



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
Facultad de Ingeniería Industrial
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS

Tesis presentada en opción al Título académico de Master en Gestión Turística

Título: “Procedimiento para la Gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas. Aplicación en el Centro de Información y Documentación para el turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín”.

Autor: Lic. Edelmis Sánchez Zaldívar

Tutor: Dr. C. Mayra Del Rosario Moreno Pino

Holguín, 2009

AGRADECIMIENTO

Por toda la adversidad y rapidez con que se lleva la vida hoy día, no se debe olvidar lo hermoso y sencillo de todo ser humano: agradecer.

Mi agradecimiento especial a mi compañera Maylet.

Mil gracias a mi tutora Mayra por toda la gama de conocimientos que supo poner a mi alcance para poder conformar la tesis, por su paciencia y amor, por sus consejos y su guía.

Mis sinceros agradecimientos al colectivo de profesores de la maestría que de una forma u otra han hecho posible la culminación de la misma.

Mis gracias eternas a Rosa, Alina, Carlitos, Edgardo, Haymé y compañeros del departamento por haberme brindado desinteresadamente todos sus conocimientos y ayuda.

A mis amigos por su apoyo incondicional especialmente a Madelín y a Mario.

Muchas gracias

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

DEDICATORIA

A mis padres, por su dedicación y amor
A mis hijos, mi mayor inspiración
A mi esposo, por su apoyo incondicional
A todos mis familiares

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

PENSAMIENTO

*“...Crítico no es morder, es señalar con noble intento el lunar,
y desvanecer con manos piadosas la sombra que oscurece la obra bella”*

José Martí.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín con el **objetivo general** de diseñar y aplicar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo (CIDTUR) de Holguín. El procedimiento diseñado con sus etapas y los correspondientes pasos que conforman las fases, teniendo en cuenta las funciones de la gestión, le proporcionó a la dirección las herramientas para el logro del mejoramiento de la calidad en el proceso objeto de estudio.

Para el desarrollo de la tesis se utilizaron, los siguientes métodos de investigación:

- El histórico- lógico que permitió conocer la génesis y evolución de la calidad
- La inducción y deducción, así como la abstracción científica, los cuales permitieron llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio y su campo de acción
- El análisis y la síntesis que posibilitaron descomponer el objeto en diferentes factores y elementos. Además, se emplearon otros métodos como entrevistas, técnicas de generación de ideas, revisión de documentos, observación directa y el método de criterios de expertos.

Como resultado fundamental de la investigación, se obtuvo un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas, el cual se logró aplicar parcialmente en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN.	
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I Marco teórico –práctico y referencial de la investigación	
1.1 La gestión. Análisis de su marco conceptual	7
1.2. La calidad y su gestión	10
1.2.1 Evolución del concepto de calidad.	11
1.2.2 Visión general de la evolución del logro de la calidad de los sistemas de gestión de la calidad normalizados y de los modelos de excelencia.	15
1.3 La gestión de la calidad en el proceso de servicios postventa	22
1.4. El proceso de manejo de quejas	27
1.5 Análisis de la situación actual del manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín	31
CAPÍTULO II Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas	37
2.1 Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín	52
2.2 Valoración por expertos del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín	54
2.3 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín	54

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

CONCLUSIONES GENERALES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	64
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas los investigadores, desde diferentes perspectivas, han estudiado múltiples aspectos relacionados con la aparición, desarrollo y evolución de la sociedad de la información.

Las sociedades de la información realizan innumerables esfuerzos por convertir la información en conocimiento. Su peculiaridad más significativa es, la velocidad con que la información se genera, transmite y procesa, de manera casi instantánea.

Es notable observar que cada día las organizaciones dependen en mayor medida del recurso información, de las tecnologías de la información, de las comunicaciones que la procesan y de los sistemas de información en los que se apoya la gestión.

La información en la gestión empresarial moderna no puede ser considerada como un apoyo o soporte para las actividades operativas de la organización, sino que debe tratarse como uno de sus principales recursos.

Actualmente se le atribuye un gran valor, dentro de la organización, al papel de los trabajadores de la información como consultores internos que pueden generar información evaluada o nuevos conocimientos para la organización.

La aplicación de herramientas de gestión, permitirá asegurar que la información que circule en las organizaciones, sea la más relevante y apropiada para ella. Cuando exista un procedimiento de manejo de quejas en una organización esto lleva implícito la mejora continua de sus productos y servicios informativos asegurando así que sus usuarios reales estén satisfechos y atendidos, entonces se logrará una gestión de la información de cara al usuario donde éstos son lo más importante para el desarrollo de la actividad científico informativa.

La misión suprema de toda organización informativa debe ser lograr el mayor nivel de satisfacción de sus usuarios, pues éstos con la utilización de sus servicios y productos informativos permiten que la misma siga existiendo, creciendo y generando de tal forma beneficios para sus integrantes; enfocada en una orientación hacia los servicios y productos

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

informativos que brinda teniendo en cuenta las necesidades reales y deseos del usuario.

El concepto de calidad en las instituciones dedicadas a la información responde a la satisfacción plena de los usuarios en términos de atención, calidad del servicio, actualización y divulgación de la información y por otra parte, responde a los intereses educativos, investigativos y metodológicos.

El conocimiento de las percepciones y actitudes de los usuarios con respecto a una organización informativa aumentará las oportunidades de adoptar mejores decisiones para brindarles los servicios informativos.

En la actualidad, gestionar los niveles de satisfacción de los clientes, resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de la organización. Si la satisfacción de las necesidades y deseos de los usuarios es el propósito de los procesos económicos y de marketing (Maddox, 1982), es lógico concebir la insatisfacción como el resultado menos deseable y que, consecuentemente, debería ser evitado (Fitchett y Smith, 2001). Las organizaciones deben ser capaces no sólo de orientar sus actividades hacia el mercado para lograr la satisfacción, sino también saber atenuar la insatisfacción de sus clientes para lograr un crecimiento estable y global. Teniendo en cuenta que la insatisfacción se puede manifestar a través de múltiples respuestas y dichas respuestas influyen de forma diferente en los resultados de las organizaciones, la filosofía de la satisfacción debe integrar una orientación hacia la satisfacción de los clientes y un planteamiento de gestión de la insatisfacción donde el tratamiento de las quejas sea capaz de hacer sentir al cliente atendido.

La satisfacción puede entenderse como una meta desde diferentes puntos de vista, tanto personal, social, económico como político. En el contexto de las situaciones de consumo de productos y servicios informativos los usuarios persiguen satisfacer sus necesidades informativas, siempre crecientes, por diversas razones: investigativas y docentes-metodológicas, por una parte, porque lograr la satisfacción supone una experiencia placentera y, por ello, deseable por el individuo. Por otra parte, porque se

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

entiende como una recompensa del proceso de decisión del usuario de la información y por último, porque sirve de refuerzo para que el usuario de la información se identifique con la organización que lo satisface con la información adecuada en el momento preciso. Esta variable se convierte, por tanto, en uno de los recursos más importantes que dispone el CIDTUR para alcanzar la competitividad a nivel de red y mantener el éxito a largo plazo en un entorno competitivo de centros información provinciales, donde las exigencias de los usuarios son cada vez mayores por los avances de la ciencia y la técnica.

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, los métodos y procedimientos correctos, no sólo en la recogida de la información que brindan los usuarios en los indicadores que se valoren, es tan necesario como el tratamiento de esta información para lograr una interpretación "humana" de estos resultados, limitando en gran medida la toma de decisiones de las organizaciones para la mejora de la calidad del servicio informativo que brindan.

Es precisamente el tratamiento de las quejas, lo que ha motivado la realización de este trabajo. Su estudio, análisis y su manejo para el caso concreto de los Centros de Información y Documentación (CID) es el centro de atención en esta tesis de Maestría en Gestión Turística.

En el CIDTUR tradicionalmente los niveles de satisfacción de los servicios se han mantenido entre 70% y 75%, lo que constituye un por ciento bajo sobre la satisfacción de los usuarios para este tipo de organización, por lo que fue necesario realizar una investigación con un análisis retrospectivo, de las encuestas aplicadas y quejas recibidas por los clientes en el período 2006 al 2008 detectándose 535 quejas por insatisfacciones relacionadas con el servicio de préstamo externo (47), fotocopia de documentos(219), los niveles de ruido(33), la no correspondencia con el perfil de interés(52) y demora en los servicios de información (184). Existieron otros servicios informativos que en menor representatividad afectaron la satisfacción de

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

los usuarios como: DSI, TABCONT, informaciones temáticas y perfiles de países.

En entrevistas realizadas a los 5 especialistas del centro de información, estos manifestaron que algunas quejas han sido expresadas directamente al personal que labora en este, pero la mayoría han sido recepcionadas a través de las encuestas, determinándose que no se cuenta con una herramienta que facilite un tratamiento efectivo para las quejas recibidas, no existe en el CID la forma del registro de quejas, ni el procedimiento que posibilite cómo proceder ante la aparición de las mismas entre otros aspectos que permitan una gestión integral a las quejas, para darle una respuesta satisfactoria a los clientes.

Por tanto se declara como **problema científico a resolver:**

¿Cómo perfeccionar el manejo de las quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín?

Partiendo de este problema se consideró como **objeto de investigación:** la gestión de la calidad en organizaciones.

El objetivo general del trabajo consiste en: diseñar y aplicar parcialmente un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín.

El **campo de acción** de la investigación lo constituye la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

La **hipótesis** de la investigación es: el diseño y aplicación parcial de un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín, contribuirá a disminuir las insatisfacciones de los usuarios que reciben los servicios que se ofertan a partir de un decrecimiento y un mejor manejo de las quejas que se recepcionen.

Esta hipótesis quedará demostrada si se comprueba que:

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

El procedimiento desarrollado se caracteriza, en su concepción, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros centros con características similares.

Para dar cumplimiento al objetivo general se desarrollarán las siguientes tareas científicas

Tareas científicas:

1. Realizar búsquedas bibliográficas actualizadas, sobre el tema que se investiga que permitan abordar los elementos teóricos necesarios para la fundamentación del marco teórico de la investigación.
2. Caracterizar la situación actual del manejo de quejas del Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín.
3. Diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas, que se adapte a los Centros de Información y Documentación
4. Valorar a través de expertos la propuesta metodológica confeccionada.
5. Aplicar parcialmente el procedimiento diseñado en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín.

Para la realización de esta investigación se emplearon diferentes **métodos científico de la investigación**, tanto teóricos, como empíricos.

Entre los métodos teóricos de la investigación se destacan:

- El histórico- lógico que permitió conocer la génesis y evolución de la calidad.
- La inducción y deducción, así como la abstracción científica, que permitieron llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio y su campo de acción.
- El análisis y la síntesis que posibilitaron descomponer el objeto y el campo de acción en diferentes factores y elementos.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Como métodos empíricos de la investigación se utilizaron: las entrevistas a especialistas que atienden el área de información, las técnicas de generación de ideas en sesiones de trabajo con los especialistas y trabajadores del área objeto de estudio, la revisión de documentos, la observación directa y el método del criterio de expertos.

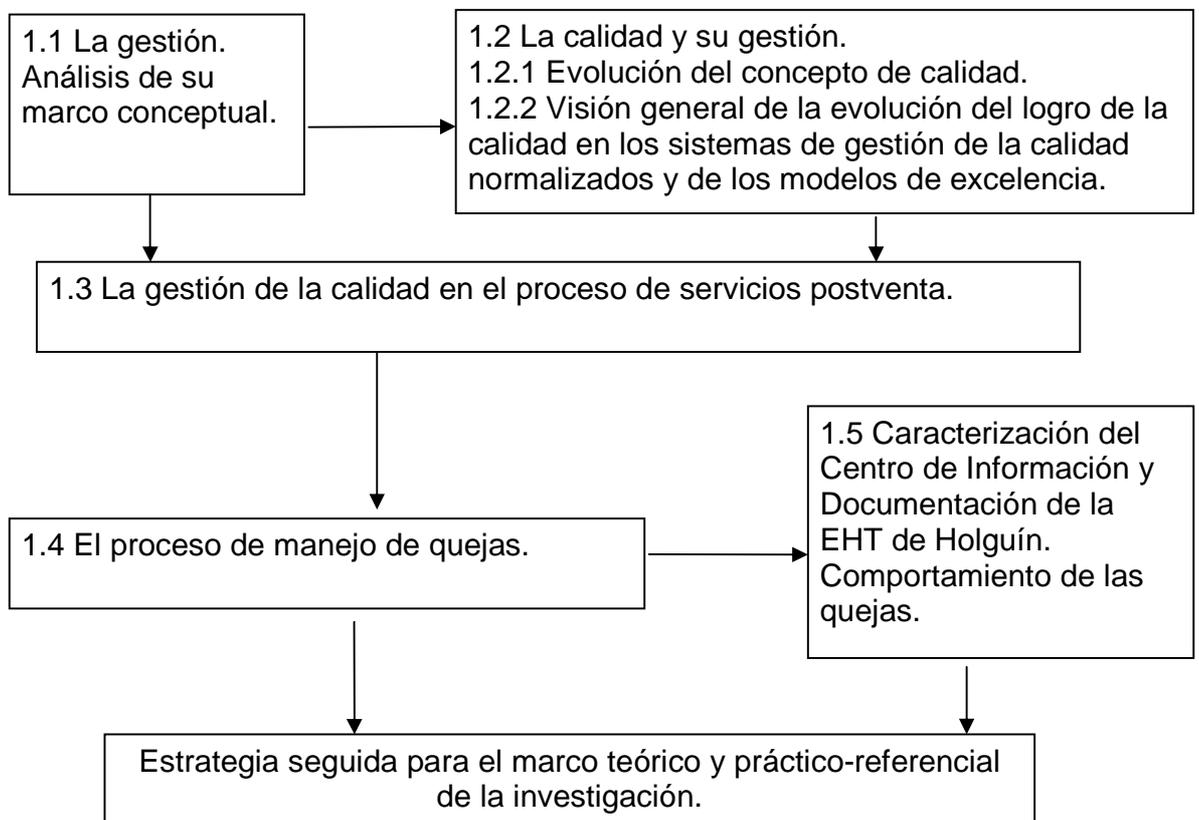
La investigación realizada tributa a la actividad de los servicios de información con un **aporte práctico** relativo al tema tratado: un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas ajustado a las condiciones específicas del Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo, Holguín.

Esta investigación está estructurada en dos capítulos: en el primero se exponen los fundamentos teóricos relativos a la importancia de la calidad como elemento estratégico para el desarrollo de un servicio de calidad, la gestión empresarial, la calidad y su gestión, la gestión de la calidad en el proceso de servicios posventa y el proceso de manejo de quejas en particular así como una caracterización de la situación actual del manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín. En el segundo capítulo la autora propone el diseño y aplicación parcial del procedimiento para la gestión de calidad en el proceso de manejo de quejas, así como la valoración de los expertos sobre la propuesta metodológica diseñada, formulándose, posteriormente, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y PRÁCTICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de forma general sobre la gestión, la calidad y su gestión, la gestión de la calidad en el proceso de servicios postventa, el proceso de manejo de quejas en particular a partir de la consulta bibliográfica, así como la realización de un análisis de la situación actual del manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín. **La figura 1** muestra el hilo conductor seguido para el desarrollo de esta investigación.



PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

1.1 La gestión. Análisis de su marco conceptual

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar una organización, lo que se traduce en una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial, como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de la toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar el financiamiento en los negocios.

