la Diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado.

Tabla 12. Resultados de la Diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado

Dimensiones	Valores
Trabajo	2.86
Condiciones Laborales	3.50
Salario	2.95
Trato y relaciones personales	3.20
Toma de decisiones	2.91
Comunicación	3.10
Liderazgo	3.25
Promedio	3.11

Los atributos que presentan mayor influencia resultan: trabajo, salario y participación en la toma de decisiones con valores de 2.86, 2.95 y 2.91 respectivamente. Es importante ejecutar acciones para mejorar los valores de las dimensiones con problemas, ya que descuidarlas puede ocasionar la desmotivación del cliente interno e influir directamente en el desempeño de los procesos y en la disminución del nivel de calidad del servicio.

Los resultados de esta diferencia ponen de manifiesto que el cliente interno promedio se encuentra satisfecho; no obstante, se presentan insatisfacciones en algunas de las dimensiones.

- . **Trabajo:** Algunos empleados consideran que su experiencia y calificación está por encima de las exigencias del puesto, lo que atenta contra su superación.

- . **Salario:** Piensan que su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares y que el trabajo que realizan debería tener una mayor estimulación material.

- . **Participación en la toma de decisiones:** Les gustaría que la dirección escuchara y tomara en cuenta sus opiniones y sugerencias cuando ocurran cambios en la entidad para mantener una participación activa en sus resultados.

Luego de identificar los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión obtenidos a partir de calcular el coeficiente de Kendall obtenidas las sub-causas que inciden en estas deficiencias, en la figura 4 se observa el diagrama de espina de pescado de las principales causas y sub-causas que ocasionan la insatisfacción del cliente externo

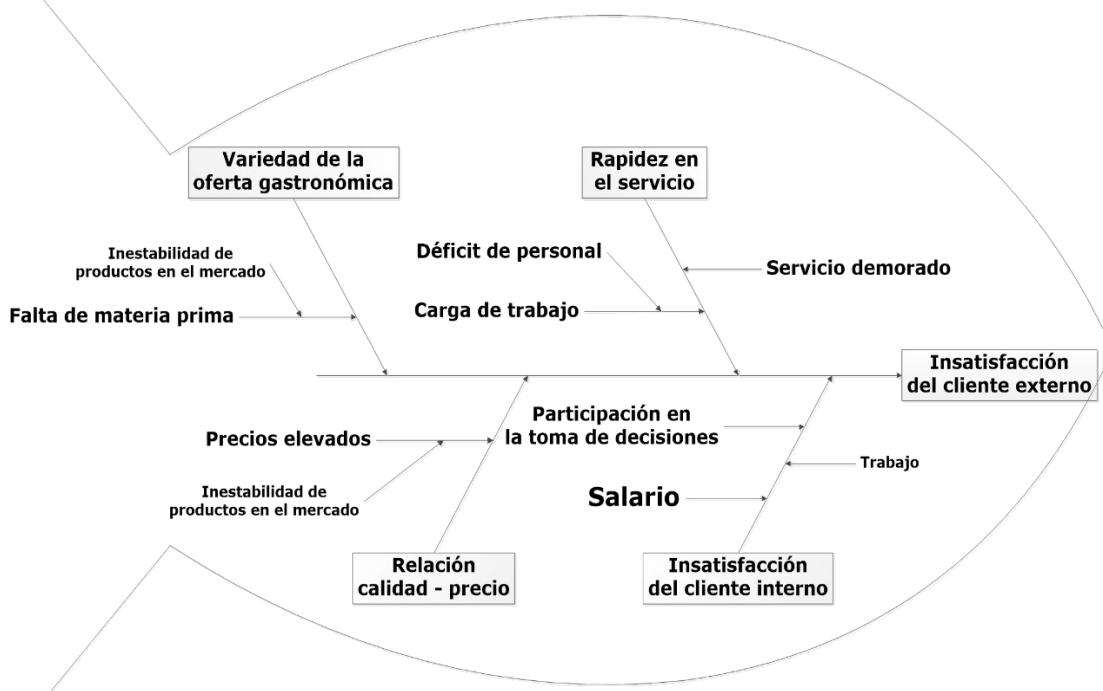


Fig. 3. Diagrama de espina de pescado de las principales causas y sub-causas que ocasionan la insatisfacción del cliente externo

IV. DISCUSIÓN

En las organizaciones de producción y de servicios la satisfacción del cliente externo está sumamente relacionada con la satisfacción del cliente interno. Kaplan y Norton, expertos en el tema, corroboran que: un personal comprometido con la organización, con amplias posibilidades de aprendizaje y crecimiento garantiza el éxito en la ejecución de los procesos y aumenta la propuesta de valor al cliente [15; 16].

Aunque el tema de la medición de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, ha sido abordado ampliamente en la literatura a nivel nacional [17], [18] las escasas evidencias de aplicaciones en el sector no estatal cubano constituyen un incentivo para fomentar el desarrollo de futuras investigaciones en ese sentido.

