

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN

Dra.C Mayra Rosario Moreno Pino
MSc. Yolaisne Olán Céspedes

Ing. Rolando Batista Paz

Ing. Marbelis Pozo Batista

Ing. Luis Felipe Nápoles

mmoreno@ict.uho.edu.cu

Resumen

Gestionar altos niveles de satisfacción de los clientes resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de cualquier organización empresarial.

El presente artículo se desarrolló con el objetivo de diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración. Al diseñarse el procedimiento propuesto con cada una de las etapas y pasos que conforman las fases, se tuvo en cuenta las funciones de la gestión, lo cual le proporcionó a la dirección las herramientas para el logro del mejoramiento de la calidad y la satisfacción de los clientes.

Es importante resaltar que la conducción de un efectivo proceso de manejo de quejas en las organizaciones empresariales puede constituir criterio de diferenciación en las empresas y brinda además la posibilidad de una permanente retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes. En el mismo se abordan los aspectos relevantes según los juicios de diferentes autores, así como se evalúa el marco teórico que sustenta el diseño del procedimiento.

Palabras claves: calidad, gestión de la calidad, manejo de quejas, restauración

L 80 – General

Summary

To negotiate high levels of the clients' satisfaction turns out to be a crucial task for the success and continuity of any managerial organization.

The present article was developed with the objective of designing a procedure that allows the administration of the quality in the process of handling of complaints in the restoration areas. When the procedure proposed with each one of the stages and steps that conform the phases, being designed one kept in mind the functions of the administration, that which provided to the address the tools for the achievement of the improvement of the quality and the satisfaction of the clients.

It is important to stand out that the conduction of a cash process of handling of complaints in the managerial organizations can constitute differentiation approach in the companies and it also offers the possibility of a permanent feedback on the satisfaction of the clients. In the same one the outstanding aspects are approached according to the trials of different authors, as well as the theoretical mark is evaluated that sustains the design of the procedure.

Introducción

La satisfacción puede entenderse como una meta desde diferentes puntos de vista, tanto personal como social, económica o política. En el contexto de las situaciones de compra y(o) consumo de productos y servicios, los consumidores persiguen satisfacer sus necesidades y deseos por diversas

razones. Por una parte, porque lograr la satisfacción supone una experiencia placentera y, por ello, deseable por el individuo. Por otra parte, porque se entiende como una recompensa del proceso de decisión del consumidor. Y, por último, porque sirve de refuerzo para que el consumidor lo repita en futuras situaciones.

Gestionar los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de la empresa. Si la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores es el propósito de los procesos económicos y de marketing (Maddox, 1982), es lógico concebir la insatisfacción como el resultado menos deseable de los intercambios comerciales y que, consecuentemente, debería ser evitado. Las empresas deben ser capaces no sólo de orientar sus actividades hacia el mercado para lograr la satisfacción, sino también saber gestionar la insatisfacción de sus clientes para lograr un crecimiento estable y global. Dado que la insatisfacción se puede manifestar a través de múltiples respuestas y dichas respuestas influyen de forma diferente en los resultados de las empresas, la filosofía de la satisfacción debe integrar una orientación hacia la satisfacción de los clientes y un planteamiento de gestión de la insatisfacción más allá del simple tratamiento de las quejas.

La calidad como herramienta moderna de manejo de empresa tiende a mejorar el servicio que las organizaciones le proporcionan al usuario. El concepto de calidad en empresas dedicadas al turismo responden a la satisfacción plena de los clientes en términos de atención, calidad del servicio, bienestar, seguridad y por otra parte, responde al mejoramiento de la imagen de la empresa y a su afianzamiento en un mercado cada vez más competitivo. La calidad no es sinónimo de lujo sino más bien satisfacción de requerimientos lo cual implica que cualquiera que sea el nivel y la procedencia del turista el servicio debe brindarse atendiendo a sus necesidades sin que por ello tengan que incrementarse los precios de atención.

En las instalaciones de restauración se han realizado diversas investigaciones, sin embargo, aunque se han desarrollado una serie de investigaciones relacionadas con el tema calidad en el turismo, aún no se ha trabajado en un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en la restauración, que contribuya a mejorar la calidad en los servicios que se ofertan. Los estudios de satisfacción realizados se basan, fundamentalmente, en encuestas para obtener opiniones, que presentan las limitaciones de ser muy generales y por tanto, no considerar adecuadamente la cantidad de clientes encuestados y las características de las unidades que se encuestan.

El servicio de restauración ha sido históricamente uno de los elementos donde se han detectado mayor cantidad de insatisfacciones por parte de los clientes, a partir de varios diagnósticos realizados, así como visitas de control y resultados de encuestas aplicadas a clientes internos como externos se han detectado un conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en el departamento de alimentos y bebidas, los cuales se consideran como puntos de partida para el desarrollo del presente trabajo.

Estudios realizados demuestran que es diecisiete veces más costoso encontrar un cliente nuevo y venderle un producto, que venderle un nuevo producto a un cliente ya satisfecho se revela que los problemas no resueltos y el trato antipático, son las principales causas de fugas de clientes. Ante esta situación, las empresas están buscando desesperadamente el modo de estimular a sus clientes para que muestren sus quejas, es vital asegurarse de que las quejas lleguen a la persona adecuada y que esta actúe adecuadamente.

Por tanto el primer objetivo de cualquier empresa es lograr la satisfacción de los clientes y el segundo, y caso de no haberlo conseguido por cualquier razón, el lograr que muestren sus quejas con más frecuencia. Un cliente que se queja por un mal servicio/producto, está dando la oportunidad de remediar lo mal hecho y de evitar que nos abandone.

En cualquier proceso productivo, existe un momento en el que se comprueba la calidad de los productos fabricados, en la prestación de un servicio (ello incluye cualquier tipo de venta), esto no es posible, pues el control de calidad lo realiza el cliente, por tanto el defecto ha llegado al cliente.

Cuando un error se ha cometido, la única posibilidad es tratar, de la mejor forma posible, no perder al cliente resolviéndole el problema que se le ha creado. Si la respuesta que el cliente espera no es la adecuada se pierde.

Por tanto, la resolución adecuada de las reclamaciones y quejas, se convierte en una herramienta imprescindible de gestión en cualquier tipo de negocio.

Para un adecuado tratamiento de las quejas y reclamaciones, es imprescindible escuchar al personal que trabaja con nosotros. En la mayoría de las ocasiones, las objeciones de nuestros empleados corresponden, de una u otra manera, con las de los clientes.

La falta de autonomía del personal que se encuentra de cara al cliente impide dar soluciones adecuadas, lo que dará lugar a una insatisfacción tanto del empleado como del cliente.

Las consecuencias para el primero, al sentirse impotente para dar una solución al problema, son de desmotivación, y naturalmente, pérdida de interés por el trabajo y baja productividad

El cliente recibirá una pobre impresión de la empresa, sus expectativas se verán defraudadas y seguramente se pierde. En la actualidad lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito imprescindible para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende en el mercado meta, por ello el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del área de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas ; garantizando con esta práctica: la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y posicionamiento en el mercado.

La importancia de mantenerse informado del nivel de satisfacción de los clientes utilizando como vía fundamental un constante monitoreo de la evaluación de este aspecto, utilizando métodos y procedimientos correctos, no solo en la recogida de la información que brindan los clientes en los indicadores que se valoren es necesario tanto como el tratamiento de esta información para lograr una interpretación "humana" de estos resultados, que no se reduzca a categorías pragmáticas de evaluaciones, limitando en gran medida la toma de decisiones de empresas para la mejora de la calidad del servicio que brindan.

