

ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN DE TÉCNICOS DE OPERACIONES TURÍSTICAS EN LA SUCURSAL “OMNIBUS TRANSTUR VARADERO”. UNA VISIÓN DESDE LOS ESTUDIOS SOCIALES DE LA CIENCIA

Lic. Teresa Lazara Ruiz Sánchez¹, Lic. Pilar R. Pérez Bueno². DrC. Pilarin Baujin Pérez³

1. Filial universitaria municipal Aida Pelayo. Cárdenas, Matanzas, Cuba. Profesora a tiempo parcial de la carrera de Derecho

2. Filial Universitaria Municipal “Aida Pelayo Pelayo”. Céspedes entre Tenería y Fomento. Cárdenas, Matanzas. Profesora Propia.

3. UMCC, Jefe de la Carrera de Contabilidad-Finanzas

Resumen.

El sector empresarial cubano se encuentra inmerso en un proceso de Perfeccionamiento Empresarial cuyo objetivo central radica en incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana y de esta forma aportar más a la sociedad, sobre la base de otorgarle facultades y establecer políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, creatividad y responsabilidad de jefes y trabajadores, como reclama el socialismo.

Ello contribuye a brindar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, lo que a su vez se identifica con la interacción existente entre la Ciencia, Tecnología y Sociedad y el enfoque social que tiene el uso de la tecnociencia en el sistema de turismo cubano, pues el principal activo con que cuenta la entidad, para que sus procesos operativos se den con eficiencia y calidad, es el capital humano; y el cliente, a quien esos procesos se dirigen, es por una parte las agencias de viajes, por otra los turistas y los propios trabajadores, utilizando una tecnología que ofrezca alta seguridad, puntualidad, confort y contando con un personal altamente especializado y profesional.

Palabras claves: capacitación, estudios de CTS

INTRODUCCION.

El hombre primitivo fue un ser móvil que vivía desplazándose de un lugar a otro. Primero buscaba los frutos que lo alimentaban y se protegía contra el medio, después, se desplazó para buscar la caza que le proporcionaría alimentación y pieles para su abrigo, y con motivo de las guerras de conquista y captura de los vencidos para utilizarlo como esclavos. De acuerdo con la cultura de los pueblos el hombre evolucionó pacífica o violentamente y necesitó desplazarse para intercambiar sus excedentes. Así comienzan los viajeros de negocios.

También los hombres primitivos se desplazaron durante la prehistoria, motivados por los cambios climáticos.

Posteriormente, la salud y el descanso hacen que los griegos y romanos busquen las aguas medicinales y los baños termales para recuperarse de las guerras y los bacanales.

Durante la Edad Media, un nuevo motivo para el desplazamiento se agregó a los ya existentes: los motivos religiosos. Tanto el cristianismo como el islamismo tenían la creencia de que los fieles, para ganar el favor del ser supremo, deberían visitar los lugares santos.

Con el Renacimiento y la liberación de las trabas feudales se hace notablemente evidente el desarrollo de la ciencia y la técnica y gracias a los inventos en manos de los navegantes, como la brújula, el desplazamiento se hizo masivo y además arriesgado a causa de las distancias.

Posiblemente el viajero más famoso de la historia fue Marco Polo que se desplazó de Venecia hacia el Oriente, muchos siguieron sus pasos a diferentes destinos, uno de ellos fue Cristóbal Colón quien descubre fortuitamente lo que después se llamó América.

A los viajeros descubridores le siguieron los viajeros conquistadores, en busca de poder y riqueza. Los adelantos científicos de la navegación, el mejor conocimiento de las tierras descubiertas y conquistadas y la promesa de un rápido progreso hacen populares los viajes, con la consecuencia natural de un mejor conocimiento entre las diversas culturas y civilizaciones.

Esto no excluía de manera alguna la participación activa de los jóvenes viajeros, en fiestas, bailes y otras actividades recreativas, con lo que el viaje constituía una diversión. Desde entonces el turismo participa en la educación.

El hombre viaja siempre pero es solo hasta la época moderna en que el viaje está mezclado con el aprovechamiento del tiempo libre.