El surgimiento de la dirección (management) estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por esta, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino. Asociado a la evolución que han ido experimentando los sistemas productivos, se ha ido enriqueciendo la teoría de la dirección, que va desde la administración de recursos hasta la incorporación de aspectos tales como: el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno.

A continuación se hará referencia al tratamiento dado a los términos gestión, dirección o administración, a través de un análisis de las definiciones, puntos de vista (Harrington, 1991; Díaz, 1993; Chiavenato, 1993; entre otros).y enfoques de diversos autores

Se debe iniciar planteando que entre los términos administración, dirección, gestión o el vocablo original en inglés management no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, al ser empleados indistintamente, existiendo en los últimos tiempos una tendencia al uso del término gestión.

Además, el proceso de dirección, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol en su obra "Administración Industrial y General", publicada en París en 1916, lo definiera como: "prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar"; identificándose como las funciones básicas: planificar, organizar y controlar. La primera, determina los resultados que ha de lograr la organización; la segunda, especifica cómo se lograrán y el control

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

comprueba si se han alcanzado o no, siendo la captación y uso de la información el elemento fundamental para la toma de decisiones. Estas funciones básicas se vinculan entre sí mediante la función de liderar (Ivancevich et al., 1997), llamada algunas veces como función de mando o de dirección, la cual hace énfasis en la motivación de los empleados para que su actuación conduzca al logro de los objetivos establecidos. Al respecto se aprecia una evolución en la forma de ejecutar el proceso de dirección desde la autoritaria filosofía “tayloriana” que rechazaba el trabajo en grupo, no daba participación al hombre en la toma de decisiones, conducía a la desmotivación por la tarea que realizaba, a la participativa de hoy, en la que se destaca la necesidad del papel activo del hombre, la importancia de las relaciones interpersonales y del trabajo en equipo en la organización (Ishikawa, 1988; Drucker, 1991/a/; Chiavenato, 1993; Harrington, 1997; Cuesta Santos, 2000), en los tres niveles de la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo.

En el presente epígrafe se abordan los conceptos principales de la dirección. Esta disciplina como se planteó anteriormente ha sido denominada en el mundo de diferentes maneras como son administración, dirección y gestión. Según plantea Llanes 2004: “en nuestro país, ha surgido cierta confusión entre los términos gestión, dirección y administración, la cual en gran medida ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga” más adelante explica que “...este último se reserva para designar los cargos de menor jerarquía”. En el caso de gestión puede identificarse también con ambos términos anteriores. Teniendo en cuenta el análisis realizado, la autora de este trabajo coincide con el criterio de este autor y también considera que administración y dirección son sinónimos y que pueden emplearse indistintamente. A pesar de que hay diferentes concepciones de este término, en esta investigación se asume el de gestión.

Entre las definiciones más utilizadas en este campo se encuentra la de Chiavenato (1993) “la administración es nada más que la conducta racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización”.

James Stoner (1995) planteó al respecto: “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.

“Es el proceso de llegar a decisiones y ejecutarlas“(Dervaux, 2004) citado en: La formación de la satisfacción /insatisfacción del consumidor y del comportamiento de quejas, 2004

“Proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre todo con el objetivo de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos determinados de la empresa“(Ferne Tenzano) citado en: La formación de la satisfacción /insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja, 2004

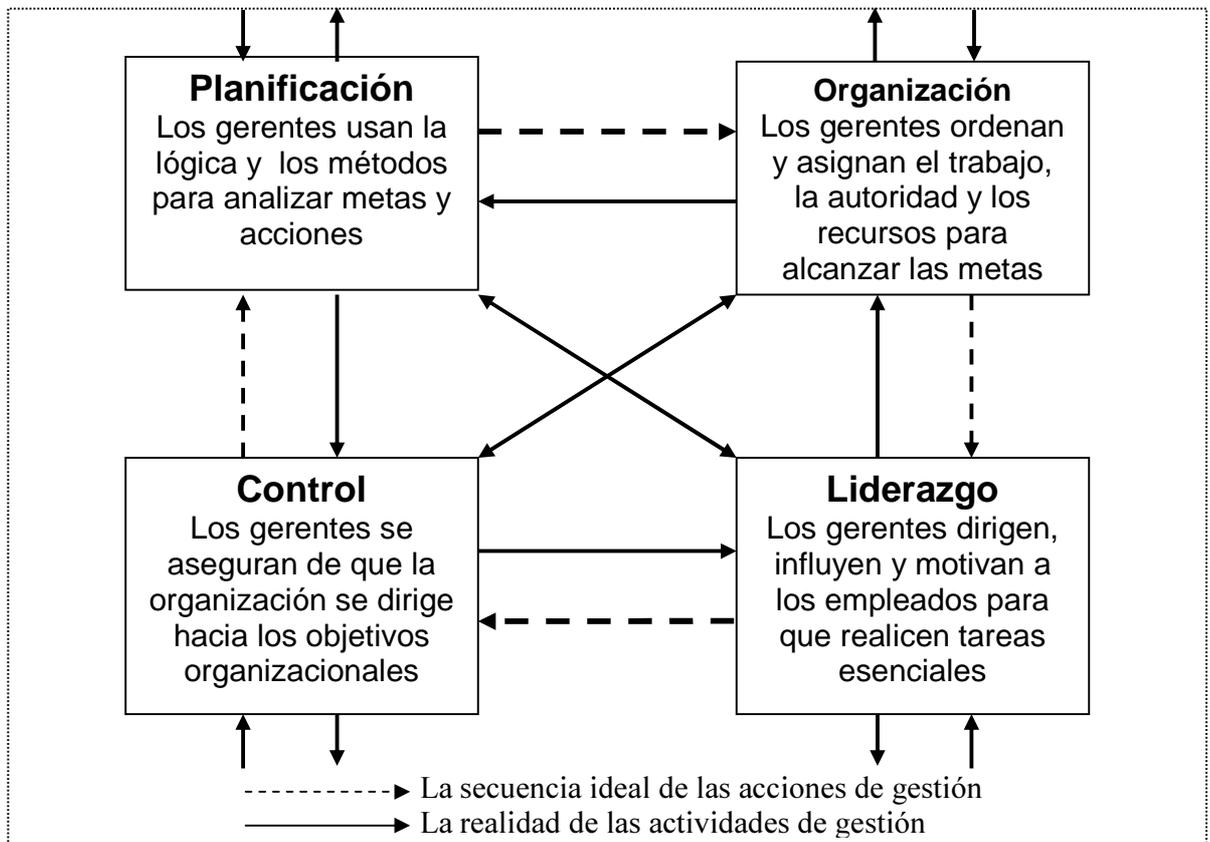
En consecuencia, para lograr una gestión efectiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema, ya que proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

La figura 2 presenta un modelo más completo de la gestión, en el que se muestra la naturaleza interactiva de la administración (James A. F. Stoner ,R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR 1996) ya que en la práctica el proceso de gestión no entraña cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

La figura 2 La naturaleza interactiva del proceso de gestión

Fuente: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR 1996



1.2 La calidad y su gestión

Dada las características del mundo actual de los negocios y la evolución de la gestión de la calidad se considera que la sustentabilidad de una organización está en lograr conocer, satisfacer y mejorar las necesidades del cliente a partir del grado de aceptación de su producto o servicio, con el uso racional y correcto de los recursos, logrando una disminución creciente de los costos y, el apoyo de la Dirección y de todos los miembros de la organización motivados a alcanzar los mejores resultados. Conceptualmente, la Gestión de la Calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades (NC ISO 9000:2005).

La Gestión de la Calidad es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por la máxima dirección. Su implementación involucra

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.

1.2.1 Evolución del concepto de calidad

En el presente subepígrafe se realiza un análisis del origen y desarrollo de la categoría calidad, además se reflejan las diferentes formas y estrategias que se han utilizado en la sociedad para alcanzarla. La fuente fundamental para desarrollarlo ha sido la tesis doctoral de Moreno P, M. 2003, en la cual se aborda de manera exhaustiva dicho análisis.

La palabra cualidad, tiene una historia larga relacionada con los filósofos de la antigüedad, la misma proviene del latín "qualitas" y fue empleada por primera vez por Cicerón para transmitir este concepto de la lengua griega. Aunque la palabra se difundió rápidamente, su concepto y aplicación variaron, originando ciertas confusiones y con frecuencia se utiliza como sinónimo de "propiedad".

El término en condición de categoría, así como su concepción filosófica, fue introducido en la Filosofía por Aristóteles, por ser éste el primero en elaborar un sistema de conceptos universales donde introduce la categoría cualidad, la que forma una constante del pensamiento filosófico durante muchos siglos. Posteriormente Hegel también investigó esta categoría en una forma más completa, incluyéndola en el primer grupo de las categorías del ser.

La Filosofía ha continuado su posterior elaboración, así se encuentra en las enciclopedias filosóficas y autores como Kursanov, y otros, que coinciden al declarar su significado como: "el conjunto de rasgos esenciales que hacen que un objeto o fenómeno sea lo que es y no otro".

Como es conocido, los conceptos particulares de cada ciencia y sus leyes no son más que formas concretas de existencia y manifestación de los conceptos generales y de las leyes de la dialéctica.

Federico Engels señaló: "que con el desarrollo de las ciencias, las definiciones de las categorías se podrían completar con ideas más actuales" (Engels, F. 1961), por lo que en el campo técnico concreto de la calidad de la producción

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

y los servicios esto no ha constituido una excepción, ya que ésta se ha apoyado firmemente en primer lugar en la categoría filosófica calidad y con el decursar del tiempo se le han agregado otros elementos, adquiriendo de este modo múltiples significados, llegándose a considerar, por diversos especialistas, el carácter polisemántico característico en este término, donde cada vez más se ensancha la multidimensionalidad del mismo. Por ejemplo, en la literatura especializada sobre calidad se pueden encontrar las definiciones siguientes:

- 1- Aptitud para el uso
- 2- Satisfacción del cliente
- 3- Conveniencia al uso o conveniencia al propósito
- 4- Conformidad con los requisitos
- 5- Un producto libre de defectos
- 6- Capacidad para satisfacer las expectativas del consumidor
- 7- El cumplimiento o superación de las expectativas del cliente a un costo que le represente valor.

Lo que ha sucedido en este caso es que estudiosos de las disciplinas Filosofía, Economía, Comercialización y Dirección han considerado el tema, pero cada grupo lo ha enfocado desde un punto de vista diferente. La Filosofía se ha centrado en las cuestiones de definición; la Economía en la maximización de ganancias y el equilibrio del mercado; la Comercialización en las determinantes del comportamiento adquisitivo, la satisfacción del cliente y la Dirección operativa, en las prácticas de ingeniería y el control de la fabricación. El resultado ha sido una multitud de aristas de un mismo objeto, partiendo cada una de ellas de un marco de referencia analítico diferente y cada una con su propia terminología. Es por todo esto que David Garvin ha planteado que pueden identificarse cinco aproximaciones principales de calidad:

- 1- La trascendente de la filosofía
- 2- La basada en el producto
- 3- La basada en el usuario
- 4- La basada en la fabricación

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

5- La basada en el valor. (Garving, D.A. 1992)

Se puede afirmar que casi todas las definiciones existentes de calidad se sitúan en algunas de las aproximaciones antes enumeradas.

El considerar una aproximación específica, obviando las restantes, implica un análisis vago e impreciso al tratar de describir los elementos básicos de la calidad de un producto, pues como aquí se quiere expresar, debido a la naturaleza holística de la misma, se necesitan análisis integrales.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados se observa, no obstante a lo analizado, que en esta rama del saber en épocas recientes algunos autores de reconocido prestigio y la Organización Internacional de Normalización (ISO) han planteado definiciones bastante abarcadoras sin cometer el error de absolutizar algunas de las aproximaciones analizadas anteriormente.

Por ejemplo, el japonés Keiichi Yamaguchi considera que: "la buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha (cualidades), sino significa también, el volumen de producción que, cuando se quiere, se obtiene la cantidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un buen precio, o por lo menos un precio razonable, y además, un servicio de posventa, rápido y bueno para la tranquilidad del comprador, incluyendo todo lo mencionado anteriormente de que su carácter total sea el más propicio" (Yamaguchi, K. 1989)

Esta definición de Yamaguchi incluye algunas de las aproximaciones anteriormente analizadas (la del producto, la del valor y la del usuario); además, agrega nuevos elementos que se deben considerar en la calidad como el volumen de producción y la oportunidad.

Por otro lado, Juran ha señalado lo siguiente que la palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más importantes:

1- "Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto".

2-donde está el

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

“La calidad consiste en no tener deficiencias” (Juran, J.M. 1993)

En el primer significado, una mayor calidad capacita a las empresas para aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitivos, incrementar la participación en el mercado, proporcionar ingresos por ventas y obtener buenos precios.

En este caso, el efecto principal se obtiene en las ventas y, generalmente, la mayor calidad cuesta más.

En el segundo significado una mayor calidad capacita a la empresa para reducir los índices de errores, reducir los reprocesos, reducir los fallos posventa y gastos de garantía, reducir la insatisfacción del cliente, acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado, aumentar los rendimientos, la capacidad y mejorar los plazos de entrega.

De esta forma, el efecto principal se refleja en los costos y generalmente la mayor calidad cuesta menos. Es necesario tener en cuenta, simultáneamente estos dos conceptos dados por Juran para cualquier análisis de la calidad. Ambos abarcan la aproximación del usuario, la del valor y la de la fabricación.

Teniendo en cuenta todos los análisis anteriores se puede afirmar que en el campo de la calidad, la identificación de conceptos universales ha seguido un curso errático. La búsqueda de éstos y de los principios universales es un fenómeno relativamente reciente. En consecuencia, la normalización de la terminología está aún en sus inicios (Juran, J.M. 1993).

Debido a estas dificultades se creó en la ISO el Comité Técnico número 176, con el objetivo de elaborar un conjunto de normas internacionales y lineamientos sobre gestión de la calidad.

Así surge en el año 1986 la norma ISO 8402:1986. Calidad. Vocabulario, donde se expresa el siguiente concepto de calidad: "conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas" (NC ISO 8402:1986)

Esta propia norma ha sido objeto posteriormente de revisiones y en el año 1994 surge la norma ISO 8402:1994. Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario, en donde se define la calidad como la: " totalidad de

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

las características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas " (NC ISO 8402:1994)

Esta nueva definición tiene un mayor alcance en el sentido de que no se circunscribe a productos o servicios como la anterior y en su lugar incorpora el término entidad, el cual en la propia norma se define como " lo que se puede describir y considerar individualmente" (NC ISO 8402:1994) y puede ser, por ejemplo, una actividad o un proceso, un producto, una organización, un sistema o una persona o alguna combinación de los anteriores.

En el año 2000 surge la norma ISO 9000:2000 donde aparece la siguiente definición de calidad: "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" (Norma ISO 9000:2000). La norma ISO 9000: 2005 mantiene igual dicha definición.

La doctora Michelena opina que la definición y aplicación de la calidad depende del contexto y momento en que se observa y analiza, y la misma considera que la calidad es "el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad" (Michelena, E. 2000)

En realidad se observa cómo sobre un mismo término se manejan interpretaciones diversas. Ante esta situación más que adoptar y defender un concepto único de manera absoluta, en opinión de Moreno P, M. 2003 en su tesis doctoral resulta, más beneficioso y práctico tener conciencia de los diferentes caracteres de la calidad los cuales son: **dual** (los fabricantes y prestadores de servicios deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo como productores o prestadores de servicios), **relativo** (lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para otras no y viceversa), **dinámico** (lo que es hoy de excelente calidad, en un período posterior, ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a las necesidades siempre crecientes del ser humano), **participativo** (en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

empresarial aportan para alcanzar la misma), **multidimensional** (calidad, cantidad, oportunidad, el precio, el servicio de posventa, medioambiental), **sistémico y procesal** (la calidad como totalidad se obtiene de la interrelación de un conjunto de procesos claves que la aseguran, los cuales forman un sistema de procesos de alta complejidad).