El objetivo general del presente artículo consiste en: diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración.

Para la realización de la investigación teórica se utilizaron diferentes métodos científicos de la investigación dentro de los que se destacan:

De nivel teórico:

- El histórico- lógico, que permitió conocer la génesis, evolución y tendencias de la actividad de atención a quejas y reclamaciones.
- El análisis y síntesis, en la información obtenida, a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de expertos que serán consultados y para desarrollar el análisis del objeto de estudio, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así los factores y actores que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.
- La inducción y deducción, para llegar a consideraciones fundamentales sobre el proceso de manejo de quejas y describir las regularidades de este proceso.

De nivel empírico:

- Para la obtención de información sobre el proceso de atención de manejo de quejas de clientes externos: observación directa y revisión documental.

La investigación realizada tributa a la actividad de los servicios de restauración con un aporte práctico relativo al tema tratado: el diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

Desarrollo

Como se conoce la existencia de una queja demuestra la existencia de un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente. Sin embargo, las reclamaciones son una pobre medida del desempeño del sistema; algunos se quejan aunque el producto o servicio cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones.

La empresa debe actuar positivamente para convertir las quejas potenciales en quejas reales. Debe animar a los consumidores para que se quejen.

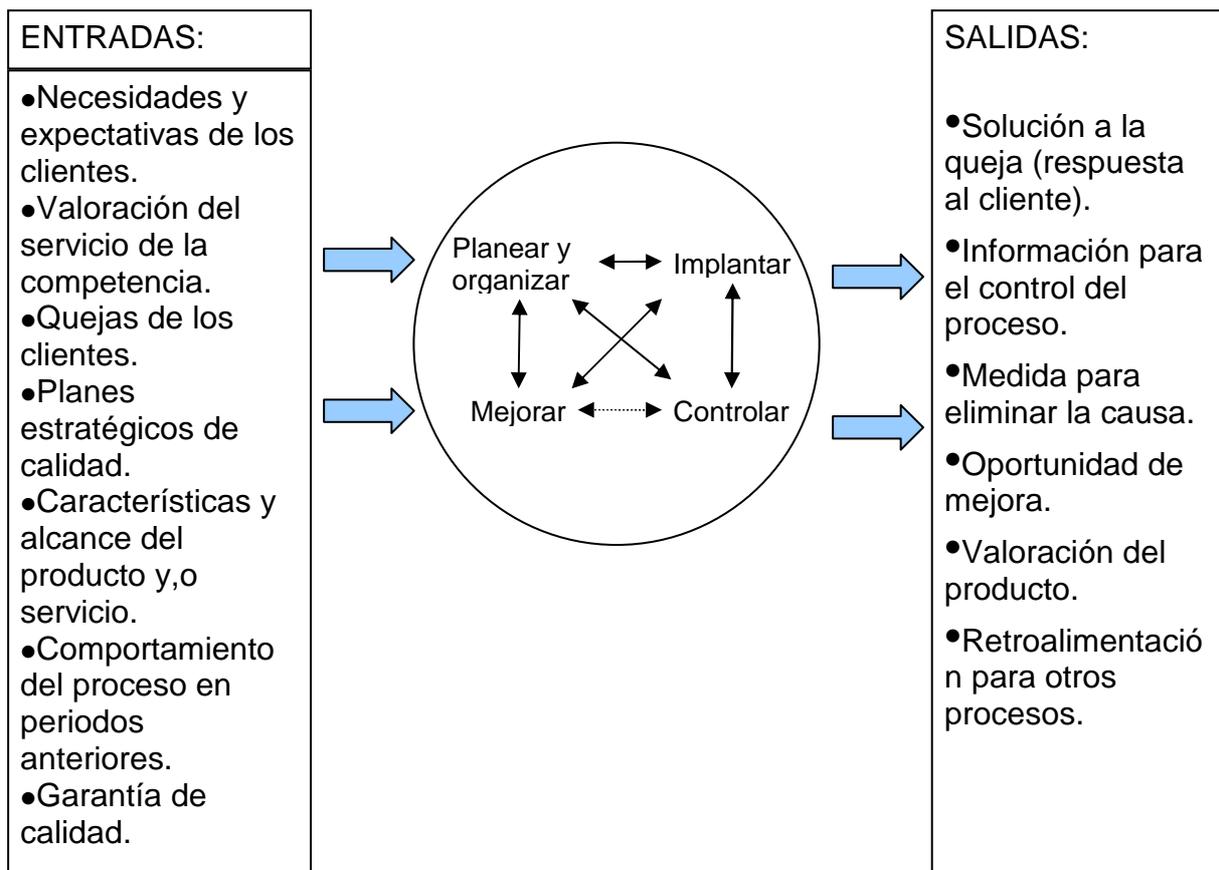
Las empresas deben establecer un medio seguro de dar retroinformación en materia de quejas de los clientes. Muchas veces se ocultan las quejas en un intento por barrer los problemas debajo del tapete. En este caso las quejas reales de los clientes se convierten en quejas potenciales dentro de la empresa. Normalmente, en las empresas sin buenos programas de control de la calidad las quejas potenciales son diez veces más que las reales. Cuando se da comienzo a un programa de control de la calidad es inevitable que aumente el número de quejas. Esto es señal clara de su eficacia, se detectará que en la medida que la calidad mejore, el número de quejas disminuirá sustancialmente (Ishikawa. K., 1988)

Este autor plantea como medidas para manejar el aumento de quejas: la rapidez y buena voluntad, cambios por productos buenos, determinación del período de garantía, pago de indemnización por contrato, puestos de servicios, manual del propietario y listas de verificación y suministro de piezas por largo tiempo.

En la literatura sobre satisfacción del consumidor, el comportamiento de quejas es un área de estudio que se ubica en el contexto de las experiencias insatisfactorias. Su conocimiento permite identificar y conocer las respuestas más frecuentes que los individuos pueden desarrollar después de la insatisfacción con una experiencia de compra y consumo, así como las variables que influyen en su elección.

El manejo de las quejas como un proceso, se puede observar en la figura 1, en la cual se muestran las entradas, salidas y las acciones más generales que permiten gestionar la calidad en este proceso específico, considerándose estas últimas las transformaciones que ocurren en este proceso.

Proceso de Manejo de Quejas



La figura 1. El proceso de manejo de quejas

La literatura ofrece diferentes conceptualizaciones de comportamiento de quejas y su análisis permite diferenciar aquellas que hacen referencia a la propia acción de quejas como una manifestación de la insatisfacción (Jacoby y Jaccard, 1981; Westbrook, 1987), y aquellas que aportan definiciones de carácter más general, al incluir en el concepto de comportamiento de quejas todas las respuestas que el individuo puede tener ante una experiencia insatisfactoria (Day, 1980; Day et al., 1981; Bearden y Teel, 1983; Krapfel, 1985; Singh, 1988, 1990a).