El siglo XIX, llamado “El Siglo de las Luces”, se caracterizó por los notables avances tecnológicos que permitieron el desarrollo de las comunicaciones y, como consecuencia, el progreso económico de los individuos que crea la necesidad de conocer, de saber y de estatutos que pueden satisfacer el turismo.

El descubrimiento del vapor, como fuerza motriz aplicada a los barcos, permitió el desplazamiento masivo de personas y mercancías de manera más rápida y económica de lo que había sido hasta entonces.

El invento del ferrocarril convirtió a los viajes en cómodos y seguros. Popularizó la transportación y los buques de vapor reavivaron el instinto viajero.

El inglés Thomas Cook organizó en 1841 un viaje por ferrocarril que reunió a 570 personas. Con ese simple hecho surge el turismo moderno y el primer profesional de los servicios de viaje. Por esta razón se considera a Thomas Cook como el padre del turismo moderno.

En 1863 Stangen funda una agencia de viaje para dar servicios en Alemania. Esta empresa, introduce en 1872 un avance tecnológico trascendental, los carros dormitorios de ferrocarril, en 1880 se establecieron los carros comedor y los carros salón.

Luego, gracias al progresivo desarrollo de la imprenta y medios de comunicación, surgen en todo el mundo los manuales de viaje, libros, folletos y revistas que cumplen una función social para el viajero.

Como consecuencia del desarrollo y expansión de las líneas marítimas y ferroviarias surge la industria del alojamiento y la alimentación.

Los hoteles se establecen cerca de ferrocarriles y puertos.

El punto culminante de la etapa de crecimiento llegó con el invento del motor de combustión interna, que permitió el uso del automóvil y del avión., propiciando además el desarrollo de la aviación comercial como medio de transporte desarrolló aún más esta actividad.

El acelerado desarrollo científico-técnico que ha experimentado la humanidad en los últimos 50 años, ha provocado importantes cambios en la esfera de la producción y los servicios a escala global. Dentro de ellos se destacan: el desarrollo de nuevas tecnologías como el uso de aires

acondicionados, correos electrónicos y chat, el aumento del tamaño de las empresas y mayores exigencias de competitividad en el entorno donde se insertan; la utilización de nuevas herramientas de gestión empresarial, así como el extraordinario desarrollo de ramas industriales y de los servicios.

En la actualidad la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, estas innovaciones traen como resultado que el mismo se transforme en un factor competitivo para las organizaciones y se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad y su gestión., siendo la eficacia en la gestión un factor decisivo para conseguir ventajas competitivas, lográndose en gran medida superar las expectativas de los clientes y proporcionando la satisfacción tanto del cliente interno como del externo., lo que debe responder a los grandes desafíos de la humanidad en el orden ético, cultural, científico – técnico y económico social.

La Sucursal Ómnibus Transtur Varadero surge como empresa en el año 2005 producto de la fusión entre dos empresas transportistas al servicio del turismo, Transtur SA Varadero y Veracruz. Durante este periodo de tiempo ha modificado y modernizado su tecnología, sustituyendo los ómnibus Volvo que usara inicialmente, por ómnibus chinos más confortables, de dos líneas diferentes, la *Youtong* y la *King Long*, provistos de modernas plantas transmisoras, excelente maquinaria que permite realizar igual kilometraje con evidente ahorro de combustible, asientos cómodos y estéticos, y mejor climatización; así se fueron paulatinamente sustituyendo equipos de computación de tecnología antigua por otros de tecnología mas moderna contando con una computadora para cada puesto de trabajo que la requiera, todas con servicio de correo y chateo, se han adquirido impresoras, escaneadoras, plantas transmisoras, tacógrafos y maquinas para el fregado de los buses.