1.2.2 Visión general de la evolución del logro de la calidad, de los sistemas de gestión de la calidad normalizados y de los modelos de excelencia

Con este subepígrafe se reflejan, al inicio, las diferentes formas y estrategias que se han utilizado en la sociedad para alcanzar la calidad y finalmente, se abordan los sistemas de la calidad normalizados y los modelos de excelencia.

En esta oportunidad se mencionarán en orden las estrategias utilizadas a partir de finales del siglo antepasado y principios del pasado, donde por aquella época la forma de asegurar la calidad estaba dada en la separación de las unidades defectuosas de las buenas, llamada esta etapa **inspección**. En aquel período el mercado se caracterizaba con ser un mercado vendedor, donde la oferta era inferior a la demanda, por lo que los productos se vendían con rapidez. La satisfacción de las necesidades se basaba fundamentalmente en la adquisición del producto.

Esta forma de lograr la calidad, solo través de la inspección a todas las unidades de productos permaneció en boga hasta que las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la Segunda Guerra Mundial, necesitó de otra vía denominada: " **El Control Estadístico de la Calidad** " o "**Control Moderno de la Calidad** ".

Fue la industria de armamentos, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, la más exigente y la que originó cambios en la forma de asegurar la calidad, con la introducción del control estadístico de la calidad, el cual tuvo como objetivo el garantizar la conformidad del producto a través del control del proceso y la reducción de la inspección mediante la aplicación de los planes de muestreo. Es importante significar que el Control Estadístico de la Calidad puede garantizar la calidad de lo producido en la fábrica, pero no

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

puede asegurar que el producto tenga la calidad que requiere el consumidor, ya que pueden existir problemas en la concepción, en el diseño del producto o en su posterior comercialización, que provoquen la no satisfacción del cliente.

Posteriormente en la década de los 60, como consecuencia de la Revolución Científico - Técnica y los cambios originados en el mercado mundial en el que la oferta comienza a exceder a la demanda, la forma de asegurar la calidad comienza a sufrir sustanciales cambios, porque evolucionó desde una estrecha disciplina en el proceso productivo hacia la extensión de la función calidad en todas las etapas del ciclo de vida del producto, partiendo de la identificación de las necesidades y expectativas de los consumidores, hasta el análisis del comportamiento durante el uso.

De esta forma comienza a vincularse el aseguramiento de la calidad al concepto de sistemas (en particular a un sistema abierto de procesos), donde la interacción entre sus diferentes elementos es de naturaleza interdepartamental y el elemento coordinador o nexo entre cada uno de ellos es el departamento de control de la calidad.

Keiichi Yamaguchi en su libro **El Aseguramiento de la Calidad en Japón**, expresa: " El Dr. A.V. Feigenbaum en su tesis: **Total Quality Control**, hizo uso por primera vez del concepto de TQC. Al principio en Japón se utilizaba el TQC como **Control Total de la Calidad**, traduciéndose como una palabra original en inglés, pero particularmente no estaba claro el detalle. ¿Qué significaba total?, después de realizar muchos estudios y análisis, se comprendió que el argumento del Dr. significaba que los expertos del control de la calidad estaban concentrados en el sector del control de la calidad mediante su distribución en todos los procesos relacionados con la misma; llevaban un buen desarrollo del control de la calidad total de la compañía, o sea, que la teoría era que el centro del impulso del control de la calidad siempre eran los expertos del control de la calidad." (Yamaguchi, K. 1989)

El aseguramiento de la calidad en esta etapa se basa en la **coordinación**. El papel de los profesionales de la calidad pasa de la detección de defectos con la aplicación de métodos estadísticos a la medición y planificación de la calidad y

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

el diseño de programas de mejora.

Esta etapa tuvo gran importancia en el sentido de que es donde se vislumbra la naturaleza holística del proceso de obtención de la calidad.

La calidad como totalidad no está en cada proceso clave que la asegura, sino que aparece debido a las relaciones que se dan entre todos los procesos, los cuales constituyen un sistema abierto de procesos de naturaleza holística, dialéctico, social, dinámico, muy complejo y donde se manifiesta una necesaria combinación de aspectos gerenciales y tecnológicos, así como de procesos estratégicos y operativos. Si se quiere alcanzar calidad en la producción y, o servicios se ha de comenzar a pensar en función de relaciones y no en componentes individuales (los procesos en particular).

En realidad esta nueva etapa significó un paso importante en la dirección adecuada. Pero Feigenbaum, A. V, 1971 no tuvo en cuenta cómo la calidad era, antes que todo, una cuestión de estrategia para cualquier empresa.

No es hasta comienzos de los años 80 que se descubre que **la calidad es un factor estratégico** esencial para el éxito de la empresa, y que el concepto debe ser aplicado de una forma global a la gestión empresarial en su conjunto, abarcando desde el primer ejecutivo al último operario y comprendiendo todos y cada uno de los procesos y actividades de la empresa. De esta forma **la concepción primaria de la calidad pasa de la coordinación al impacto estratégico**, donde la máxima responsabilidad está en manos de los altos directivos.

"El TQM (Total Quality Management) o Gestión Total de la Calidad en su acepción más reciente, se reconoce como la última de las tendencias de la calidad desarrollada desde finales del siglo pasado y constituye una filosofía de dirección orientada a la creación de una nueva cultura organizacional enfocada hacia la calidad que genera un cambio en las formas de interpretar y actuar de todos los miembros de una organización, a través de un liderazgo eficaz".

De los análisis realizados anteriormente en lo referido a la evolución de las formas que ha utilizado el hombre para el logro de la calidad se pone de manifiesto cómo esta disciplina ha avanzado en forma ascendente y

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

progresiva, donde cada nueva etapa no ha aparecido en un vacío, sino en orgánica conexión con los conocimientos alcanzados de etapas anteriores, naciendo de ellas y continuándolas con nuevos matices, siendo enriquecida constantemente por otras disciplinas, en respuestas a los cambios de las condiciones histórico - concretas de cada época que han permitido la negación dialéctica de una etapa por otra cualitativamente superior, que toma lo positivo de la anterior y la enriquece.

Como se ha podido expresar la última forma reconocida del logro de la calidad en la sociedad es a través de la gestión de la calidad. Según Torres, Tetro y Santos (2003) existen tres enfoques fundamentales a través de los cuales se ha desarrollado la gestión de la calidad:

- 1- El enfoque de los Gurús de la Calidad.
- 2- EL enfoque Normalizado (Normas ISO- 9000).
- 3- El enfoque de los Premios

En esta oportunidad se realizará una breve explicación de los dos últimos

EL enfoque Normalizado (Normas ISO- 9000)

La Organización Internacional de Normalización, con sede en Ginebra, Suiza, nació en 1947. Desde entonces, adoptó como nombre oficial el vocablo ISO que es símbolo de igualdad y estandarización a escala internacional. Esta palabra no proviene de una abreviatura, sino de la palabra griega ISOS que significa igual. La misión de la ISO es “promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y, desarrollar la cooperación en la actividad intelectual, científica, tecnológica y comercial.”

En 1987 se publicó por primera vez la familia de normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad, compuesta por la norma ISO 8402: Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario, la norma ISO 9000: Directrices para la selección de los modelos para el aseguramiento de la calidad y los tres modelos ISO 9001, 9002 y 9003 que planteaban los requisitos para los sistemas de calidad aplicables a empresas cuya actividad se enmarcaba en

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

determinadas etapas del ciclo de vida del producto. Además apareció el modelo ISO 9004 dirigido al aseguramiento de la calidad en el orden interno.

En el año 1994 se realizó una revisión de estas normas y se introdujeron algunos cambios que no variaron de manera sustancial la estructura original de la familia del año 1987, y en el año 2000 apareció la última versión (vigente en la actualidad) en la cual se introdujo el enfoque de procesos y los tres modelos [ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003] se unieron en el modelo ISO 9001:2000 aplicable a cualquier organización. Además la norma ISO 8402 se sustituyó por la ISO 9000 Vocabulario y la ISO 9004: se convirtió en el modelo para la mejora del desempeño. La otra integrante de la familia ISO 9000 (norma ISO 19011 para Auditorias de los sistemas de gestión de la calidad y medioambientales) amplió su alcance y se compatibilizó con las ISO 14000.

Este enfoque normalizado para la gestión de la calidad en sus últimas dos versiones: la del 2000 y la del 2008, se ha sustentado en un modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos y cuatro han sido declarados los procesos esenciales, ellos son: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora. El campo de acción de esta investigación (gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas) guarda una estrecha relación con el requisito 7.2 de la norma ISO 9001, el cual trata sobre los procesos relacionados con el cliente y en específico el 7.23 (comunicación con el cliente), donde se incluye la retroalimentación del cliente, sus quejas.

El enfoque de los Premios

Es preciso señalar que los cambios que han tenido lugar en los elementos del modelo que subyace detrás de cada premio y que han dado origen a pequeñas diferencias, recogen los cambios que se han producido en gestión de la organización desde la creación de un premio hasta la aparición del siguiente, cronológicamente hablando. Así por ejemplo, *el modelo del premio Deming* que apareció en 1951 se centra en propagar la filosofía de calidad imperante en aquella época, la cual se orientaba hacia el control estadístico de la calidad, así

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

como hacia la necesidad de la estandarización de los procesos como complemento necesario para el proceso de mejora y las relaciones con los suministradores. Por su parte, *el modelo del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige*, publicado en 1987 y cuya última revisión data de 1997, presta atención a la planificación estratégica y al desarrollo de actividades de benchmarking como pilar fundamental de la mejora de la dirección, mientras que *el modelo del premio Europeo a la calidad*, que apareció en 1991 y cuya última versión fue publicada en abril de 1999, pone énfasis, además de lo anterior, en el impacto social y medioambiental, en las personas, en los resultados financieros y no financieros, así como en el aprendizaje y la innovación.

Surgen los modelos de excelencia en la gestión como el Deming en Japón (1950), el Malcolm Baldrige en EEUU (1987), el EFQM en Europa (1999) considerados como modelos de amplia aceptación y reputación universal. Modalidad esta que se potencia, aún más, a partir de la década de los 90 con la adopción por muchos países de sus propios modelos.

Los modelos de excelencia en la gestión, como modelos sistémicos de gestión no normativos, son resultantes del estudio de factores de éxito y, por ende no son estáticos, pues sus versiones han ido evolucionando. No solo establecen y comparten, en general casi de manera equivalente, criterios, principios y fundamentos de la excelencia, entendidos como conceptos que se traducen en prácticas encontradas en organizaciones de elevado desempeño, sino que constituyen una valiosa herramienta de autoevaluación que ayuda a medir el grado de avance hacia la calidad total, la excelencia en cualquier tipo de organización.

El desarrollo y promoción de estos modelos se realiza y de hecho, se ha convertido en una práctica internacional, a través de los premios de calidad, regionales y nacionales considerándose al Japón la “cuna de los premios” con la entrega por primera vez del Premio Deming en 1951. Posteriormente, en 1988 se otorga la primera edición del Premio Nacional Malcolm Baldrige, en

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

1992 en el Premio Europeo a la Calidad (EFQM) y en el 2000 el Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ). Siguiendo la misma línea y por el éxito alcanzado, muchos países han instituido sus Premios Nacionales de Calidad, sumando más de 300 premios otorgados como resultado de todo este movimiento de premiación a aquellas organizaciones de referencia, mejores entre las mejores, que se distinguen por la excelencia en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión de la calidad total y la eficiencia económica.

¿Cómo se relacionan los premios y modelos de excelencia con el campo de acción de esta investigación?

Todos los modelos y premios de excelencia han incluido **la satisfacción del cliente (con 200 puntos como máximo)**, como criterio a valorar en las organizaciones y dentro de este criterio se incluye **el análisis de las quejas de los clientes (con un total de 30 puntos de 200)**. Por ejemplo, el Premio Nacional de la Calidad y la Competitividad de la República de Cuba, valora los siguientes aspectos:

- **Sobre las quejas de los clientes, describa: (20 pts)**
 - a) El sistema establecido para la atención a las mismas. **(4 pts)**
 - b) El proceso de análisis para identificar las causas que las originan y tomar acciones. Valore el tiempo de respuesta a los clientes. **(4 pts)**
 - c) ¿Cómo se evalúa y revisa el sistema de atención a las quejas? Brinde información de mejoras aplicadas a dicho sistema. **(4 pts)**
 - d) Indique la cantidad de quejas recibidas y los gastos incurridos por este concepto durante el período de evaluación considerado. **(4 pts)**
 - e) Brinde evidencias sobre mejoras obtenidas en el producto o servicio brindado al cliente, como resultado del tratamiento dado a las quejas. **(4 pts)**
- Explique el mecanismo que utiliza para garantizar el conocimiento, por parte de los clientes, del sistema establecido para la atención a sus

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

quejas. ¿Cómo conoce la percepción que tienen los clientes al respecto? Ejemplifique. (10 pts)

Desde finales del siglo XX coexisten, entonces, por una parte el aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad, incluyendo las, normas ISO 9000 y por otra los planteamientos de gestión de la calidad total enfocados a toda la organización.

Es importante que los enfoques de los modelos de excelencia en la gestión no conlleven a una contraposición con otros enfoques como el de las normas ISO 9000, sino más bien, a una combinación e integración sinérgica con los mismos en un marco más amplio y completo de gestión. Ambos se basan en los principios comunes siguientes:

- Permitir identificar fortalezas y debilidades;
- Posibilitar la evaluación frente a modelos genéricos;
- Proporcionar una base para la mejora continua y;
- Posibilitar el reconocimiento externo.

La diferencia radica en su campo de aplicación:

La familia de normas ISO 9000 es prescriptiva, específica, tiene requisitos concretos de actuación (el “cómo“hacer para mejorar) para los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001) y directrices para la mejora del desempeño organizacional (ISO 9004). El cumplimiento de los requisitos se determina mediante la evaluación de dichos sistemas.

Los modelos de excelencia en la gestión no son prescriptivos y; son aplicables a todas las actividades y partes interesadas en una organización. Proporcionan criterios de excelencia que permiten, mediante la autoevaluación comparativa del desempeño de la organización frente al modelo utilizado como guía, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora (el qué hacer para mejorar), así como la comparación con el desempeño de otras organizaciones.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

1.3 La gestión de la calidad en el proceso de servicio de postventa

Las distintas actividades que se desarrollan posteriores a la venta de los productos y servicios pueden clasificarse en dos grandes [grupos](#): los servicios técnicos que se realizan a los productos (instalación, mantenimiento y reparación) y los servicios relacionados con los productos, que se prestan a los clientes (manejo de quejas y adiestramiento para el uso), (Peña E, D. 2003).

En la presente investigación se centrará la atención en los servicios relacionados con los productos, que se prestan a los clientes, y en específico al manejo de quejas.