Algunos autores han optado por emplear el término “respuestas a la insatisfacción”, en vez de “comportamiento de quejas”, por considerar que el segundo hace referencia sólo a la acción de quejas y a respuestas únicamente de carácter comportamental (Singh, 1988, 1990). La literatura escrita en castellano utiliza en ocasiones el término “comportamiento del consumidor ante la insatisfacción (CCAI)”. Sin embargo, la mayoría de los investigadores emplean indistintamente los dos términos, respuestas a la insatisfacción y comportamiento de quejas, para referirse al conjunto de respuestas que tiene un individuo insatisfecho. La revisión de las diferentes aportaciones permite afirmar que existe cierto acuerdo en determinadas cuestiones sobre su definición que ayudan a comprender mejor este fenómeno, así como sus determinantes e implicaciones posteriores.

Definiciones de comportamiento de quejas del consumidor

La empresa debe alegrarse cada vez que le llegue una queja. Lo normal es que no llegue. En el 50% de los casos, los clientes no comunican el fallo. En un 45% chocan y rebotan en el personal de primera línea. Este, mal preparado para atender las quejas, y sin recursos para resolver el problema, empeorará la situación al sentirse frustrado porque no puede ofrecer al cliente una solución adecuada. Finalmente, solo un 5% trascienden a la alta dirección.

Bien tratado un cliente que se queja o reclama es una excelente oportunidad que se ofrece, no solo para conservarlo como cliente sino también para mejorar la calidad de los servicios del departamento en cuestión. Los clientes son más exigentes que nunca, y son más propensos a mostrar y difundir sus inconformidades con las organizaciones; por lo que muchas empresas han buscado la forma de acercarse a los clientes y darles la posibilidad de escuchar sus quejas.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Por ello, el objetivo de todo empresario es conocer y entender bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para satisfacerlo. Por otro lado el mercado ya no se asemeja en nada al de años pasados, que era tan previsible y entendible. Hoy día, la presión de la oferta de bienes y servicios obliga a las empresas de distintos sectores a establecer criterios para captar y retener a esos clientes, que no mantienen lealtad ni con las marcas ni con las empresas. Asimismo la resolución de quejas e incidencias se ha convertido en una política de empresa sumamente importante de cara a ofrecer un sistema de calidad.

Day et al. 1981 plantean que el comportamiento de quejas o acción de quejas incluye un conjunto de reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria; mientras que (Krapfel, 1985) señala que es el plan de acción de un consumidor en respuesta a una experiencia insatisfactoria.

Por otro lado (Singh y Howell, 1985) afirman que es un conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales que implican una comunicación negativa que es consecuencia de la insatisfacción percibida con un episodio de compra. El comportamiento de quejas es un conjunto de comunicaciones iniciadas por el consumidor hacia el fabricante, los intermediarios o instituciones públicas para solucionar los problemas derivados de la compra o uso de un producto en una determinada transacción. (Westbrook, 1987)

El comportamiento de quejas es un conjunto de respuestas múltiples (comportamentales y no comportamentales) que pueden haber sido producidas por la insatisfacción percibida con un episodio de compra. (Singh, 1988).

Según los autores de este artículo el tratamiento del comportamiento de quejas requiere de una comunicación eficaz entre el cliente y el proveedor del servicio o producto que facilite convertir las insatisfacciones planteadas en una multiplicación de satisfacciones, donde el cliente y la empresa logren relaciones totalmente positivas no solo en el momento de emitirse la queja, sino de darle una salida efectiva como proceso derivado de la compra. El tratamiento de quejas puede traducirse como una oportunidad para las empresas mejorar sus servicios y mantener la lealtad de sus clientes.

Un proceso de tratamiento de las quejas refleja las necesidades de las organizaciones que proveen los productos y de quienes los reciben. La norma ISO 10002: 2004. Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico.

Algunos elementos que influyen en la aparición o no de las quejas son según (Juran, J.M, 1993) las siguientes:

1-Clima económico: Las quejas aumentan en un mercado vendedor, y disminuyen en uno consumidor, aún para el mismo producto.

2-Características de los clientes: En la manifestación de las quejas influyen las características de las personas como edad, nivel de escolaridad, temperamento, conocimiento del producto entre otras.

3-Importancia del producto: Para productos y servicios muy importantes el número de quejas tiende a aumentar pues los clientes no pueden ignorar o aceptar el fallo.

4-Momento en que se presenta el fallo: Cuando el fallo se produce mucho después de la compra, fundamentalmente para los productos de larga duración, este es asumido como algo normal y no origina una queja.

5-Precio unitario: Cuando el cliente a pagado una suma elevada por disfrutar de un producto, por lo general, espera obtener más valor y cuando estos no cumplen sus expectativas se produce una queja al respecto. Cuando el precio disminuye el número de quejas respecto a la cantidad de defectos que se producen se hace menor, siendo prácticamente despreciable para precios sumamente bajos (menos de la unidad).

La información derivada de las quejas, los índices de insatisfacción de los clientes, así como el análisis de las respuestas de las empresas a las quejas y sus consecuencias, son algunas cuestiones relevantes para las organizaciones que desean orientar sus estrategias hacia la satisfacción de sus clientes. Por otra parte, el estudio del comportamiento de quejas aborda diferentes áreas relativas a las respuestas a la insatisfacción más orientadas a la investigación teórica que a la aplicación en las empresas. Bajo esta perspectiva, la literatura se centra con mayor o menor atención fundamentalmente en ofrecer conceptualizaciones y tipologías del comportamiento de quejas.

A continuación se mostrará un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Procedimiento general para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas contextualizado para áreas de restauración

El procedimiento propuesto por los autores se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los trabajadores de restauración, del Departamento de Calidad y Relaciones Públicas, además contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora sobre ellos.

Antes y durante la aplicación del procedimiento propuesto es importante que se manifiesten de manera total o parcial un conjunto de aspectos, los cuales de estar presentes facilitan en gran medida la viabilidad del procedimiento durante su aplicación. En esta investigación se han considerado los siguientes:

- **Reconocimiento de la necesidad de gestión:** La dirección del Departamento de Calidad puede desarrollarse más plenamente si los directivos y trabajadores de la entidad que lo componen reconocen la importancia y la conveniencia de planificar, organizar, implementar, controlar y mejorar la calidad en los diferentes procesos que la aseguran, constituyendo el proceso de manejo de quejas uno de los fundamentales.

- **Orientación estratégica:** La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas deberá desarrollarse bajo una concepción estratégica donde se garantice la armonía con las restantes áreas de la gestión.

- **Motivación y liderazgo:** Los diferentes niveles de dirección que intervienen en la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente por la gestión del mismo al nivel correspondiente.

- **Compromiso e involucramiento:** La entidad al incorporarse al proceso, así como el personal que en ella labora, deberán poseer un compromiso real con el funcionamiento y éxito del mismo. La calidad de los productos que se ofertan deberá ser un objetivo permanente de la organización, por lo que esta debe estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Es particularmente importante que esto se demuestre y promueva desde la alta dirección de la organización.

Un fuerte compromiso para resolver las quejas deberá permitir tanto al personal como a los clientes contribuir a la mejora de los procesos y productos de la organización.

Este compromiso se debe reflejar en la definición, adopción y divulgación de la política y los procedimientos para la resolución de las quejas.

- **Flexibilidad y dinamismo:** La gestión debe asegurar su cambio en el tiempo, adaptándose a las condiciones de cada momento.

- **Enfoque al cliente o destinatarios de esos servicios:** El enfoque al cliente debe establecerse en la política del tratamiento de quejas, esta deberá estar sustentada por procedimientos y objetivos para cada función y actividad del personal incluido en el proceso. La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas debe permitir que la entidad organice su sistema interno enfocado al cliente, pero que a la vez sea modificado o reajustado en función de las necesidades de los destinatarios de los servicios de manejo de quejas.