V. CONCLUSIONES

1. El procedimiento desarrollado en este trabajo constituye una contribución para el análisis de la eficacia de la gestión en establecimientos privados. La conjugación de técnicas estadística para la captura y procesamiento de la información, combinadas con herramientas de trabajo grupal y la participación de expertos; posibilita emitir juicios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. Esto permite enriquecer la interpretación de los resultados tanto objetiva como subjetivamente.
2. Los resultados obtenidos revelan que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho con el servicio, aunque existen reservas de mejoras. Los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión en el desarrollo de los servicios en la entidad son: la rapidez en el servicio, variedad de la oferta gastronómica y la relación calidad-precio. 🇨🇺

VI. REFERENCIAS

1. López-García, Z. And E. Michelena-Fernández. Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. Ingeniería Industrial 2014, 35(1): 34-44. ISBN 1815-5936.

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN CON ENFOQUE EXTERNO EN EL SECTOR PRIVADO

1. ISO 9001:2015. Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.
2. Robles Acosta, C., E. Martínez Rodríguez, L. E. Alviter Rojas Y A. O. J. A. U. Ortega Reyes. Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta Universitaria*, 2016, 26(2), 77-92 ISSN 2007-9621.
3. Medina Nogueira, Y. E., A. Medina León, Y. El Assafiri Ojeda Y D. Nogueira Rivera. Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para américa latina y el caribe. *Prácticas socioadministrativas para la competitividad, emprendimiento y mercadotecnia digital. Una visión desde la licenciatura*. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2020, p. 17-39.
4. Cuesta Santos, A. Y M. Valencia Rodríguez *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Edtion ed. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, 2010. ISBN 978-958-771-090-8.
5. Pérez Fernández De Velasco, J. A. *Gestión por Procesos*. Edtion ed.: ESIC Editorial, 2010. ISBN 978-84-7356-697-1.
6. Gutiérrez Pulido, H., P. Gutiérrez González, C. Garibay López Y L. J. I. R. C. D. I. Díaz Caldera Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Ciencias Holguín* 2014, 22(1), 62-73, ISSN electrónico: 1027-2127.
7. Partido Comunista De Cuba. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. In *Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana, 2018, p. 2-32.
8. Guilarte Barinaga, E., Y. O. Lao León Y M. C. Pérez Pravia. ¿Qué restricciones físicas atentan contra el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad en el sector no estatal? Valoración empírica en Holguín. *6to. Congreso Internacional en Competitividad Organizacional y Simposium Internacional en Desarrollo Local e Innovación Sustentable*, 2017. Disponible en: <https://docplayer.es/61326991-6to-congreso-internacional-en-competitividad-organizacional-y-simposium-internacional-en-desarrollo-local-e-innovacion-sustentable.html#>
9. Lao-León, Y. O., M. C. Pérez-Pravia Y E. Guilarte-Barinaga Principios de la calidad y restricciones físicas en el sector no estatal cubano. *Ciencias Holguín*, 2017, 23(3), 1-15, ISSN: 1027-2127..
10. PACHECO FERNÁNDEZ, M., Y. LANDA DE SAÁ Y J. A. TRIANA BARROS Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. *Economía y Desarrollo*, 2016, 157(2), 60-76, ISSN: 0252-8584.
11. Figueredo Reinaldo, O., M. D. C. Ramón Y R. Garaycoa Martínez. Novedades para el sector no estatal en la gastronomía y los servicios en Cuba. *Foro Debate*. Editorial de Cubadebate, 2016.
12. Ramírez Betancourt, F. D., W. Valls Figueroa Y A. J. Romero Fernández. Eficiencia de la calidad de la gestión de la organización. Guía para la mejora. *Avanzada Científica*, 2010, 13(2), 39-48, ISSN: 1029-3450.
13. VALLS FIGUEROA, W., E. VIGIL CORRAL, E. AVILA ESTOPIÑAN Y R. QUIZA SARDINAS. Aplicación del modelo SERVQUAL adecuado para la medición de la calidad y diagnóstico del sistema de servicio de las entidades hoteleras del polo turístico de Varadero. *V Encuentro Internacional sobre Deficiencias Empresariales*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2002, ISBN: 978-959-16-1399-8.
14. Kaplan, R. Y D. Norton The Balanced Scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*, 1992, 70(7/8), 172-180, ISSN: 0017-8012.
15. Kaplan, R. Y D. Norton *¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?* Edtion ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 2001. ISBN 978-848-088-561-4.
16. Hernández-Oro, R. M., A. A. Medina-León Y G. J. I. I. Hernández-Pérez Satisfacción del cliente en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano. *Revista Ingeniería Industrial* 2014, 35(1), 25-33. ISSN 1815-5936
17. Steffanell-De León, I., Y. Arteta-Peña Y M. J. C. H. Noda-Hernández. La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras, *Ciencias Holguín* 2017, 23(3), 1-13, ISSN electrónico: 1027-2127.

**F.D. RAMÍREZ BETANCOURT, Y. EL ASSAFIRI OJEDA, G. SALGADO CEPERO, L. CRUZ
HERNÁNDEZ**

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses

Contribución de cada autor:

Francisco David Ramírez-Betancourt: Participó en el diseño metodológico y redacción del artículo. Participó en la aplicación del procedimiento en la organización objeto de estudio y revisó los resultados obtenidos.

Yusef El Assafiri-Ojeda: Participó en la redacción y corrección del artículo y la búsqueda de bibliografía actualizada. Colaboró en el diseño del procedimiento.

Geidy Salgado-Cepero: Realizó el procesamiento estadístico de los resultados y apoyó en la aplicación del procedimiento.

Letney Cruz-Hernández: Participó en el procesamiento estadístico de los resultados y la confección de las tablas empleadas.