Para gestionar la calidad en el proceso de servicios postventa se desarrollan acciones para *planificar, implementar, controlar y mejorar* la calidad en este proceso. (Peña. E, D. 2003)

PLANEAR:

La [planificación](#) de la calidad, de todos los procesos, significa decidir: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? y ¿Con qué hacerlo? Para esto es necesario:

1. Determinar los requisitos para cada servicio.

Para lograr un servicio postventa con calidad hay que definir qué características debe tener. De manera general las características del servicio pueden ser (Senlle, A., 1996, p. 18):

- Cuantitativas.

Son aquellas que pueden ser medidas por una cantidad. Para el caso de los servicios postventa pueden ser algunas características cuantitativas el tiempo de respuesta en el manejo de quejas.

- Cualitativas.

Estas características son más difíciles de cuantificar pues son fundamentalmente subjetivas y se observan principalmente en los momentos de

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

[interacción](#) entre el cliente y el proveedor de servicio. Tal es el caso de la confianza, la atención, las condiciones ambientales, etc.

- Propias del servicio, referidas al proceso.

Si bien las características anteriores se refieren al servicio en sí, estas se relacionan con la forma en que se desarrollan los procesos para su prestación y se utilizan fundamentalmente para valorar la calidad interna.

Algunas de estas características pueden ser la duración del proceso, las personas que intervienen en el proceso, la disponibilidad de recursos, y [el estado](#) de elementos complementarios del proceso.

- Referidas a la interrelación personal.

Estas características se manifiestan en el plano de las [relaciones humanas](#) entre el serviciador y el cliente y están relacionadas con la preparación, la cortesía, [la comunicación](#), etc.

2. Definir los [indicadores](#) para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.

La calidad del servicio puede evaluarse de distintas maneras:

- Estadísticamente.
- Cuantificadamente.
- Por los efectos.
- Por las [actitudes](#).
- Por las conductas observables.
- En relación con el tiempo.
- Por el grado de satisfacción del cliente

Todas estas formas se complementan con la definición de indicadores de su comportamiento los que tienen varias formas de establecerse: en valor absoluto, en valor relativo por cantidad de servicios o en incrementos.

3. Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Los productos existen para satisfacer determinada necesidad, por lo tanto, el primer paso durante la prestación del servicio postventa es identificar la necesidad que lo origina. La organización debe definir procedimientos, mecanismos, [medios](#) y todo lo necesario para recepcionar la necesidad del servicio.

Este es el primer contacto que tiene el cliente con el serviciador y la existencia de mecanismos desfavorables pueden afectar negativamente la percepción del cliente por lo que se deben diseñar procedimientos facilitadores para que el cliente solicite el servicio o manifieste de alguna manera su necesidad de estos sin causarles molestias.

4. Diseñar el [procedimiento](#) para la realización de cada servicio.

Para garantizar que el servicio se desarrolle de la mejor manera posible se deben definir y de ser necesario documentar los procedimientos para su realización en los que se establezcan cómo prestar el servicio.

5. Diseñar los [registros](#) y [documentos](#) a utilizar en cada servicio.

Los documentos y registros proporcionan los datos y las [evidencias](#) para el control y la mejora de la calidad en los distintos procesos.

Los documentos necesarios y sus características dependen de las particularidades de cada servicio, de su complejidad, su alcance y de las necesidades de información; sin embargo, se pueden recomendar como documentos para el servicio postventa los siguientes:

- Requisitos del servicio.
- Objetivos de Calidad.
- Plan de formación y [capacitación](#).
- Procedimiento de trabajo.
- Control de medidas correctivas y preventivas tomadas.
- Registros de inconformidades (cliente, inconformidad, causa, fechas de recepción y solución).

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

6. Definir los recursos necesarios.

Todos los procesos para su realización necesitan recursos. Para garantizar la realización del proceso de servicios postventa con calidad se requieren determinar los recursos y materiales necesarios.

7. Definir la estructura organizativa necesaria y asignar responsabilidades y funciones.

Todos los trabajadores que intervienen en el servicio postventa juegan un papel importante para el logro de un servicio de calidad. Para garantizar un resultado favorable es necesario que cada miembro del equipo de trabajo conozca y comprenda sus responsabilidades y funciones en él. Es por eso que como parte de la planeación de la calidad en el servicio postventa se debe definir la estructura organizativa así como las responsabilidades y funciones de todos los trabajadores.

8. Definir las necesidades de capacitación y, o formación del personal.

Durante la planificación de la calidad se determinan las necesidades de formación y, o capacitación del personal con vistas a garantizar la competencia de estos. A partir de estas necesidades se establecerá un plan de superación.

IMPLEMENTAR:

De manera general implementar la calidad en el proceso de los servicios postventa significa llevar a la práctica la planificación de esta, lo que significa:

1. Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
2. Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
3. Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio
4. Implantar el procedimiento diseñado para la realización de cada servicio.
5. Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

CONTROLAR:

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

El control se debe realizar tanto al proceso de servicio postventa como al resultado de este (el servicio en sí) lo que significa:

1. Medir el desempeño real del sistema, para lo cual se debe:

Registrar el procedimiento utilizado para cada servicio.

Revisar la utilización de los registros.

2. Comparar el desempeño real con el planificado, lo que significa:

Comparar con los niveles planificados.

Comparar el procedimiento práctico con el diseñado.

3. Identificar desviaciones.

4. Determinar sus causas y los responsables.

5. Actuar en consecuencia, lo que implica:

Tomar acciones correctivas y preventivas para evitar las desviaciones.

Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.

Registrar las medidas tomadas.

MEJORAR:

La mejora de los procesos, que constituye la base del desarrollo, es consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más crecientes, las presiones competitivas y los avances técnicos. Esta tiene lugar cuando, después de alcanzados los niveles planificados se trazan metas más ambiciosas y exigentes que conducen a un grado de perfección mayor y a una calidad superior de productos.

La mejora de la calidad en el proceso de servicio postventa conduce a una nueva planificación de esta, por lo tanto requiere:

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

1. Redefinir los requisitos de cada servicio y los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles a alcanzar en cada servicio.
2. Perfeccionar los mecanismos para identificar la necesidad de cada servicio.
3. Rediseñar el procedimiento para la realización de cada servicio.
4. Rediseñar los registros y los documentos a utilizar para cada servicio.
5. Redefinir con los recursos ya existentes.
6. Redefinir la estructura organizativa necesaria y asignar nuevas responsabilidades y funciones.
7. Redefinir las necesidades de capacitación y, o formación del personal.

Las etapas de la gestión de la calidad en el proceso de los servicios postventa (planear, implementar, controlar y mejorar) no se dan de manera lineal sino en una secuencia interactiva, así por ejemplo durante la planificación y la implementación se ejecutan también acciones de control y de mejora.

1.4 El proceso de manejo de quejas

Este epígrafe se dedicará a expresar los aspectos teóricos esenciales del proceso de manejo de quejas.

La norma ISO 10002: 2004. Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones define a las quejas como la expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita. El término “queja” puede significar también reclamación o reclamo.

(Philip Kotler, 1997) define la satisfacción como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Según la consideración de la autora, la **insatisfacción** es considerada la no satisfacción de un producto o servicio percibido.

En la literatura sobre satisfacción del consumidor, el comportamiento de las 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, o consumo, así como las variables que influyen en su elección.

La literatura ofrece diferentes conceptualizaciones sobre el comportamiento de las quejas y su análisis permite diferenciar aquellas que hacen referencia a la propia acción de las 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 sobre comportamiento de quejas todas las respuestas que el individuo puede tener ante una experiencia insatisfactoria (Day, 1980; Day et al., 1981; Bearden, 1983; Krapfel, 1985; Singh, 1988, 1990a).

Algunos autores han optado por emplear el término “respuestas a la insatisfacción”, en vez de “comportamiento de las quejas”, por considerar que el segundo hace referencia sólo a la acción de las quejas y a las 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)” (Varela, 1992). 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 sobre el comportamiento de las quejas del consumidor

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

El comportamiento de quejas o acción de quejas incluye un conjunto de reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria. (Day et al. 1981)

... es el plan de acción de un consumidor en respuesta a una experiencia insatisfactoria. (Krapfel ,1985)

Conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales que implican una comunicación negativa que es consecuencia de la insatisfacción percibida con un episodio de compra. (Singh y Howell, 1985)

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 la autora 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 organización 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 organizaciones 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 para el tratamiento de las quejas, eficaz y eficiente, para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Algunos elementos que influyen en la aparición o no de las quejas son según (Jurán, J.M, 2001) los 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 ha pagado una suma elevada por disfrutar de un producto, por lo general, espera obtener más valor y cuando este no cumple 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).

En las empresas donde no se entiende o no se quiere entender la naturaleza sistémica de la calidad las quejas potenciales pueden llegar a ser 10 veces más que las quejas reales. Estas últimas son apenas la punta del iceberg.

La organización debe actuar positivamente para convertir las quejas potenciales en quejas reales. Debe animar a los consumidores para que se quejen, quizás utilizando una frase llamativa. La segunda razón es que determinada información sobre quejas que se recibe de los consumidores y usuarios, desaparece en alguna parte y nunca llega a la compañía o proceso que produjo el artículo.

Algunas medidas a tomar para manejar el aumento de quejas (Ishikawa, K, 1988) son:

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

1. Rapidez y buena voluntad: cambio por productos buenos.
2. Determinación del período de garantía.
3. Puestos de servicio.
4. Manual del propietario y lista de verificación.
5. Suministro de piezas por largo tiempo.

En realidad las quejas reales son mucho menores que las potenciales y la empresa debe lograr que cada vez más las quejas potenciales se conviertan en reales. Para esto es necesario tener en cuenta los factores que inhiben la manifestación de las quejas entre los que se pueden mencionar:

- Carencia de importancia: Hay defectos que son considerados “menores” y resulta más fácil remediarlos que realizar una reclamación.
- Suposición: En algunos casos se toleran fallos porque se supone que no se puede hacer nada por evitarlo y que son obra del azar.
- Desagradables experiencias anteriores: La existencia de experiencias anteriores desfavorables, ya sufridas personalmente o referenciadas por amistades, pueden inhibir la realización de una queja.

Mecanismos demasiado engorrosos: En ocasiones los procedimientos establecidos para la recepción, tramitación y solución de la queja causan, a los clientes, más molestias que el fallo como tal.

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 las quejas aborda diferentes áreas relativas a las respuestas a las insatisfacciones más orientadas a la investigación teórica que a la aplicación en las empresas.

Como todo proceso que se gestiona, el manejo de las quejas se debe **planear**, en el que la alta dirección de la organización debe estar involucrada, activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes para establecer las políticas y los objetivos a seguir. Se debe

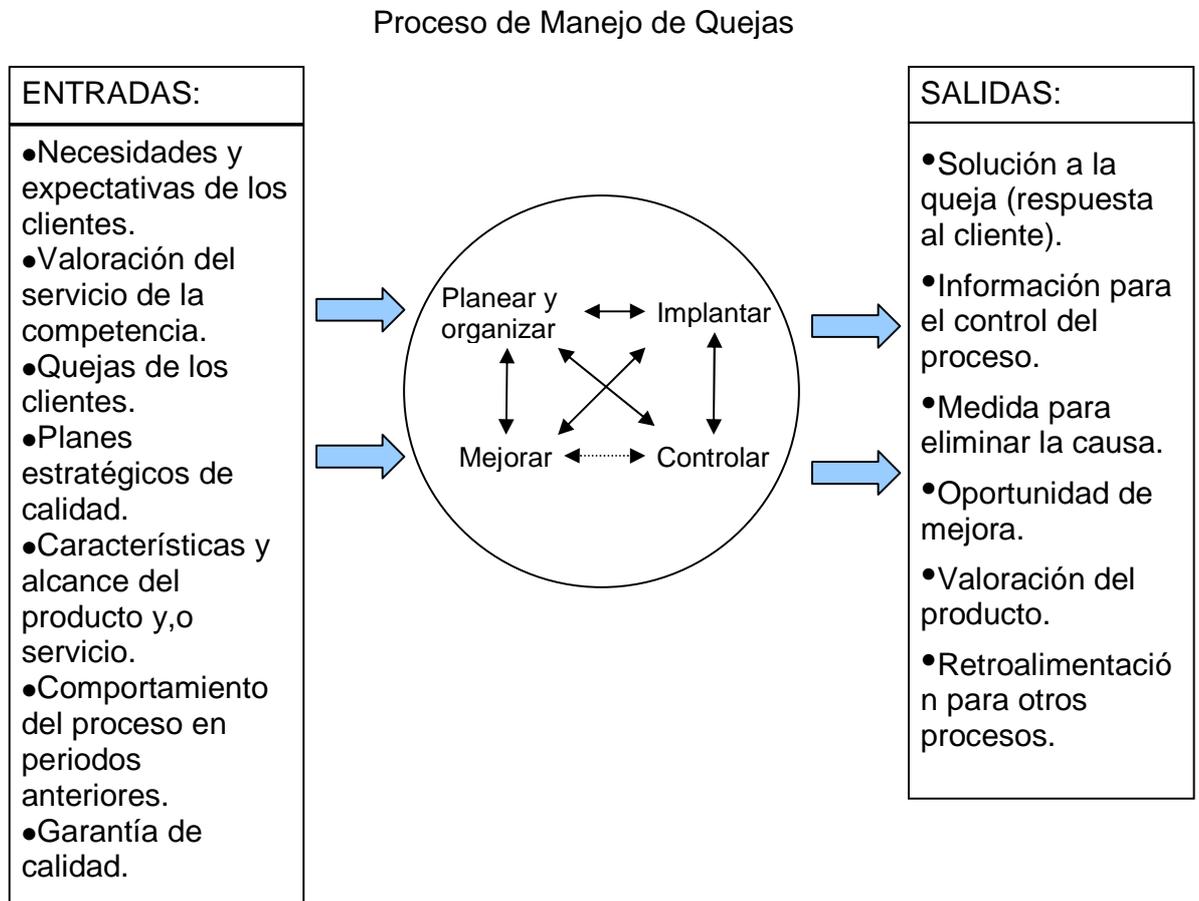
PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

organizar, durante esta etapa, se deben definir las responsabilidades del personal involucrado con el proceso y el conocimiento por parte de este, además se debe **implantar, controlar y mejorar**.

El manejo de las quejas como un proceso, se puede observar en la siguiente figura, 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.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

La figura 3 Muestra el proceso de manejo de quejas



En el capítulo siguiente se fundamenta y propone un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de las quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín, lo cual implicará: planear, organizar, implantar, controlar y mejorar la calidad, así como las acciones más específicas y sus interrelaciones.

1.5 Caracterización del Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín. Comportamiento de las quejas.

El presente estudio, como anteriormente se enunció, se desarrolla en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín, el cual, al igual que la escuela tiene la característica de poseer dos sedes una en Holguín (actualmente en el edificio del docente) y otra en los locales de la escuela en Rafael Freyre

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Torres, aunque actualmente se están haciendo gestiones para tener una extensión de este servicio en Las Tunas.

CIDTUR Holguín: Posee una sala de lectura con capacidad para 15 personas, un local para el fondo de información y referencia, un local para el procesamiento analítico sintético, el equipamiento tecnológico y los demás procesos.

CIDTUR Freyre: Posee una sala de lectura con capacidad para 20 personas, un local para el fondo de información y referencia y un local para el procesamiento y el equipamiento tecnológico.

El personal está integrado por un colectivo de 6 trabajadores: 2 especialistas de información, 2 técnicas en información científica, un informático y una especialista principal de información. Posee tres PC Pentium3 con multimedia, un scanner de la primera generación con problemas técnicos, una impresora Laser y un EPSON, una fotocopidora y un quemador de CD ROM.