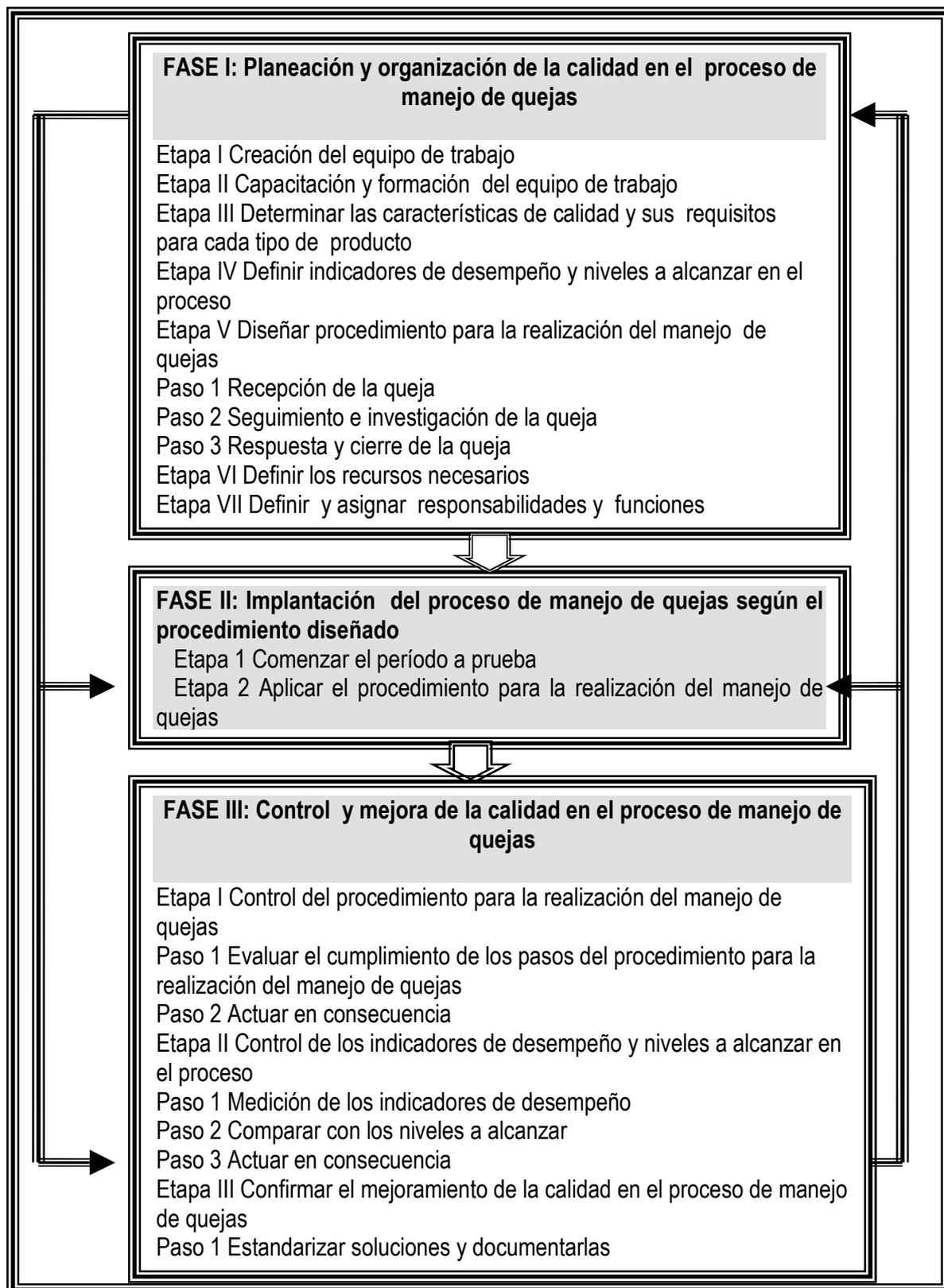
- **Facilidad para la comunicación del proceso de quejas en la organización**

La información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, tales como folletos, circulares informativos, o información en soporte electrónico, debería estar fácilmente disponible para los clientes, reclamantes y otras partes interesadas. Dicha información deberá facilitarse en un lenguaje sencillo y en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja. Debe informar sobre el lugar dónde realizar la queja, el proceso de tratamiento de quejas, plazos asociados a las distintas etapas del proceso, opciones de solución para el reclamante, incluidos los medios externos, forma en que el reclamante puede obtener información acerca del estado de la queja, así como cualquier otro dato que entienda la organización.

Para concebir esta propuesta de procedimiento se tuvo en cuenta:

1. La concepción de la gestión y su naturaleza interactiva.
2. La aplicación de la gestión al proceso de manejo de quejas y su contextualización en las áreas de servicios de restauración.
3. Algunos presupuestos teóricos de la norma ISO 10002: 2004 Gestión de la calidad-directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

A continuación se detalla dicho procedimiento en la **figura 2: Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración.**



El procedimiento compuesto por tres fases, cada una de ellas con sus etapas, objetivos específicos y pasos a cumplir. A continuación se detalla dicho procedimiento:

Fase I: Planeación y organización del proceso de manejo de quejas.

Objetivo: Concretar a través de un conjunto de etapas y pasos la planeación y organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Etapas I: Creación del equipo de trabajo.

La creación de un equipo de trabajo constituye uno de los pasos más importantes dentro del procedimiento, esta es la base para el diseño y aplicación del sistema, este equipo de personas debe estar integrado por el Maitre, segundo Maitre, capitán de salón y 3 dependientes del área, relacionista público, así como personas que ocupen cargos de: gerente de la instalación, subgerente y personal de la instalación con experiencias en el tema.

Para los miembros del equipo es fundamental la toma de conciencia, de su encargo social ya que son encargados de la implantación del procedimiento para lograr la óptima calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

El equipo de trabajo se debe reunir con el fin de compartir los puntos de vistas y llegar a criterios comunes de cómo afrontar el trabajo, se programan las actividades que realizarán. Existe un responsable que va a consolidar las quejas que lleguen por las diferentes vías a las áreas involucradas.

Etapas II: Capacitación y formación del equipo de trabajo

El compromiso e implicación de los involucrados en el equipo de trabajo debe ser indispensable. Al involucrarse el personal se minimiza el rechazo al cambio, se toma conciencia de la necesidad de la implantación; por tanto, se cuenta con la participación activa y una actitud correctamente orientada según los objetivos del sistema. Los trabajadores deben apoyar al equipo de trabajo en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida. Esta etapa tiene como objetivo lograr desde el inicio y durante todo el proceso, el compromiso, la preparación y participación activa de todos los trabajadores implicados a todos los niveles.

Es recomendable que el equipo de trabajo sea interdisciplinario, que incluya a especialistas y dependientes relacionados con la actividad de las áreas involucradas, los cuales participen en la detección de los elementos para realizar la implantación de la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

Las personas seleccionadas deben ser capacitadas durante todo el proceso, primero con las definiciones básicas necesarias, y luego con los objetivos y la importancia de contar con un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas; así como las técnicas de trabajo en grupo a utilizar con vistas a lograr las metas propuestas.

El proceso de tratamiento de quejas y la información de apoyo deberán ser fáciles de comprender y utilizar, la información deberá prestarse en un lenguaje sencillo. La organización deberá adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar por las acciones el compromiso para la solución de las mismas.