El CID cuenta con una base de datos automatizada (CDSISIS) que contiene los documentos que integran las colecciones y está actualizada. Los documentos que integran el fondo de información y referencias (FIR) responden a los temas de la docencia, las investigaciones y la superación postgraduada que se imparten en la escuela, correspondiéndose, además, con los perfiles de intereses de los directivos del sector en el territorio.

Entre los diversos servicios y productos informativos electrónicos e impresos que elabora se encuentran:

- Boletín electrónico HORIZONTE TURÍSTICO, trimestral
- Boletín electrónico MUJER Y TURISMO, anual
- Boletín electrónico MONITOREO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA, quincenal
- Perfiles de países (para profesionales del sector, profesores, investigadores y directivos)
- Perfiles de compañías (para profesionales del sector, profesores, investigadores y directivos)

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- Paquetes informativos (a solicitud de profesores, profesionales del sector, investigadores y directivos)
- Informaciones temáticas (a solicitud de profesores y profesionales del sector)
- Exposiciones científico-técnicas (para eventos, talleres, etc. De la EHT)
- Formación de usuarios de la ACI (para todas las categorías de clientes)
- Servicio de fotocopia
- Servicio TabCont

Así mismo, brinda dos servicios en sala:

- Consulta en sala de lectura (para todas las categorías de clientes)
- Referencia (para todas las categorías de clientes)

Y por vía electrónica, son:

- Diseminación selectiva de la información (para profesores, investigadores y directivos adscriptos al servicio)
- Búsquedas de bibliografías (para profesores e investigadores)
- Búsquedas temáticas en Internet (para profesores, investigadores y directivos)

Análisis estratégico del Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín

Con vistas al diseño del procedimiento de manejo de quejas para centros de información, que facilitará la prestación de servicios y productos destinados a satisfacer las necesidades de un variado universo de usuarios, se recoge la información que permita generar diferentes alternativas. En primer lugar se realiza el análisis del contexto estratégico, donde se valora la misión, visión y principales objetivos y estrategias proyectadas para el CID.

MISIÓN

Garantizar la creciente cobertura informativa a profesores, investigadores y estudiantes del sector turístico en el territorio para la mejora del desempeño de sus funciones, elevando su cultura informacional, mediante la realización de novedosos servicios y productos con valor agregado, utilizando las TICs y las últimas técnicas de procesamiento, análisis y filtrado de información.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

VISIÓN

Somos un centro líder, de reconocido prestigio nacional en la elaboración de servicios y productos informativos de excelencia dirigidos al sector del turismo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta fase se define la situación interna y externa de la gestión de información en el CID de la escuela, lo que será esencial para el diseño de los instrumentos de medición que contribuirán a la elevación de la calidad de la misma y por ende, a un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite conocer la situación que presenta el CID, determinando aquellos factores claves que presentan una situación favorable o desfavorable para el logro de la misión y que pueden ser manejados por el mismo.

FORTALEZAS

1. Profesionalidad y competencia de los recursos humanos.
2. Presencia del CID en la EHT "Nuevos Horizontes" en la sede Holguín y Freyre
3. Reconocimiento de la calidad de los productos elaborados con alto valor agregado y servicios de excelencia que se brindan.
4. Posicionamiento del CIDTUR en el sector turístico.
5. Capacidad de organización del trabajo interno del CID
6. Fondos bibliográficos diversificados, automatizados y actualizados.
7. Acceso a Internet y correo electrónico
8. Existencia de una red de centros de información con CID en las provincias.
9. Existencia de una plataforma comunicacional como sistema (intranet, páginas web, sitios web)

DEBILIDADES

- 1- No contar con información actualizada y BBDD sobre el turismo en Cuba (estadísticas públicas, informes, políticas del MINTUR e investigaciones)
- 2- Poca actualización de las técnicas de información, así como ausencia de un programa de capacitación uniforme de los recursos humanos del CID

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- 3- Inexistencia de procedimientos y políticas generales y específicas dentro del sistema para compartir recursos
- 4- Obsoleta e insuficiente tecnología para enfrentar los nuevos retos de la sociedad de información y del conocimiento.
- 5- Falta de asignación de tecnología de última generación para el CID
- 6- Desarrollo desigual de los Centros de Información y Documentación del sistema FORMATUR
- 7- Falta de medios para equipos (toner de fotocopidora e impresora y cintas).
- 8- Escasa capacitación técnica y poca oferta de cursos, entrenamientos, eventos y talleres en las materias afines
- 9- Existencia sostenida de insatisfacciones de los clientes con algunos de los servicios prestados
- 10- Inexistencia de procedimientos específicos que permitan el manejo de las quejas que se presentan

ANÁLISIS EXTERNO

El objetivo de este paso es recopilar y analizar la información sobre el ambiente externo para determinar la manera en que la actividad objeto de estudio puede tener éxito.

OPORTUNIDADES

- 1-Creciente necesidad de información en el sistema de turismo por parte de profesionales y directivos del sector.
- 2-Perfeccionamiento del sistema de los CID de FORMATUR
- 3-Posibilidad de intercambios con centros afines del territorio y el país.
- 4-Están Ubicados en el centro de la ciudad y son asequibles a todos los clientes

AMENAZAS

- 1- No se reconoce la categoría profesional de los trabajadores de los CID
- 2- Inestabilidad de la conexión *on line*
- 3- No desagregación del presupuesto para esta actividad
- 4- Insuficiente cultura informativa de trabajadores y directivos del sector
- 5- Bajo dominio del idioma inglés

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- 6- Poca presencia de la actividad de los centros de información en los programas de colaboración internacional
- 7- Poca atención a los CID por parte de algunos decisores
- 8- Pocos proveedores y deficiente gestión de éstos
- 9- Mecanismos muy complicados para la adquisición de bibliografías
- 10- Alta sensibilidad del presupuesto asignado a la bibliografía, a ser modificado y, o disminuido
- 11- Inestabilidad e incertidumbre de la situación económica y política a nivel internacional
- 12- Limitaciones que impone el bloqueo para las diferentes operaciones
- 13- Inexistencia de un sistema de gestión de información en el ámbito del sector
- 14- No asignación sistemática del presupuesto diferenciado de otros gastos para los CID

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Consolidar el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica como forma organizativa fundamental del trabajo científico- académico en la EHT, al potenciar el uso de las TICs en los procesos de enseñanza - aprendizaje, la gestión de la información y los principales procesos de gestión institucional.

Es evidente que para ofrecer un buen servicio, el punto de partida ha de consistir en determinar quiénes son los usuarios (clientes) y cuáles son las necesidades informativas de estos, con el fin de mejorar la imagen del servicio, ampliar su cobertura y hacer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, lo que en el ámbito de los servicios bibliotecarios se denomina “estudios de usuarios”.

En el CID de la EHT de Holguín a partir del año 2004 se aplican encuestas para determinar los niveles de satisfacción de los clientes externos en cuanto a los servicios y productos que se ofrecen (anexo 1). La encuesta arrojó que los niveles de satisfacción de los servicios y productos informativos se han mantenido entre el 70% al 75%, lo que representa un bajo por ciento de satisfacción de los usuarios para este tipo de organización, por lo que surgió la necesidad de realizar una investigación con un análisis retrospectivo, sobre las encuestas aplicadas y quejas

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

recibidas por los clientes en el período 2006 al 2008 en el que se detectaron 535 quejas por insatisfacciones, de ellos relacionadas con el servicio de préstamo externo (47), por fotocopia de documentos(219), por los niveles de ruido(33), por la no correspondencia con el perfil de interés(52) y por demora en los servicios de información (184). Hubo otros servicios informativos que en menor representatividad afectaron la satisfacción de los usuarios como: DSI, TABCONT, informaciones temáticas y perfiles de países.

Además, no existe una frecuencia específica para la aplicación de estas encuestas, no hay definición del tamaño de la muestra requerida para su aplicación, no se han definido los indicadores para evaluar el desempeño y los niveles de satisfacción a alcanzar en los servicios y productos informativos prestados, ni las quejas expresadas por los usuarios; tampoco se ha establecido el procedimiento para el manejo de quejas, así como el diseño de registros y otros documentos que permitan el control y seguimiento del proceso de manejo de las quejas.

En el Centro de Información y Documentación que se toma como referencia para el desarrollo de la presente investigación, así como en el resto de estos no existe ningún estudio realizado con anterioridad, relacionado con la gestión integral de la calidad en el proceso de manejo de quejas. No se aplica ningún modelo de gestión de la calidad o norma relacionada con esta materia, por lo que la instrumentación del procedimiento que se propone en el próximo capítulo contribuirá a mejorar en gran medida la calidad de los servicios y productos informativos que brinda el CID.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

CAPÍTULO II PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS. APLICACIÓN PARCIAL EN EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA EL TURISMO DE LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO DE HOLGUÍN

La capacidad de una organización para producir productos de alta calidad y proporcionar servicios al mismo nivel, se ha ido incrementando. La búsqueda de la calidad es un requisito indispensable para un futuro desarrollo o permanencia y estabilidad en el mercado. En el presente capítulo se muestra un procedimiento para alcanzar dichos objetivos, específicamente para gestionar la calidad en el proceso de manejo de quejas, el cual fue aplicado de manera parcial en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la EHT Holguín y fue valorado a través de criterios de expertos.

2.1 Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín

En el presente epígrafe se concibió y desarrolló un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín en tres fases, etapas y pasos dentro de éstas últimas (ver figura 4).

El procedimiento propuesto se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores del Centro de Información y Documentación y contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora.

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

- **Reconocimiento de la necesidad de gestión:** La dirección del Centro de Información y Documentación puede desarrollarse más plenamente si los directivos y trabajadores de la organización que lo componen reconocen la importancia y la conveniencia de planificar, organizar, implementar, controlar y mejorar la calidad en el proceso de manejo de quejas en los diferentes productos y servicios informativos que la aseguran.

- **Motivación y liderazgo:** Los especialistas del CID que intervienen en la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo en la gestión del mismo, para lograr un nivel adecuado en los servicios y productos correspondientes al órgano informativo.

- **Compromiso e involucramiento:** El CIDTUR, con sus profesionales deberán poseer un compromiso real con el funcionamiento y éxito del mismo. La calidad de los servicios y productos informativos 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 importante que esto se demuestre y promueva dentro del colectivo de especialistas con un fuerte compromiso para resolver las quejas, que deberá permitir, tanto al CIDTUR como a los clientes, una mejora continua de sus productos y servicios informativos.

Este compromiso se debe reflejar en cada uno de los servicios y productos entregados al usuario, se tendrá en cuenta en la política de información que se lleve a cabo y en la propuesta de un procedimiento para el tratamiento de las quejas.

- **Flexibilidad y dinamismo:** La gestión de información debe adaptarse a los nuevos cambios de la ciencia y la técnica y a la rapidez con que se produce la información a nivel mundial; debe adaptarse a las condiciones de cada momento, buscar la información adecuada y precisa para cada uno de los usuarios según su perfil de interés y sus expectativas profesionales y diseñar nuevos servicios y productos que se ajusten a esas necesidades informativas cada vez más crecientes.

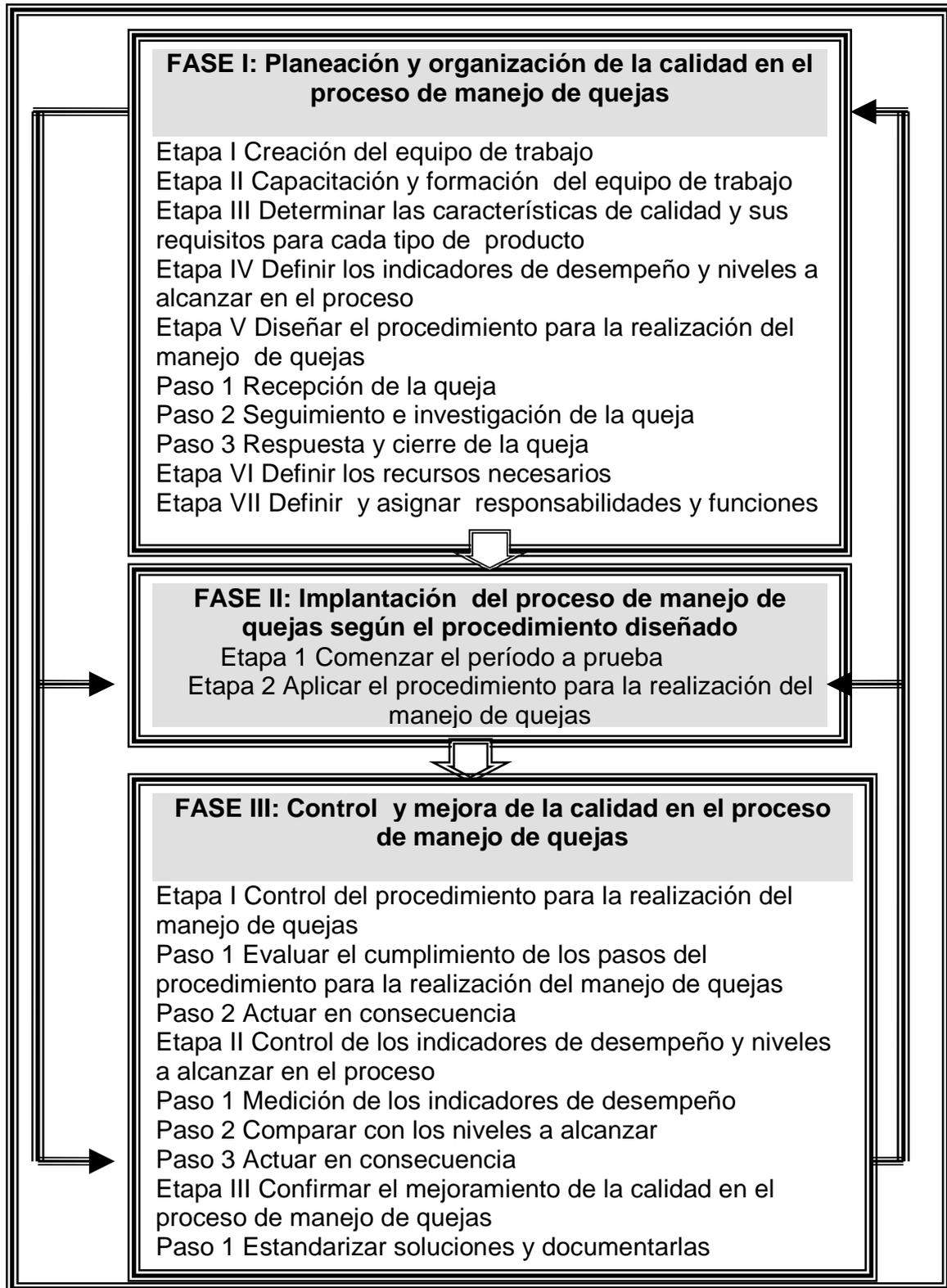
PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

• **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 los 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 del CIDTUR debe permitir que el órgano de información organice un sistema interno enfocado al usuario pero que a la vez sea modificado o reajustado en función de las necesidades de los mismos en el procedimiento de manejo de quejas.