La capacitación no puede limitarse sólo a reuniones formales, conferencias, talleres, u otras formas, es primordial educar a todos los miembros, estos posteriormente tendrán autoridad y libertad para hacer su trabajo correctamente. Si cada miembro se prepara adecuadamente, consciente de la importante tarea que desempeñarán. Por tanto cada miembro del equipo debe lograr interiorizar cada temática y contenido que explique el funcionamiento de la gestión de la calidad a través del procedimiento de manejo de quejas.

El equipo de trabajo conformado recibirá capacitación sobre todo a lo concerniente al manejo de quejas en instalaciones turísticas, incluidas técnicas apropiadas para el personal responsable de monitorear

los procesos, aplicación de medidas correctivas y preventivas, conceptos sobre quejas, enfoque al cliente, confidencialidad, respuesta diligente, etc. Así como el estudio de la norma ISO 10002 que promueve la mejora del desempeño en las áreas de tratamiento de queja, incrementando la satisfacción del usuario al recibir los servicios informativos.

Las charlas, talleres, seminarios etc., deben exponer la necesidad del mejoramiento continuo de la calidad en los servicios de restauración, dejando claras las consecuencias positivas que puede traer implícito el correcto manejo de quejas.

Etapa III- Determinar las características de calidad y sus requisitos para cada tipo de producto

Se analizarán y actualizarán las características de calidad y los requisitos generales relacionados con el servicio de restauración. Para ello un conjunto de especialistas y dependientes determinarán según su experiencia las características que deben estar presentes en el momento del servicio, siempre pensando en la mejora. Se aplicarán encuestas sencillas a los clientes, donde listen, en orden de prioridad, las características, que según su criterio, deben estar presentes en el momento de recibir el servicio y se realizará una revisión exhaustiva de encuestas de períodos anteriores, con el objetivo de localizar quejas repetitivas relacionadas con la no calidad en el servicio. Se revisarán los estándares de calidad definidos para el servicio de restauración.

Etapa IV Definir indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Se han definido como indicadores de desempeño:

1. Tiempo de respuesta: Este puede variar en dependencia del tipo de queja que se reciba. En los casos de un mal trato por parte del personal de servicio, inmediatamente se le sustituirá por otro y se le ofrecerá disculpas al momento. Si la queja es relacionada con la mala elaboración de un plato, monta de la mesa, mala manipulación de la cubertería, variedad en la oferta de bebidas y alimentos, el maitre será el encargado de dar una respuesta al cliente y solucionar el problema antes de retirarse este del área de restauración. En los casos que se formule una queja referente a la seguridad y salud esta deberá ser procesada inmediatamente según la norma estipula.
2. Oferta gastronómica: de acuerdo a los estándares de calidad, según el estrellato de la instalación, se deben ofertar una determinada cantidad de productos por tipo, existen ocasiones que por problemas de la oferta del mercado esto no se cumple, por lo que se deben buscar alternativas para evitar quejas de los clientes al respecto.
3. Inocuidad: se debe cumplir estrictamente con las normas internacionales relacionadas con la inocuidad de los alimentos para evitar las enfermedades del turista, en estos casos además del servicio médico gratuito que debe ofertar la instalación, el maitre y relacionista público, así como el especialista en higiene deberán dar una respuesta inmediata al cliente.
4. Decoración: los restaurantes y mesas buffet deben contar con la decoración y el confort adecuado, en los casos de noches temáticas y los restaurantes especializado se tendrá sumo cuidado en este aspecto.
5. Calidad: la oferta y el servicio al cliente deberán concordar con lo prometido a este en el momento de la compra del paquete turístico. Los estándares de calidad deberían concordar con el estrellato que ostenta la instalación.
6. Profesionalidad: actualmente la información al cliente es uno de los indicadores más importantes para el desarrollo de la empresa turística, mantener al cliente informado de todas las bondades que brinda la instalación y la localidad donde está enclavada, es un elemento altamente valorado, por lo que todo el personal de la instalación debe estar debidamente informado y contar con una amplia cultura de la localidad así como las opciones de las que el cliente puede disfrutar. Midiéndose la capacidad de comunicación y orientación por parte del cliente como un valor agregado.

7. Tecnología: se contará en la instalación con equipamiento de última generación (tecnología en cocina, servicios gastronómicos, alojamiento, así como aquellas de las que hace uso directo el cliente como: servicio de internet, teléfono, etc).
8. Porcentaje de quejas solucionadas o índice de solución (Qs): Por no existir, anterior a esta investigación, propuestas a cerca de los niveles permisibles de quejas solucionadas la autora propone en un primer momento un sencillo cálculo para conocer el porcentaje de quejas solucionadas.

Para conocer el porcentaje de quejas solucionadas se realizó el siguiente cálculo

$$\text{Índice de quejas solucionadas (Qs)} = \frac{\text{Cantidad de quejas solucionadas}}{\text{Cantidad de quejas recibidas}} \times 100\%$$

- Cuando este sea mayor e igual que 90% se considerará excelente (% Qs \geq 90 %).
- Cuando este sea mayor e igual que 80% y menor que 90 % se considerará Bueno (80 % \leq % Qs < 90 %)
- Cuando este sea menor que 80% se considerará Mal (% Qs < 80 %)

Etapas V. Diseñar procedimiento para la realización del manejo de quejas

Para diseñar el procedimiento para la realización del manejo de quejas en esta etapa hay que tener en cuenta 3 pasos, los cuales son los siguientes:

Paso 1 Recepción de la queja

Se elaborará y divulgará toda la información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, a través de plegables, informaciones digitales, actividades internas, se ubicarán plegables en las áreas de acceso al personal que labora en la instalación. Dicha información deberá facilitarse en un lenguaje sencillo y en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja. Debe informarse a los clientes en el momento de su entrada a la instalación sobre el lugar dónde realizar las quejas en caso de alguna molestia, el proceso de tratamiento de quejas, plazos asociados a las distintas etapas del proceso, opciones de solución para el reclamante, incluidos los medios externos, forma en que el reclamante puede obtener información acerca del estado de la queja, así como cualquier otro dato que entienda la dirección de la instalación.

Una vez comunicada la queja inicial, por parte del cliente a la especialista de Relaciones Públicas o personal de contacto, esta deberá ser registrada con la información de apoyo y con un código único de identificación (número consecutivo, letra o cualquier otra forma). El registro de la queja deberá identificar la descripción de la queja, los datos de apoyo, solución solicitada, los productos o prácticas de la organización objeto de la queja, fecha límite para la respuesta, datos a cerca del cliente, acción inmediata tomada (si hay alguna). La recepción de cada queja deberá ser notificada inmediatamente al reclamante cara a cara.

Paso 2 Seguimiento e investigación de la queja

El especialista encargado del proceso del manejo de quejas (relacionista público) deberá seguir a lo largo de todo el proceso, la solución de la misma desde la recepción inicial hasta que el usuario quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debería estar disponible para el reclamante cuando lo desee, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos.

Durante el período de investigación de las quejas, deberán hacerse todos los esfuerzos para investigar todas las circunstancias e información pertinente a cerca de esta. El nivel de investigación debería ser proporcionado con la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja. El personal encargado de este proceso deberá tratar con ética y profesionalidad cada opinión o elemento encontrado, deberá estar comprometido y convencido de que la solución de la queja constituye una mejora del servicio y mayor satisfacción para el cliente. Durante este momento debe primar la imparcialidad, se debe evitar

cualquier inclinación a favor del reclamante, la persona contra la que se reclama o la organización. El proceso deberá estar diseñado para proteger a la persona contra la que se reclama de cualquier tratamiento injusto. Es conveniente poner énfasis en solucionar los problemas y no en asignar culpas. Si se hace una queja con respecto al personal, la investigación debería hacerse de manera independiente. Se determinarán las acciones correctivas y se registrarán las no conformidades y las acciones correctivas finales. Este proceso debe caracterizarse además por la confidencialidad, accesibilidad del reclamante al proceso, exhaustividad, equidad y sensibilidad. La documentación utilizada para el registro de las quejas deberá ser sencilla evitando se genere gran cantidad de documentación innecesaria, la operatividad del sistema debe permitir en todo momento que el reclamante como entidad pueda fácilmente llegar a la solución. El cliente es la primera divisa de la industria turística y la satisfacción de este, así como la oferta de servicios con experiencias inolvidables para este, debe ser la premisa del personal de contacto.

Paso 3 Respuesta y cierre de la queja

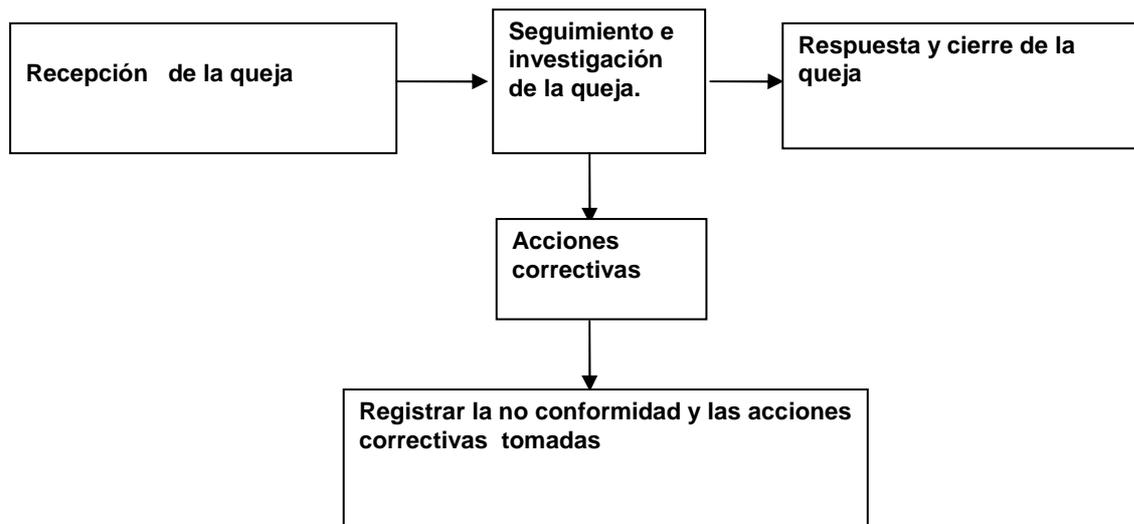
Siguiendo una apropiada investigación el equipo de trabajo, según el tipo de queja tramitada, deberá ofrecer una respuesta, que puede ser, corregir inmediatamente, información actualizada, compensaciones (estas estarán conformada según el carácter de la queja). El personal encargado de tramitar la queja y su solución deberá ser ágil y en los casos que sea necesario buscar una solución eficaz junto a la máxima dirección de la instalación tan pronto como sea posible.

La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado deberá comunicársele tan pronto como se tome.

Si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces esta se deberá realizar y registrar. Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja deberá permanecer abierta. Esto se deberá registrar y el reclamante deberá ser informado de las alternativas disponibles para recurrir, internas y externas.

El personal encargado deberá realizar el seguimiento del progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho. Teniendo en cuenta que los servicios de restauración son muy sensibles a quejas por parte de los clientes, las acciones correctivas o soluciones deben ser dinámicas, no morosas, evitando de este modo que el cliente se retire del restaurante o la instalación insatisfecho.

Se diseñó el procedimiento específico para la realización del manejo de quejas, el mismo se puede observar en la figura 5



Etapa VI. Definir los recursos necesarios

Para lograr un óptimo desarrollo del proceso de manejo de quejas las áreas involucradas deberán contar con un personal consciente de la actividad a desarrollar y con una cultura positiva sobre el tema de las quejas, las cuales ayudarán a fomentar mejores relaciones con los clientes y a brindar servicios de calidad. La alta dirección deberá evaluar la necesidad de recursos y proporcionarlos. Esto incluye recursos tales como: personal, documentación, apoyo de especialistas, materiales y equipos, Se deberá contar con la tecnología de servicio adecuada. También deberán definirse diferentes opciones relacionadas con las compensaciones.

Etapa VII Definir y asignar responsabilidades y funciones

El especialista de calidad determinará los colaboradores por área encargados de la recepción de las quejas así como de informarla para su posterior solución.

El relacionista público como catalizador del proceso de tratamiento de quejas será en la mayoría de los casos el intermediario entre el cliente y la organización. Su seriedad y responsabilidad ante una queja constituye un elemento clave en el desarrollo exitoso del proceso.

Deberá asegurarse de que el proceso de tratamiento de las quejas se ha planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua de acuerdo con la política de tratamiento de las quejas de la organización

Se deberá asegurar la toma de conciencia sobre el proceso de tratamiento de las quejas y la necesidad de enfoque al cliente a través de la organización

La información relativa al proceso de tratamiento de las quejas se comunica en una manera sencilla y accesible a los clientes, reclamantes y cuando sea aplicable, a otras partes directamente involucradas.

Se deberá nombrar a un especialista para el tratamiento de las quejas y definir claramente sus responsabilidades y autoridad

Se revisará periódicamente el proceso de tratamiento de las quejas para asegurarse de que se mantiene de forma eficaz y eficiente y que mejora continuamente.

El representante de la dirección para el tratamiento de las quejas será responsable de establecer un proceso de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación informando a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las quejas, con recomendaciones para la mejora. Manteniendo el proceso de tratamiento de las quejas de manera eficaz y eficiente incluyendo la contratación y formación apropiada del personal, los requisitos tecnológicos, la documentación, la fijación y el cumplimiento de los tiempos límites, los objetivos y otros requisitos del proceso de revisión.

Otros profesionales involucrados en el proceso de tratamiento de las quejas deben asegurarse de que se implemente el proceso, manteniendo contacto con el representante de la dirección para el tratamiento de las quejas. Se asegurará la toma de conciencia sobre el proceso y la necesidad del enfoque al usuario a través de la organización.

El proceso de tratamiento de las quejas será registrado, asegurando la toma de acciones para corregir y prevenir su ocurrencia en el futuro, y asegurarse de que el suceso se registra.

Todo el personal en contacto con los clientes y reclamantes deberán recibir formación en el tratamiento de las quejas, cumplir con cualquier requisito para la comunicación del tratamiento de las quejas que determine la organización, tratar cortésmente a los clientes, responder rápidamente a sus quejas y demostrar buenas habilidades interpersonales y de comunicación.

Todo el personal deberá ser consciente de sus funciones, sus responsabilidades y su autoridad con respecto a las quejas e informar aquellas quejas que tienen un alto impacto para la organización.

Fase II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado

Objetivo: Concretar la implantación del procedimiento diseñado de manejo de quejas.