Para concebir esta propuesta de procedimiento se tuvo en cuenta:

1. La concepción de la gestión y su naturaleza interactiva.
2. Las acciones para gestionar la calidad en el proceso de servicios postventa según Peña. E, D. 2003
3. La aplicación de la gestión al proceso de manejo de quejas y su contextualización en un Centro de Información y Documentación, y
4. Algunos presupuestos teóricos de la norma ISO 10002: 2004. Gestión de la calidad-directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR



PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Figura 3. Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín

Fuente: Elaboración propia (2009)

Fase I: Planeación y Organización de la calidad en el 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 especialistas y técnicos de la información con conocimientos de la actividad así como personas que ocupen cargos como director de la instalación, subdirector y otras personas del sistema con experiencias.

Para los miembros del equipo es fundamental la toma de conciencia, de su encargo social por ser los encargados de la implantación del sistema para lograr la óptima calidad de los productos y servicios y con ello contribuir a elevar la calidad de los servicios.

El CIDTUR cuenta con 6 especialistas en información científica que son los máximos encargados de desarrollar productos y servicios informativos para los clientes reales y potenciales del sector turísticos y otros investigadores afines.

El equipo de trabajo se reúne con el fin de compartir los puntos de vistas, llegar a criterios comunes sobre cómo desarrollar el trabajo y programar las actividades que realizarán. Existe un responsable que va a consolidar las quejas que lleguen por las diferentes vías al CIDTUR.

Etapas II: Capacitación y Formación del equipo de trabajo

Es recomendable que el grupo de trabajo sea interdisciplinario, que incluya a especialistas y técnicos relacionados con la actividad del Centro de Información y Documentación y que participen en la detección de los elementos para realizar la implantación de la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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. Además los trabajadores deben apoyar al grupo de trabajo en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida.

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 en las técnicas del 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 estar 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 y 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 del CID recibirá capacitación sobre todo a lo concerniente al manejo de quejas en el centro de información, incluidas las técnicas apropiadas para el personal responsable de monitorear los procesos, la aplicación de medidas correctivas y preventivas, los conceptos sobre quejas, el enfoque al cliente, la confidencialidad, la respuesta diligente, entre otros, así como el estudio de la norma ISO 10002 que promueve la mejora del desempeño en las áreas de tratamiento de quejas, para incrementar la satisfacción del usuario al recibir los servicios informativos.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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

Se determinarán y actualizarán las características de calidad y los requisitos generales para los productos y servicios informativos, que pueden variar en dependencia de su tipo. Para ello un conjunto de especialistas y técnicos determinarán según su experiencia las características de los productos y servicios informativos creados para el cliente con una alta calidad siempre pensando en la mejora continua de ellos. Se aplicarán encuestas sencillas a los clientes, donde listen, en orden de prioridad, las características, que según su criterio, deben contener los productos de información y documentación

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

La autora definió 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 trato incorrecto por parte del especialista que se encuentra en sala de lectura, inmediatamente otro técnico atenderá al usuario y le dará una respuesta al momento. Si la queja es referente a una fuente no citada, o una información no fidedigna la respuesta no deberá demorar más de dos días. En los casos que se formule una queja referente a la seguridad y salud esta deberá ser procesada inmediatamente según la norma estipula.
2. 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

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

$$\text{Porcentaje de quejas solucionadas} = \frac{\text{Cantidad de quejas solucionadas}}{\text{Cantidad de quejas recibidas}} \times 100\%$$

- 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

El CIDTUR elaborará toda la información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, a través de plegables, informaciones digitales, o hacerla pública en actividades de la EHT. Se ubicará un plegable en la sala de lectura para su fácil consulta por los usuarios. 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 unidad de información.

Una vez comunicada la queja inicial, por parte del usuario que puede escribirla en el libro de quejas del CIDTUR, plantearse a la especialista, hacer una llamada telefónica o redactar un e-mail, esta deberá ser registrada con la información de apoyo y con un código único de identificación (número consecutivo, letra o cualquier otra forma que entienda el órgano de información). 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

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

límite para la respuesta, datos sobre las personas, departamento, entidad o cadena turística y categoría del usuario y la acción inmediata tomada (si hay alguna). La recepción de cada queja deberá ser notificada inmediatamente al reclamante por la vía telefónica, correo postal o electrónico.

Se implementará en el centro con un sencillo registro, de uso interno donde se listen la descripción de las reclamaciones, nombre del cliente, fecha y si ha sido resuelta o no. Este permitirá conocer la cantidad de reclamaciones recibidas en un determinado período.

Paso 2 Seguimiento e investigación de la queja

El especialista encargado del proceso del manejo de quejas 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 en el CID, deberán hacerse todos los esfuerzos para investigar todas las circunstancias e información pertinente sobre una queja. 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 producto y una 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 de cualquier tratamiento injusto a la persona contra la que se reclama. 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 la no conformidad y las acciones correctivas finales. Este proceso debe caracterizarse

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

además por la confidencialidad, accesibilidad del reclamante al proceso, exhaustividad, equidad y sensibilidad.

Paso 3 Respuesta y cierre de la queja

Siguiendo una apropiada investigación el CID deberá ofrecer una respuesta, que puede ser, corregir inmediatamente, dar una referencia adecuada, una información actualizada, fotocopia de un documento o material, copia de un documento en formato electrónico, envío de información por correo electrónico, servicio de disseminación selectiva de la información (DSI) periódicamente, darles las disculpas, al reclamante, entre otras. El CID debería buscar una solución eficaz 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 CID deberá realizar el seguimiento al progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho.

De forma gráfica se puede observar dicho procedimiento en la siguiente figura.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

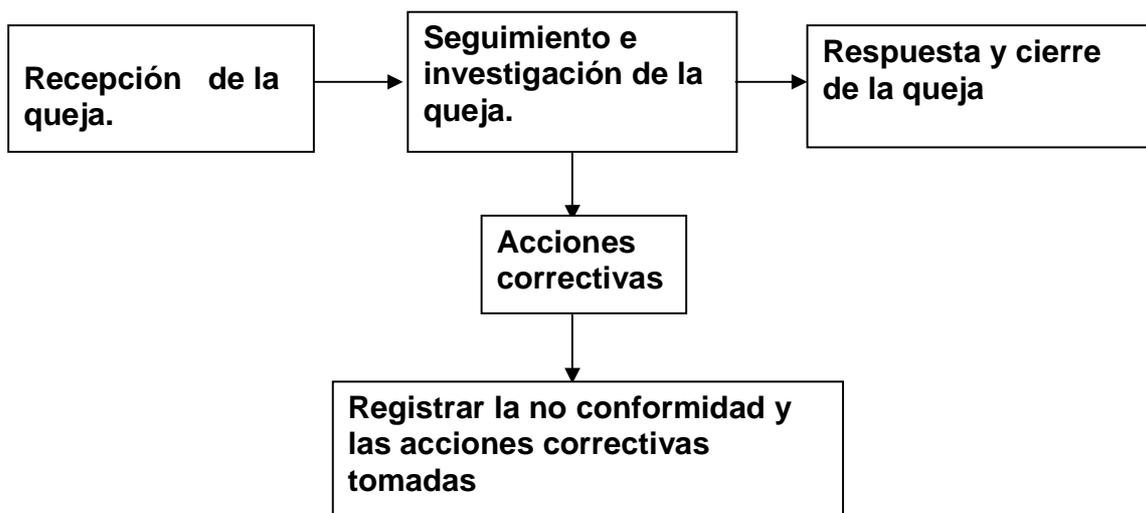


Figura 5. Procedimiento para la realización del manejo de quejas

Etapa VI. Definir los recursos necesarios

Para lograr un óptimo desarrollo del proceso de manejo de quejas el CID deberá 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 usuarios 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 adecuada la cual debe estar apta para su explotación, entendiéndose teléfono, PC, scanner, fotocopadoras, papel de fotocopia, video, tv, impresora, así como un fondo bibliográfico que responda a los intereses del perfil de usuario, por lo que el centro deberá contar con una política de selección y adquisición que se ajuste a las necesidades de sus clientes potenciales. La selección, apoyo y formación del personal involucrado en el proceso de tratamiento de las quejas son factores particularmente importantes.

Etapa VII Definir y asignar responsabilidades y funciones

La especialista principal del centro definirá las responsabilidades y funciones del personal que labora en el CID y determinará el encargado para la realización de cada tipo de servicio, de acuerdo con su nivel de preparación y experiencia.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

La dirección del centro será responsable de asegurar que se ha establecido el proceso de tratamiento de quejas y los objetivos en la organización.

El especialista principal del CID determinará los técnicos o especialistas que se encargarán de la recepción de las quejas así como de su posterior solución.

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 de 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 el responsable de establecer un proceso de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación e informará a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las quejas, con recomendaciones para la mejora. Mantendrá 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.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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 registre.

Todo el personal en contacto con los usuarios y reclamantes deberá recibir formación sobre 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 y responder rápidamente a sus quejas o remitirlas a los individuo 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 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 comienza a funcionar el equipo que analiza el proceso de manejo de quejas.

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

Paso 1 Recepción de la queja

Para la recepción de la queja se elaboró el siguiente registro

Se implementará el registro de uso interno donde se lista la descripción de las reclamaciones analizadas en el período de la investigación

Registro de reclamaciones.				
No	Nombre del cliente	Descripción de la queja	Fechas de tramitación	Resultado
01	Norberto Pérez Pérez	Demora en la entrega de la información	13-12 -08	15-12-08

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Planilla de reclamación	
<p>1-Datos del reclamante</p> <p>Queja No.---01</p> <p>Nombre: Norberto Pérez Pérez</p> <p>Organización: Departamento Cultura e Identidad</p> <p>Teléfono: 461473</p> <p>Fax:-</p> <p>Correo electrónico:Norberto@nh.co.cu</p>	<p>2- Tipos de productos</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Servicio DSI</p> <p><input type="checkbox"/> Servicio en sala</p> <p><input type="checkbox"/> Servicio de copia en formato electrónico</p> <p><input type="checkbox"/> Servicio de Tab Cont</p> <p><input type="checkbox"/> Boletín Horizontes</p> <p><input type="checkbox"/> Boletín Monitoreo de Información</p> <p><input type="checkbox"/> Servicio de préstamo externo</p> <p><input type="checkbox"/> Servicio de fotocopia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Servicio de búsquedas en Internet</p> <p><input type="checkbox"/> Catálogo on line</p>
<p>3- Problema encontrado.</p> <p>Fecha del problema: 13/ 12 /08</p> <p>Problema recurrente: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>1 <input type="checkbox"/> Producto no entregado</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Servicio no prestado</p> <p>3 <input checked="" type="checkbox"/> Retraso en la entrega del producto</p> <p>4 <input type="checkbox"/> No correspondencia con el perfil de interés</p>	<p>4- Solicita una solución</p> <p>X Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>Descripción: Búsqueda y entrega de artículo sobre competencias profesionales</p> <p>Firma _____ Fecha: 15/12/08</p>
<p>5 Datos del receptor de la queja</p> <p>Fecha de la queja : 13-12 -08</p> <p>Hora de la queja: 3.00 PM</p> <p>Nombre del receptor: Alina</p> <p>Medio de la queja</p> <p>Electrónico: x Teléfono: _____</p> <p>En persona: <input type="checkbox"/> Correo postal: _____</p> <p>Otro: _____</p>	<p>6 Lista de documentos que se adjuntan</p> <p><input type="checkbox"/> En este caso entiéndase reclamación escrita del cliente u otro documento.</p>

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Código de identificación único: 01	
Estimado cliente su queja será tramitada en un plazo de tres días: Conforme: X No Conforme: _____	

El cliente envía un e-mail al CIDTUR manifestando su queja por la demora de una solicitud de información para un trabajo docente. Después del proceso inicial de la queja el técnico de información llenó el registro para la recepción oficial de la misma e informa a la especialista encargada para su análisis y tratamiento. Se tomaron todos los datos que incluye el registro y se le confirmó al usuario la recepción de la queja. La especialista al contactar con el cliente intercambió para conocer con más detalles el motivo real de su queja y llegar a un acuerdo para brindarle una solución beneficiosa para ambas partes sin que se vean afectadas la ética profesional del colectivo.

Paso 2 Seguimiento e Investigación de la queja

Después de la recepción que hace la especialista del proceso inicial de la queja se debe analizar las herramientas con que cuenta el CIDTUR para solucionar la inquietud, conociendo de antemano el valioso fondo de información y referencia(FIR) que posee con documentos actualizados ,además de un conjunto de informaciones digitales seleccionadas de INTERNET, un sistema referencial dado por la indización y los lenguajes artificiales que sintetizan en palabras o frases el contenido intelectual de cualquier documento. Además de la experiencia necesaria para escoger la herramienta apropiada para dar respuesta a la queja.

La especialista de información se debe trazar una estrategia mental para utilizar la herramienta apropiada en la búsqueda para dar una solución al usuario. Primeramente se realizó una búsqueda exhaustiva de las diferentes colecciones que conforman el FIR, confeccionándose un listado de referencias bibliográficas con todos los documentos que contenían la materia solicitada, posteriormente se hizo una búsqueda en la base de datos y en la biblioteca virtual de todas las informaciones electrónicas que contenía dicha materia para ubicarla en una carpeta para ser entregada al usuario.

Paso 4 Respuesta y Cierre de la queja

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

El especialista de información se debe comunicar rápidamente con el usuario para informarle que ya existe la información referente al tema y que se hace llegar vía correo electrónico y que inmediatamente confirme la llegada de información y su criterio por el servicio recibido o alguna sugerencia al respecto.

Se espera la respuesta del usuario por cualquier de las vías para conocer su conformidad o inconformidad para trazar las medidas en caso de su inconformidad, para con esto cerrar el registro de la queja.

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

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

Etapas 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 recepcionan por las diferentes vías establecidas en el procedimiento correo electrónico, teléfono, personal y correo postal, a la que se da un orden consecutivo para dar respuesta en ese mismo orden en que se producen. Cuando no se tiene la solución en el periodo determinado de tres días 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 como por ejemplo rotura en los equipos, falta de electricidad, que no exista la información, problemas de enfermedad en el personal, entre otros.

Paso 2 Actuar en consecuencia

Se debe realizar 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

Etapas II Control y mejora 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.

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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 no se cumple el funcionamiento de las redes buscar información escrita relacionada con el tema, fotocopiar la información o escanearla y hacerla llegar al cliente, cuando no funciona la tecnología se localiza la información relacionada con el tema en papel y se le presta la información en sala de lectura para que trabaje, si es muy importante o urgente se le brinda el servicio de préstamo externo. Cuando la información no exista en el CIDTUR se le hace la referencia al cliente de otras organizaciones, instituciones o biblioteca que por su objeto de trabajo la posea. En el caso que la referencista no se encuentre por diferentes causas otra persona atenderá al cliente para satisfacer su demanda informativa.

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 usuario de una queja que ya ha sido solucionada con anterioridad, el mismo debe estar ubicado en la sala de lectura, ya que constituye una herramienta de trabajo para el manejo de quejas y estar disponible para los especialistas que rotan por sala de lectura y por el especialista que se encarga del procedimiento.

2.2 Valoración del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas a través de criterios de expertos con el objetivo de valorar la propuesta metodológica diseñada

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Se seleccionaron 20 posibles expertos, capaces de ofrecer valoraciones acerca de las fases, etapas y los pasos que conforman el procedimiento y que aportaran recomendaciones al respecto. Este grupo estuvo integrado por especialistas que poseen experiencias en la actividad turística y la investigación.

A estos se le aplicó el cuestionario que aparece en el (anexo 2) para determinar el coeficiente de conocimiento (Kc.) y argumentación (ka). A partir de esta información se determinó el valor de ambos, para finalmente determinar de cada encuestado el coeficiente de competencia $K = \frac{1}{2} (Kc+Ka)$

Del total, se consideró como expertos a los que obtuvieron un coeficiente de competencia igual o superior a 0.7, siendo seleccionados 15 expertos a consultar de los 20 encuestados. En el (anexo 3) aparece su distribución.

A estos expertos de forma individual se les aplicó el cuestionario que aparece en el (anexo 4), donde se les consultó sobre los aspectos esenciales del procedimiento. Las sugerencias y los señalamientos realizados, así como los criterios emitidos por los expertos en comunicaciones personales que los mismos pudieron realizar en intercambio con la investigadora, permitió realizar cambios, modificaciones, inclusiones y exclusiones de algunos aspectos relacionados con el procedimiento.

Entre los más significativos se encontraron los siguientes:

- La aplicación de este procedimiento requerirá de primera instancia una preparación teórica y metodológica de todo el personal que la utilizará.
- Profundizar más en la etapa de implementación,
- Resulta novedosa, por no contar con un procedimiento para gestionar la calidad en el proceso de manejo de quejas en ningún Centro de Información y Documentación del país.

Se valoraron todos los criterios aportados y se realizaron los reajustes pertinentes.

Dicho proceder permitió la confección de un procedimiento de mayor utilidad.

Para ello se utilizaron las categorías de C1: Muy relevante, C2: Bastante relevante C3: Relevante, C4: Poco relevante, C5: No relevante.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Los 15 expertos analizaron el procedimiento general propuesto y posteriormente se efectuó el procesamiento estadístico de los resultados (ANEXO # 4)

Como se puede observar al valorar de manera general el procedimiento, la mayor parte de los expertos coinciden en valorar las dos primeras fases del procedimiento (Planeación, organización e implementación del proceso de manejo de quejas) en el intervalo de Muy Relevante y la última fase (Control y mejora) en el intervalo de Bastante Relevante, lo que permite inferir que es pertinente este procedimiento para ser aplicado.

2.3 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín

Antes de mostrar los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas se valorará cómo se comportan los aspectos que de estar presentes favorecen la aplicación del mismo. En el CIDTUR existe en la actualidad un claro convencimiento de la necesidad de la gestión en numerosos aspectos, entre ellos la gestión de la calidad en el proceso de manejo de las quejas siguiendo la lógica interactiva de planear, organizar, implantar, controlar y mejorar. Se logró la planificación y organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas desde marzo de 2009, implantando todos los registros y procedimientos, donde se controla la ocurrencia de las quejas. El especialista encargado del procedimiento se identificó con esta actividad y se observa su profesionalidad en el proceso, mostrándose en la calidad de los productos y servicios informativos prestados, donde no se han producido nuevamente quejas que ya fueron resueltas, existiendo las herramientas del procedimiento que nos sirven para dar una respuesta inmediata.

Se pudo constatar además que los aspectos relacionados con: motivación y liderazgo, comprometimiento e involucramiento, flexibilidad y dinamismo y el enfoque al cliente o destinatarios de esos servicios, presentan un comportamiento

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

muy favorable, en lo cual ha incidido mucho la capacitación y formación que ha tenido el equipo de trabajo y la dirección del CIDTUR.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en algunas de las etapas que componen las fases del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín en estudio, con el objetivo de que la actividad de gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas quede organizada y sistematizada.

Fase I: Planeación y Organización del proceso de manejo de quejas

Etapas I Creación del equipo de trabajo

Para llevar a cabo esta etapa teniendo en cuenta que es recomendable involucrar a las personas que estarán vinculadas directamente a la aplicación del procedimiento y atendiendo a las características de la entidad el equipo de trabajo quedó conformado de la siguiente manera:

- Subdirectora de I+ D +I
- Especialista en calidad
- Especialista principal del CIDTUR
- Especialistas del CIDTUR
- Informático del CIDTUR

Etapas II: Formación y capacitación del equipo de trabajo.

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

El proceso de tratamiento de quejas y la información de apoyo fueron de fácil comprensión, la información estuvo en un lenguaje sencillo.

El equipo de trabajo recibió capacitación sobre todo lo concerniente al manejo de quejas en el centro de información, incluidas técnicas apropiadas para el personal

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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 cliente y de otras partes interesadas

Se determinaron los requisitos generales de los productos, se contó con la colaboración de los especialistas y técnicos del CIDTUR por las experiencias que tienen en la actividad. Se aplicó una encuesta a los clientes donde listaron en orden de prioridad las características que según su criterio deben contener los productos de información.

Etapas III Determinación de las características de calidad y sus requisitos para cada tipo de producto.

Se realizó un análisis, en equipo, de las características o elementos que debe incluir el servicio de forma general, teniendo en cuenta características dadas por el cliente, especialistas y técnicos.

En el caso del Centro de Información y Documentación objeto de análisis se determinaron para cada tipo de producto las siguientes características de calidad con sus correspondientes requisitos.

Tipos de productos	Características según el producto y los requisitos
-Servicio en sala (préstamo interno)	- Disponibilidad del documento (presente en el fondo). - Rapidez en la localización del documento (3 min) - Capacidad de respuesta del referencista
-Servicio de préstamo externo	- Disponibilidad del documento amparado en resolución de préstamo externo de la EHT (presente en el fondo)
-El servicio de copia de documentos en soportes electrónicos.	- Disponibilidad servicio - Semanal (Miércoles)
-Servicio de DSI	-Información actualizada(- de 3 años) - Rapidez(- de 10 días)

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

	- Periodicidad(mensual)
-Servicio de Tab Cont	- Actualizado - Periodicidad mensual
- Servicio de fotocopia	-Rapidez (± 3 días)
- Servicio de búsqueda en Internet	-Fuente fidedigna de la información (1 semana)
-Catálogo on line	-Actualizado(mensual) - Fácil acceso -Observar las referencias bibliográficas de un determinado temática
- Paquetes Informativos, Perfiles de Países, Informaciones temáticas y Búsquedas bibliográficas	-Información actualizada (- de 5 años - Fuente citada Según solicitud
- Boletines Electrónicos Horizonte Turístico y Monitoreo de Información	- Información actualizada - Artículos relacionados con el perfil turístico trimestral y quincenal)

Otras características generales de calidad y sus requisitos que influyen en la calidad del servicio, según el cliente.

El personal que presta el servicio	-Amable - Profesional -Dominio de los fondos -Empático. -Actualizado en las últimas tendencias -Confiable
Niveles de iluminación	- Adecuados(altura + de 2.75 m)
Temperatura	-Agradable (climatizada de 25 0 c
Niveles de ruidos	- Permisibles(de 80 a 85 Db)
accesibilidad	- Fácil acceso
Dimensiones del salón	- Adecuadas (no menos de 40 m2

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

Se definieron los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso Tiempo de respuesta, este estuvo en dependencia del tipo de queja que se recibió y el Porcentaje de quejas solucionadas o índice de solución (Qs

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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

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

- 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 %)

Para el periodo a prueba a partir de marzo de 2009 donde se recogieron 92 quejas de ellas 85 fueron solucionadas para un 92.39 % considerándose como excelente.

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

Se diseñó el procedimiento para la realización del manejo de quejas, el mismo se puede observar en la figura 5 del epígrafe 2.1 y se ha aplicado en todos los casos cada vez que se ha presentado una queja.

Etapas VI Definir los recursos necesarios

El CID cuenta con una cartera de productos y servicios informativos bien definidos y con un manual de funcionamiento del CID, tiene un personal graduado en la especialidad de información científica y bibliotecología con más de 10 años de experiencia, con conocimientos de la actividad del sector turístico y con dominio del uso de las nuevas tecnología de la información y el conocimiento. Se cuenta en el CIDTUR con herramientas de la actividad científica informativa (ACI), como lenguajes artificiales ejemplos epigrafiarios, norma cubana, y manuales de servicios y procesamiento analítico sintético (PAS). Se cuenta con un equipamiento de 5 PC, 1 scanner, 1 fotocopidora, y 1 impresora. Existe un fondo de información y referencia (FIR) con diferentes colecciones como libros y folletos, publicaciones seriadas, flujo ascendente y materiales especiales

Etapas VII Definir y asignar responsabilidades y funciones

La especialista principal del CID definió que el técnico de información que se encuentre rotando por sala de lectura durante una semana es el responsable de

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

recoger y describir las quejas de los usuarios en el registro de quejas. La especialista que atiende el procedimiento de quejas será la encargada de tramitar la respuesta en el plazo establecido al usuario, esto será cuando la queja no tenga una respuesta inmediata. Cada especialista de información tiene asignado funciones específica en los servicios especializados que se realizan en el CID pero todos prestan los servicios tradicionales que lo ponen en contacto con los usuarios y el FIR.

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

Etapa I comenzar el periodo a prueba

Se escogió como periodo a prueba a partir de marzo de 2009 en ambas sedes de la EHT. En esta etapa se recogieron 92 quejas, se realizó una reunión con el departamento donde se le explicó cómo iba a funcionar el equipo del proceso de manejo de quejas donde están involucrados las 5 especialistas de información, responsable de la recogida de las quejas de los clientes por cualquiera de las vías dándolas a conocer al final de la jornada laboral para comenzar con en el proceso para darle respuesta al usuario en el tiempo establecido y excepcionalmente extender a más días las respuestas.

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

Primeramente se hizo la recepción de la queja del cliente por la insatisfacción debido a la morosidad en el servicio prestado, la especialista de información procesa la solicitud e intercambia para conocer con profundidad, qué es en realidad lo que el usuario solicita. La encargada del procesamiento de la queja investiga en el colectivo que atiende servicios informativos cuáles son las causas de la demora en la entrega de la información al usuario. Después de realizar un análisis de las causas que produjeron la queja se pudo determinar que una PC estaba fuera de servicio porque no tenía conexión con INTERNET por problemas técnicos. Inmediatamente se comienza a trabajar en la búsqueda de información en la temática solicitada para dar una respuesta satisfactoria al usuario.

Después de trazar la estrategia de búsqueda utilizó las palabras claves o epígrafes más adecuados para la búsqueda de la información tanto a través de las

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

base de datos del FIR como en los buscadores de INTERNET y relacionó las referencias bibliográficas de las bases de datos, así como los artículos encontrados en INTERNET.

Se contactó con el cliente para mostrarle las referencias bibliográficas encontradas y los artículos pertinentes a la temática. El reclamante emitió su criterio acerca de las respuestas dadas por el CID y manifestó su conformidad.

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

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

Se evaluó cómo se iban cumpliendo los pasos del procedimiento para la realización del manejo de quejas el cual se comprobó que se aplicaba según lo planificado.

Paso 2 Actuar en consecuencia

Al existir el registro de reclamaciones disponible en la sala de lectura del CIDTUR, a cargo de la especialista que realiza la actividad, además de otras herramientas como epigrafiarios, bases de datos, referencias, etc., que permitieron dar una respuesta inmediata al usuario sobre el servicio de DSI. Después de la investigación de la queja se llegó al consenso por el colectivo de especialista de la elaboración de un producto informativo para profundizar en la temática que se solicitaba por el usuario y se le entregó un paquete informativo sobre la integración latinoamericana. El usuario quedó satisfecho por la profundidad que se trató el tema y porque le sirvió de material de apoyo para desarrollar su curso de postgrado.

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

Paso 1 Medición de los indicadores de desempeño

Desde el momento que se aplicó el procedimiento de manejo de quejas se ha elevado el Índice de satisfacción de los usuarios entre un 90 a 95% de respuesta a

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

las quejas formuladas, índice permisible en la esfera de la actividad científico informativa y de los centros de información y las bibliotecas.

En el periodo de prueba el CIDTUR logró minimizar las quejas provenientes de los usuarios de la información utilizando las herramientas creadas por el procedimiento y elevó significativamente la satisfacción de los usuarios atendidos en el centro ya que en el periodo a prueba a partir de marzo de 2009 se recogieron 92 quejas de ellas 85 fueron solucionadas para un 92.39 % de índice de solución o % de quejas solucionadas.

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar

- Los indicadores de la aplicación del procedimiento de manejo de quejas se elevaron de un 70 a 75% a un 90 a 95 %, específicamente el % de quejas solucionadas actualmente se comporta en un 92,39%, que comparándose este valor con los niveles a alcanzar: cuando este sea mayor e igual que 90% se considerará excelente ($\% Qs \geq 90 \%$), en este caso el $\% Qs = 92,39\% > 90 \%$, se considera que dicho indicador en la actualidad tiene un comportamiento excelente.

Demostrándose la utilidad de la aplicación del procedimiento para contribuir al decrecimiento de las quejas y al mismo a la rápida respuesta de las mismas.

Paso 3 Actuar en consecuencia

Los pasos fueron cumpliéndose como estaba planificado por lo que no fue necesario actuar en consecuencia.

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

Paso 1 Estandarizar soluciones y documentarlas

Se confeccionó el fichero organizado alfabéticamente con la solución de cada una de las quejas para dar referencia a los usuarios con alguna queja, ubicada en la sala de lectura con las herramientas informativas creadas al efecto y la especialista dedicada al procedimiento.

Es importante apuntar que a partir de la aplicación del procedimiento desde marzo de 2009 en el CIDTUR de la EHT de Holguín se ha podido constatar que los

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

niveles de satisfacción por parte de los usuarios con los servicios que se prestan oscilan entre un 90 y un 95 %.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

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 información tales como búsquedas de información en INTERNET, diseminación selectiva de la información, bibliografías temáticas entre otros que presta el CIDTUR.

2- Se logró diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la EHT de Holguín compuesto 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.

3- Se valoró como satisfactorio el procedimiento propuesto por un grupo de expertos vinculados a la gestión de la calidad en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la EHT de Holguín que trabaja de cara al cliente para ir perfeccionando cada uno de los servicios y productos tales como perfiles de países emisores y competidores, paquetes informativos, informaciones temáticas así como las publicaciones que edita el centro.