Etapa I Comenzar el período a prueba

Primero que todo debe acotarse el período durante el cual se realizará la prueba, se forman los equipos de mejora y comienzan a funcionar el equipo que analiza el proceso de manejo de quejas. Recomendándose un período mínimo de seis meses

Etapa II Aplicar el procedimiento para la realización del manejo de quejas

Conformado y capacitado el equipo de trabajo, como se explica anteriormente, se procede a la aplicación parcial del procedimiento, tomándose un período mínimo de seis meses. Las quejas recibidas por el relacionista público, ya sea por: el cliente personalmente, por el maitre, capitán de salón, chef y personal de contacto, fueron registradas en el modelo elaborado para el registro de las quejas, asignándoles un código único a éstas. Luego se investiga la causa que generó la queja y se le dará una respuesta rápida al cliente en el término de 3 horas, donde se conoce su conformidad, en caso contrario se tomará la decisión con la cual el cliente manifieste su conformidad, se cierra la queja, tomándose las acciones correctivas, según la naturaleza de esta, quedando plasmada en el registro.

Fase III Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Objetivo: Controlar y mejorar el desempeño del proceso de tratamiento de quejas para la toma de acciones correctivas y preventivas.

Etapa I Control del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Evaluar el cumplimiento de los pasos del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Las quejas que se recibieron por las vías establecidas ya sea a través del Maitre, dependiente gastronómico, Chef o relacionista público; se les da un orden consecutivo para dar respuesta en ese mismo orden en que se producen. Cuando no se tiene la solución en el período determinado de 3 horas se contacta con el cliente y se le explica las causas por las cuales no se le puede dar la respuesta en el plazo acordado. Por las características del servicio de restauración y su sensibilidad ante insatisfacciones se deberá ser dinámico en el momento de dar una respuesta que satisfaga al cliente.

Paso 2 Actuar en consecuencia

Se realiza un análisis del motivo del incumplimiento, de uno de los pasos del procedimiento para buscar la solución más viable y rápida a la demanda del cliente

Etapa II Control de los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Paso 1 Medición de los indicadores de desempeño

En este paso se miden los indicadores establecidos en la fase de planificación tiempo de respuesta y porcentaje de quejas solucionadas o índice de solución y otros que se decidan, que sean particulares de servicio de restauración.

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar

Los indicadores medidos en el paso anterior se comparan con los correspondientes niveles a alcanzar: tiempo de respuesta y porcentaje de quejas solucionadas o índice de solución.

Paso 3 Actuar en consecuencia

En este paso se toman las acciones correspondientes cuando los valores de los indicadores no se corresponden con los niveles a alcanzar. A continuación se dan a conocer algunas de las acciones a seguir cuando esto ocurre:

Cuando la calidad de la elaboración de los alimentos, en una de las áreas de restauración, no cubre las necesidades del cliente, o este la califica como muy mala, existe un conjunto de opciones definidas dentro de las compensaciones, si el cliente no está de acuerdo con ninguna de estas y continúa insatisfecho el relacionista junto al especialista de calidad buscarán una opción con la que el cliente quede satisfecho y se atenúe la mala experiencia vivida.

En caso que el cliente se queje por el maltrato de un dependiente, el maitre le presentará las disculpas al momento y será atendido por otro dependiente. Se realizará un análisis con el dependiente que cometió el error dando a conocer el resultado en la reunión de información.

En caso de que el cliente se queje por la variedad de frutas o cualquier otro estándar de obligatorio cumplimiento para la instalación el maitre conjuntamente con el chef de cocina explicarán al cliente las razones por las que ese día no se ofrece lo acordado en las normas y que se le prometió al cliente en el momento de la compra del paquete. Aunque este es uno de los eventos que ocurren a menudo, el departamento de logística deberá contar con un stop permanentemente que permita mantener cantidad de frutas (en este caso) que exigen los estándares de la instalación.

Etapas III Confirmar el mejoramiento de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Paso 1 Estandarizar soluciones y documentarlas

Se confeccionará un fichero organizado alfabéticamente con la solución de cada una de las quejas para utilizarlo como referencia a la hora de dar una respuesta al cliente de una queja que ya ha sido solucionada con anterioridad, el mismo debe estar al alcance del grupo de especialistas involucrados en el proceso de manejo de quejas, ya que constituye una herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las siguientes conclusiones:

- 1- Se definieron los elementos a tener en cuenta para la aplicación del procedimiento de manejo de quejas para lograr mejoras en los servicios de restauración.
- 2- Se logró diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas para el servicio de restauración, compuesto el mismo por fases, etapas y pasos, siendo sus fases:

Fase I: Planeación y organización del proceso de manejo de quejas.

Fase II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado.

Fase III: Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

Bibliografía

- 1- Arcarons Simon, Ramón. Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa hostelera / Ramón Arcarons Simon. -- Madrid: Editorial Síntesis, 1995. -- 222 p.
- 2- Balbastre, F. "La autoevaluación según los modelos de la gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización. Una investigación de carácter exploratorio" Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas.—España: Universidad de Valencia, 2001.-- P.24-45.
- 3- Bearden, W.O. "Profiling consumers who register complaints against auto repair services". Journal of Consumer Affairs, 1983.--vol. 17,-- pág. 315-335.
- 4- Bernillon, Alain. Los instrumentos de gestión de la calidad / Alain Bernillon, Olivier Cércetti. -- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993. -- 29 p. -- Serie mini-empresa.
- 5- Berry, T. H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw Hill Book Co.: Bogotá, 1996. —186p.7-
- 6- Bigné, J. E. Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. -- Revista Española de Investigación de Marketing, 1997. -- 33-53 p.
- 7- Calidad Total-EFQM- ISO 9000. ¿Diferencias y Similitudes?
<http://www.improvenconsultores.com/pdf/iso_efqm.pdf>[Consulta: 10 jun. 2008].
- 8- Cantú, D. H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- 9- Carvajal Arencibia, Mayra; Agustín Israel Rodríguez Rogert. Normalización: Buscando la excelencia.—N0.1, 2007.—p. 50-60
- 10- Cisneros, Xiomara. "Diseño de elementos del sistema de calidad de la empresa farmacéutica 8 de marzo". Tesis de especialidad. ISPJAE, 1998.
- 11- El cliente cuestión de enfoque. < <http://www.cein.es/pdf/serviciosIII.pdf>> [Consulta: 9 jun. 2002].
- 12- Dale, P. B. La calidad no cuesta /P. B. Dale, J. J. Plunkett.--México: Editorial Iberoamérica, 1991.-- 189p.
- 13- Deming, W. E. La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España, Editorial Díaz de Santos, 1989.
- 14- Díaz, A. Producción: Gestión y control. Editorial Ariel, S.A., Barcelona. 1993.
- 15- Day, R.L. "Research perspectives on consumer complaining behavior". Theoretical Developments in Marketing. Lamb, C. y Dunne, P. (eds.), American Marketing Association, Chicago, 1980.-- pág. 211-215.
- 16- Drucker, P. F. La innovación y el empresario innovador. México: Edita Edhasa. 1991.—234p.
- 17- Drucker, P. F. La teoría de la fabricación que surge ahora. España: Harvard Deusto Business Review. , 1991.
- 18- Engels, Federico. Dialéctica de la naturaleza. Editorial Grijalvo, S.A, México, 1961. __ 348 p.
- 19- Feigenbaum, A. V. Control Total de la Calidad. La Habana: Edición Revolucionaria, 1971.
- 20- Fawsi, F. (1995). Aspectos económicos de la calidad. Taller Internacional sobre calidad y desarrollo. Qualitas '95. Cuba.
- 21- Feigenbaum, A. V. Control Total de la Calidad. -- México, Editorial Continental, S. A de C. V. 1994.
- 22- Folgar, Oscar. Aseguramiento de calidad ISO 9000. / Oscar Folgar..—Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1996.—p. 1.
- 23- Gallego, Jesús Felipe. Dirección estratégica en los hoteles del sigloXXI./ Jesús Felipe Gallego.— Madrid : Mc Graw-Hill Interamericana, 1996.—354p.
- 24- Gómez, M., Méndez, J. L., Pérez, P. Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. -- ESIC Market. -- N.º 85, julio/septiembre, 2000. -- 171-181 p.