4- Se implementó por primera vez en una organización de información del territorio el procedimiento de manejo de quejas como aporte metodológico de la actividad científico informativo al Sistema Nacional de los Profesionales del Turismo (SNAPT) de la red de los CIDTUR formados por 18 escuelas.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones emanadas del mismo, se recomienda:

1. Aplicar totalmente el procedimiento propuesto en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo dada su importancia para la mejora de la calidad, teniendo en cuenta su adecuación a las características particulares del mismo.
2. Presentar el procedimiento de manejo de quejas en el Taller Nacional de los CID para su generalización y constatar su impacto en estas organizaciones.
3. Proponer que el procedimiento utilizado en la investigación sirva de material bibliográfico referenciado para estudiantes que se interesan en investigar en este campo.
4. Divulgar el procedimiento de manejo de quejas a otros Centros con características similares por constituir la primera experiencia en el territorio.
5. Tener en cuenta los aspectos que se determinaron para la aplicación del procedimiento para el manejo de quejas en otras investigaciones que se puedan realizar en el CIDTUR.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Águila Sánchez, Luis. Control de la Calidad. /-- México: Editorial Minerva, 1997.-- 224p.
- 2- Arcarons Simon, Ramón. Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa hostelera. / -- Madrid: Editorial Síntesis, 1995. – 222 p.
- 3- 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.
- 4-Bearden, W.O. Profiling consumers who register complaints against auto repair services. Journal of Consumer Affairs (New York) (17):15-35, mar. 1983.
- 5-Bernillon, Alain. Los instrumentos de gestión de la calidad. / -- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993. -- 29 p.
- 6- Berry, T. H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. /-- Bogotá McGraw Hill Book Co, 1996.—186p.
- 7- Bigné, J. E. Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. -- Revista Española de Investigación de Marketing (Madrid) (2): 33-53, mar. 1992
- 8-Blanco Illescas, F. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas./-- México: Editorial Limusa, 1993. --189p.
- 9-Calidad Total I-EFQM- ISO 9000. ¿Diferencias y Similitudes? <http://www.improvenconsultores.com/> [Consultado: 10 jun. 2008].
- 10-Cantú, D. H. Desarrollo de una cultura de calidad. /--México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2001. —236p.
- 11-Carvajal Arencibia, Mayra; Agustín Israel Rodríguez Rogert. Buscando la excelencia.—Normalización (La Habana) (1) : 53-63, feb.1999
- 12- Casanovas, August. Logística Empresarial. /-- España: Ediciones Gestión 2000, 2001. —184 p.
- 13- Cisneros, Xiomara. Diseño de elementos del sistema de calidad de la empresa farmacéutica . Tesis de especialidad. ISPJAE: La Habana, 1998. --93p.
- 14- Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración . / -- Colombia: Editorial McGraw, Hill Interamericana, 1993. —234p.
- 15- El cliente cuestión de enfoque. <http://www.cein.es> [Consultado: 9 jun. 2002].
- 16- Dale, P. B. La calidad no cuesta. /--México: Editorial Iberoamérica, 1991.-- 189p.
- 17- Deming, W. E. La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. /- - Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1989.—192p.
- 18- Díaz, A. Producción: Gestión y control. /-- Barcelona: Editorial Ariel, S.A. 1993. —187p.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- 19- DAY, R.L. Research perspectives on consumer complaining behavior. Theoretical Developments in Marketing./-- Chicago: American Marketing Association, 1980.-- 211p.
- 20- Drucker, P. F. La innovación y el empresario innovador. /--México: Edita Edhasa, 1991.— 234p.
- 21- Drucker, P. F. La teoría de la fabricación que surge ahora. /-- España: Harvard Deusto Business Review , 1991.—234p.
- 22- Engels, Federico. Dialéctica de la naturaleza. /-- México: Editorial Grijalbo, S.A, 1961.-- 348 p.

- 23- Everett E, Adam . Administración de la producción y las operaciones./-- México: Ed. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.; 1991.—234p.
- 24- Fayol, H. Administración industrial y general. Herreros Hermanos, México. Editorial Grijalbo, 1961.—221p.
- 25- Feigenbaum, A. V. Control Total de la Calidad. /--La Habana: Edición Revolucionaria, 1971.--234p.
- 26- Fawsi, F. Aspectos económicos de la calidad. Taller Internacional sobre calidad y desarrollo. /--La Habana: Qualitas, 1995.—s.p

- 27- Feigenbaum, A. V. Control Total de la Calidad./ -- México: Editorial Continental, S. A de C. V, 1994.—256p.
- 28- Folgar, Oscar. Aseguramiento de calidad ISO 9000. /—Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1996.—298p.
- 29- Gallego, Jesús Felipe. Dirección estratégica en los hoteles del sigloXXI./— Madrid : Mc Graw-Hill Interamericana, 1996.—354p.
- 30- Gómez, M., Méndez, J. L., Pérez, P. Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. ESIC Market. (85): 171-181, jul/sept.1994.
- 31- González, Fara. Calidad del servicio versus satisfacción del cliente. Una reflexión. Evolución y Tendencias de la Industria Turística (3) 3-4, jul. 2000.

- 32- Hansen, Bertrand L. Teoría y práctica del control de la calidad. /-- España: Editorial Hispano-Europea, 1980.—136p.

- 33- Harrington, H. J. El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad./-- U.S.A: Quality Press Wisconsin, 1991.—124p.
- 34- Harrington H. James. El coste de la mala calidad/ --Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990.--137p.
- 35- Harrington, H. J. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá: McGraw_ Hill Co., 1993. —127p.
- 36- Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. , Bogotá: McGraw-Hill, 1997. —156p.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- 37- Ivancevich, J. M. /et.al/. Gestión, calidad y competitividad. /--Madrid: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997. —231p.
- 38- Ishikawa, Kaoru. ¿Que es el CTC?. La modalidad japonesa. / -- México: Norma,1984. -- 209p.
- 39- Jacoby, J. Y Jaccard, J.J. . The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior a psychological analysis. Journal of Retailing (New York) 57(3): 4-24,abr.1981
- 40- Juran, J.M. Manual del control de la Calidad./-- España: Paidós, 1989. — 321p.
- 41- Juran J. M. Calidad e Ingresos. Manual de Control de Calidad ./-- La Habana: Editorial MES, 1993. —176p.
- 42- Juran, J. M. La función de la calidad. Manual de Control de la Calidad. /-- La Habana: Editorial MES, 1993. --234p.
- 43- Kaplan, R. S. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en recursos tangibles. / --España: Gestión 2000,1999.-- 350p.
- 44- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. —204p.
- 45- Krapfel, R.E..A consumer complaint strategy model: antecedents and outcomes. Advances in Consumer Research (12): 346-350, abril.2000.
- 46- Kotler, P. Introducción al marketing. /-- Barcelona: Prentice Hall Iberia, 2000.-- 181p.
- 47-Kursanov, G. A. El materialismo dialéctico y el concepto. — México: Ed. Grijalbo, 1980. --187p.
- 48- Llanes, W. . La Dirección estratégico en la empresa.--/ La Habana: Ed. Centros de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR),2004. —34p.
- 49- Maddox, R. . Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension.Journal of Consumer Research (8): 97-102.1981
- 50- Michelena Fernández, Ester S. Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de La Habana: CUJAE, 2000. __ 98 p.
- 51- Méndez, C.E. Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. — Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. — s. p.
- 52 - 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
- 53- NC. ISO 8402: 1987. Calidad, Vocabulario. p. 2
- 54- NC. ISO 8402: 1994. Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario. p.2
- 55- NC ISO 9000:2000. Normas para la Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. En Sistema de gestión de la Calidad, 2000—p. 8

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- 56- NC ISO-10002. 2004. Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones
- 57- Norma ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos
- 58- Norma ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad– Fundamentos y Vocabulario “.
- 59- Norma ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- 60- Norma ISO 9004:2000, p.5. Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- 61- Pérez Campdesuñer, Reyner. Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2006.
- 62- Lorino, P. El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. /-- Barcelona: Editores Boixareu Marcombo, S.A., 1993 .—219p.
- 63- Sabria, Federico . La Cadena de Suministros. /--Barcelona: Editorial Gestion, 2003.—254p.
- 64- Parker, C. Y Mathews, B.P. Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations. Marketing Intelligence and Planning, (1): 38-44, mar. 2001
- 65- 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.
- 66- Peters, Thomas, J. En busca de la excelencia. /-- Editorial Norma: Bogotá, 1982. --338p.
- 67- Rosander, A. La Búsqueda de la calidad en los servicios./—Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1992.—652 p.
- 68 - Sahid, Feres. Logística Pura. Colección Logística. /-- s.l: Cooperación John F. Kennedy, 2000.-- s. p
- 69- Stoner, J. A., Wankel Ch. Administración./-- México: Editorial Mc Graw-Hill Book, 1996. --321p.
- 70- Stoner, J. A, Freeman, R. Edward,Gilbert, Daniel R. Administración./-- México : Ed. Hispanoamericana, 1996.—143p.
- 71- Schroeder, Roger. Administración de Operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones./-- México: Editorial Mc Graw Hill, 1998.—231p.
- 72- Senlle, Andrés. Calidad total en los servicios y en la administración pública ./-- Barcelona :Gestión 2000,1996.--148p.
- 73- Shaw, James G. El cliente quiere calidad./-- México: Prentice_ Hall Hispanoamericana, S.A ,1997.-- 126p.
- 74- Santesmases, M. Marketing, Conceptos y Estrategias. Madrid: Ed. Pirámide, 1991 .—124p.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

- 75- Stanton, W.J. Fundamentos de Marketing./—Madrid: Ed. del Castillo, 1970. — 156p.
- 76- Hocks, S.. ¿Cómo medir la Satisfacción del Cliente?. /-- España: Ediciones Iberoamericanas. SA., 1998 —154p.
- 77- Hunt, H.K. y Day, R.L.(eds.), Bloomington: Indiana University,1985.--2 59p.
- 78- Rufino, R, J. Gestión de la Calidad de Empresa de Servicio. Sevilla: Editorial Mc Graw Hill, 1995 .—184p.
- 79- Senlle, Andrés. Calidad total en los servicios y en la administración pública./-- Barcelona :Gestión 2000, 1996.--148p.
- 80- Shaw, James G. El cliente quiere calidad./--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A: , 1997. --126p.
- 82- Stoner, James A. F.. Administración. /—México: Edición.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.—189p.
- 83- Trischler, W. E. Mejora del valor añadido en los procesos. /-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998.—233p.
- 84- Torres, Treto Y Santos. “Enfoques para la gestión de la calidad”. Revista Normalización (2): 34-42. Ene. 2003.

- 85- Yamaguchi, K. El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencias brindadas en CEN, La Habana.-- 1989.
- 86- 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.
- 87- Zeitthamil, Valarie. Calidad total en la gestión de servicios. / — Buenos Aires : Ediciones Díaz de Santos , 1993.— 213p.
- 88- ZeithamL, V.A.; Berry, L.L. Y Parasuraman, A. The behavioral consequences ofservice quality. Journal of Marketing (2): 31-46, abr 1996
- 89- Westbrook, R.A. . Product consumption-based affective responses and postpurchase processes. Journal of Marketing Research (4): 258-270, ene.1987

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

ANEXO 1



Centro de Información y Documentación para el Turismo
Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín

Estimado cliente:

Su opinión, es muy importante para medir y evaluar nuestros servicios, para lo cual le pedimos que llene este pequeño cuestionario:

1. Servicios recibidos (marque con una x)

Búsqueda de Información		Perfiles de Países	
Compendio Informativo		Servicio de Referencia	
Acceso a Documentos		Diseminación Selectiva	
Información Temática		Copia de información	
Otro servicio		Fotocopias	

2. La información recibida ya era conocida por usted? SI ___ NO ___

3. Es actualizada? SI ___ NO ___

4. Satisface sus expectativas? SI ___ NO ___
___ En parte ___

5. Cómo cataloga el servicio? Rápido ___ Eficiente ___ Demorado ___
Ineficiente ___

6. Desea expresar algo más?

Nombre:

Fecha:

Muchas Gracias

E.Sánchez Zaldívar

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

ANEXO # 2

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DEL EXPERTO.

Fuente: Moreno Pino (2003)

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al grado de relevancia de un **procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT**

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente como parte del método empírico de investigación "consulta a expertos", determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1.- Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema: Gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el tema: "La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas" Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (bajo)

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajo de autores nacionales.			
Trabajo de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias.

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

ANEXO # 3

DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS POSIBLES EXPERTOS A CONSULTAR

Tabulación:

Determinación del Coeficiente de Competencia				
No	Kc	Ka	K	Categoría
1	0,9	1	0,95	Alto
2	0,7	0,85	0,775	Medio
3	0,9	0,9	0,9	Alto
4	1	0,8	0,9	Alto
5	0,4	0,5	0,45	Bajo
6	0,6	0,9	0,75	Medio
7	0,8	0,6	0,7	Medio
8	0,4	0,2	0,3	Bajo
9	0,8	0,8	0,8	Alto
10	0,8	0,9	0,85	Alto
11	0,9	1	0,95	Alto
12	0,2	0,4	0,3	Bajo
13	0,7	0,8	0,75	Medio
14	0,9	0,9	0,9	Alto
15	0,3	0,6	0,45	Bajo
16	0,9	0,9	0,9	Alto
17	0,7	0,8	0,75	Medio
18	0,9	0,9	0,9	Alto
19	0,5	0,4	0,45	Bajo
20	0,8	0,7	0,75	Medio
21	0,4	0,2	0,3	Bajo

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

ANEXO # 4

ENCUESTA APLICADA A EXPERTOS PARA SOMETER A SU CONSIDERACIÓN EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS EN LA EHT DE HOLGUÍN

Nombre y apellidos: _____.

Institución a la que pertenece: _____.

Cargo actual: _____.

Calificación profesional, grado científico o académico:

Profesor: _____.

Licenciado: _____.

Especialista: _____.

Master: _____.

Doctor: _____.

Años de experiencia en el cargo: _____.

Años de experiencia docente y(o) en la investigación: _____.

Estimado compañero (a): Usted ha sido seleccionado por su calificación científica y(o) profesional como experto para valorar la pertinencia **del procedimiento**.

Motivados por la importancia de esta investigación, destinada hacia el mejoramiento de la calidad. Ponemos a su consideración este **procedimiento**. Su contenido esencial se enmarca en la gestión de calidad en el proceso de manejo de quejas. Considerando el nivel de conocimiento y experiencia que usted posee, le pedimos haga su autoevaluación lo más sincera posible, respecto a los parámetros que a continuación aparecen, señalando con una X donde cree encontrarse cada uno, según su grado de relevancia.

Se anexa a esta encuesta dicha propuesta la cual usted debe consultar, porque se requiere su opinión con relación a:

➤ Grado de relevancia de:

- Las diferentes fases, etapas y pasos del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.
- ¿Qué otras fases, etapas y pasos se pueden incluir o eliminar en el procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas?

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

Le agradecemos anticipadamente el esfuerzo que sabemos hará para responder con la mayor fidelidad posible a su manera de pensar, la siguiente encuesta.

Muchas gracias;

Indicaciones: A continuación se exponen debe marcar la categoría donde ubica cada una. A la derecha aparece la escala;

C1: Muy relevante. **C2:** Bastante Relevante. **C3:** Relevante.

C4: Poco relevante **C5:** No relevante.

Sobre el procedimiento:

FASES	Pasos	C1	C2	C3	C4	C5
I. Planeación y Organización	- Los pasos propuestos posibilitan el comprometimiento de los directivos y preparar al equipo de trabajo.					
II. Implantación	- Los pasos y tareas propuestas posibilitan Concretar la implantación del procedimiento diseñado de manejo de quejas.					
III. Control y mejora.	- Los pasos y tareas propuestas posibilitan Controlar y mejorar el desempeño de los procesos del tratamiento de quejas para la toma de acciones correctivas.					

✓ Escriba a continuación qué elementos, considera que deben ser incluidos o eliminados en esta propuesta:

Incluidos	Eliminados

Otras sugerencias: _____

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS PARA EL CIDTUR

ANEXO 5

VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO POR CRITERIO DE EXPERTOS

Fuente: Aplicación del método estadístico.

Criterio de expertos GRUPOS DE INDICADORES

FASES	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
FASE I	12	2	1	0	0	15
FASE II	10	3	2	0	0	15
FASE III	11	2	2	0	0	15

GRUPOS	C1	C2	C3	C4	C5
FASE I	12	14	15	15	15
FASE II	10	13	15	15	15
FASE III	11	13	15	15	15

GRUPOS	C1	C2	C3	C4
FASE I	0,8	0,93	1	1
FASE II	0,7	0,8667	1	1
FASE III	0,7	0,8667	1	1

GRUPOS	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N - Prom.
FASE I	0,84	1,5	3,49	3,49	9,32	2,33	-0,118
FASE II	0,43	1,11	3,49	3,49	8,52	2,13	0,083
FASE III	0,62	1,11	3,49	3,49	8,71	2,18	0,032
Suma	1,89	3,72	10,47	10,47	26,55		
Punto de corte	0,63	1,24	3,49	3,49	8,85	2,21	Prom. Gral