- 25- González, Fara. Calidad del servicio versus satisfacción del cliente. Una reflexión. Evolución y Tendencias de la Industria Turística (La Habana) 4 (3): 3-4, jul. 2000.
- 26- Hansen, Bertrand L. "Teoría y práctica del control de la calidad". 2.ed. Editorial Hispano-Europea, España, 1980.
- 27- Harrington, H. J. El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad./ H. J Harrington.-- U.S.A: Quality Press Wisconsin, 1991.—124p.
- 28- Harrington H. James. El coste de la mala calidad/ James, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990.--137p.
- 29- Harrington, H. J. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fe de Bogotá, McGraw_Hill Co., 1993.
- 30- Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill, 1997.
- 31- Ivancevich, J. M. et al. Gestión, calidad y competitividad. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. Madrid, 1997.
- 32 - Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa. __ Kaoru Ishikawa. __ México: Norma. 1988
- 33- Jacoby, J. y Jaccard, J.J. . "The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis". Journal of Retailing, 1981.-- vol. 57, nº 3, pág. 4-24.
- 34- Juran, J.M. Manual del control de la Calidad./ J.M Juran.-- España: Paidós, 1989.
- 35- Juran J. M. Calidad e Ingresos. Manual de Control de Calidad. Sección 3, Cuarta Edición- La Habana: Editorial MES, 1993.
- 36- Juran, J. M. La función de la calidad. Manual de Control de la Calidad. Sección 2. Cuarta Edición.-- La Habana: Editorial MES, 1993.
- 37- Kaplan, R. S.. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en recursos tangibles./ R. S Kaplan; D. P. Norton .--España: Gestión 2000, 2004.310p.
- 38- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo". México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. 1997.—204p.
- 39- Krapfel, R.E. "A consumer complaint strategy model: antecedents and outcomes". Advances in Consumer Research, 1985. -- vol. 12.-- pág. 346-350.
- 40- Kotler, P.. Introducción al marketing. / Kotler P.-- Barcelona: Europea. Prentice Hall Iberia, 2000.-- 181p.
- 41- Llanes, W. (2004): La Dirección estratégico en la empresa, La Habana, Ed. Centros de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR)
- 42- Maddox, R. (1982). "Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension". Journal of Consumer Research, 1981. --vol. 8, pág. 97-102.
- 43- Méndez, C.E. Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. --Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998.—s.p.
- 44- Moreno Pino, Maira Rosario. Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina calidad para la carrera de ingeniería industrial basada en la calidad como totalidad. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.—Santiago de Cuba: Universidad de Oriente, 2003
- 45- NC. ISO 8402: 1987. Calidad, Vocabulario. p. 2
- 46- NC. ISO 8402: 1994. Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario. p.2
- 47- NC ISO 9000:2005. Normas para la Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. p.8 En Sistema de gestión de la Calidad, 2000.
- 48- NC ISO-10002. 2004. Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones
- 49- Norma ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- 50- Sabria, Federico . La Cadena de Suministros./ Federico Sabria.-Barcelona: Editorial Gestiona. Logis. Book, 2003.—254p.

- 51- Parker, C. Y Mathews, B.P. "Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations". Marketing Intelligence and Planning, 2001.-- vol. 19, nº 1, pág. 38-44.
- 52- Peña Escobio, Damaris. Perfeccionamiento de la dinámica del proceso docente educativo del tema: Gestión de la Calidad en el proceso de servicio de posventa. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial.-- Holguín: Universidad Oscar Lucero Moya,2003. --76 p.
- 53- Peters, Thomas,J. En busca de la excelencia/ Robert H. Waterman. Editorial Norma: Bogotá, 1982. 338p.
- 54- Rosander, A. La Búsqueda de la calidad en los servicios/ A. Rosander.—Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1992.—652 p.
- 55 - Sahid, Feres. Logística Pura. Colección Logística. /Feres Sahid. s.l: Corporación John F. Kennedy, 2000.-- s.p
- 56-Stoner, J. A., Wankel Ch. "Administración". 6ta ed. Editorial Mc Graw-Hill Book, México 1996.
- 57- Stoner, J. A, Freeman, R. Edward,Gilbert, Daniel R. Administración. 4ta ed. México: Ed. Hispanoamericana, 1996.
- 58- Schroeder, Roger. Administración de Operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones./ Roger Schroeder.-- México: Editorial Mc Graw Hill, 1998.—231p. -- Senlle, Andrés. Calidad total en los servicios y en la administración pública.Gestión 2000: Barcelona,1996.--148p.
- 59- Shaw, James G. El cliente quiere calidad. Prentice_ Hall Hispanoamericana, S.A: México,1997.-- 126p.
- 60- Santemas, M. Marketing, Conceptos y Estrategias. Madrid: Ed. Pirámide, 1991.
- 61- Singh, J. y HowelL, R.D.. "Consumer complaining behavior: a review and prospectus".Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior. 1988, 1990a).
- 62- Stanton, W.J. Fundamentos de Marketing.-- Madrid. Ed. del Castillo, 1970.
- 63- Hocks, S.. ¿Cómo medir la Satisfacción del Cliente?./ S. Hocks.-- España: Ediciones Iberoamericanas. SA., 1998.—154p.
- 64- Rufino, R, J. Gestión de la Calidad de Empresa de Servicio. Sevilla :Editorial Mc Graw Hill, 1995.— 184p.
- 65- Senlle, Andrés. Calidad total en los servicios y en la administración pública.Gestión 2000: Barcelona, 1996.148p.
- 66- Shaw, James G. El cliente quiere calidad. Prentice_ Hall Hispanoamericana, S.A: México, 1997. 126p.
- 67- Stoner, James A. F.. Administración./ Freeman Edward R; James A. F Stoner.—México: Edición.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.—189p.
- 68- Trischler, W. E. Mejora del valor añadido en los procesos./ W. E Trischler .- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998.—233p.
- 69- Torres, Treto Y Santos. "Enfoques para la gestión de la calidad". Revista Normalización. No.2 2003.
- 70- Zayas, P. Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal. Tesis presentada en la opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas.— La Habana: UH, 2002.—115p.
- 71- Zeithamil, Valarie. Calidad total en la gestión de servicios. / Valarie Zeithamil. — Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos, 1993. — p. 21.
- 72- ZeithamL, V.A.; Berry, L.L. y Parasuraman, A. "The behavioral consequences of service quality". Journal of Marketing, 1996.--vol. 60, nº 2, pág. 31-46.
- 73- Westbrook, R.A. "Product consumption-based affective responses and postpurchase processes". Journal of Marketing Research, 1987.-- vol. 24.--pág. 258-270.