En la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero la calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal, ello conlleva la mejora en la gestión de la organización que implica la su vez la mejora sistemática de la eficacia, la eficiencia y de su efectividad; pero, independientemente de tener bien definida y trazada la Política de Calidad, establecidos e implementados los Procedimientos para hacerla efectiva y creados los mecanismos con sus responsables, se han suscitado dificultades en el proceso de montaje de las Operaciones Turísticas generándose ciertas deficiencias en la prestación de los servicios, lo que ha menoscabado la calidad de los mismos y provocado reclamaciones por parte de la agencias de Viajes y situaciones con los trabajadores; esta situación tiene su base en la insuficiente capacitación y escasa comunicación interpersonal de los Técnicos que realizan el montaje de las Operaciones Turísticas.

La existencia de la entidad Ómnibus Transtur Varadero se basa en el servicio a los clientes teniendo siempre que incluir el punto de vista de los mismos en su planeación y esfuerzos organizativos, por lo que se requiere de un conocimiento acerca del grado de satisfacción de estos con el objetivo de poder trazar políticas mercadotécnicas que tengan en cuenta el nivel en que se encuentran satisfechas sus necesidades y requerimientos , ello precisa de una alianza estratégica entre la ciencia, la innovación tecnológica y la producción y comercialización de bienes y servicios con calidad, sin lo cual no lograra cumplir exitosamente su misión ni alcanzar su visión, jugando la capacitación y la comunicación interpersonal un rol decisivo.

Por esta razón pretendemos dar respuesta a la siguiente interrogante que constituye nuestro Problema: ¿Cómo lograr que los Técnicos de Operaciones Turísticas que realizan la monta de las operaciones de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero desarrollen las competencias necesarias para su desempeño profesional?

Objetivo general: Diseñar la estrategia de capacitación de los Técnicos de Operaciones Turísticas para el desarrollo de competencias y mejora de la comunicación interpersonal en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.

Como novedad científica en nuestro trabajo se diseñara una estrategia que propicie la capacitación y el desarrollo de competencias de los Técnicos de Operaciones Turísticas de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero.

DESARROLLO

Epígrafe N0. 1

Definición de Conceptos

- ❖ **Ciencia.** Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales
- ❖ **Tecnología.** Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.
- ❖ **Sociedad.** Reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos o naciones. Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.
- ❖ **Desarrollo.** Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente.
- ❖ La Resolución N0. 8/005 del MTSS identifica la **Capacitación** como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos y de servicios.
- ❖ A su vez, considera el **Desarrollo** como un proceso continuo y simultáneo a la capacitación, dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores para desempeñar puestos de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.
- ❖ **Comunicación:** Es una categoría que sirve para hacer real objetiva la relación del hombre consigo mismo a través de su relación con otros hombres, permite concretar el trato humano.
- ❖ **Calidad:** Es una categoría que trata de representar la satisfacción de los clientes a partir de niveles altos de prestación de servicios a los mismos, y se manifiesta tanto en la esfera productiva como en los servicios. Surge para mejorar día a día procesos y resultados pues constituye un incentivo para su aportación a la mejora continua, tomándose a manera de filosofía, herramienta o estrategia, como forma de motivación o sistema integrado.
- ❖ **Cliente:** Según el diccionario Manual de la Lengua Española “es aquella persona que utiliza los servicios de otra”. Un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto, es el destinatario de un servicio o producto ofrecido por un suministrador en una situación contractual, el cliente se determina comprador. Pero a la vez, puede ser consumidor final, usuario o beneficiario.

NC ISO 9000: 2005 define cliente como organización o persona que recibe un producto. El mismo puede ser interno o externo a la organización:

- ❖ **Cliente Externo:** Estos son impactados por el producto pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los mismos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno, y el público en general. En el caso de la Sucursal Ómnibus Transtur son las Agencias de Viajes Turísticos.
- ❖ **Cliente Interno:** En toda la empresa hay numerosas situaciones, en las que departamentos, y personas suministran productos a otros. A los que los reciben se les llama “clientes”, a pesar del hecho, no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto. En la Sucursal Ómnibus Transtur son los trabajadores.
- ❖ **Expectativas del Cliente:** Son las necesidades de los clientes que han de ser satisfechas, esto se aplica tanto a los clientes externos como a los internos. En el caso de los clientes externos (en la sucursal Ómnibus Transtur son las Agencias de Viajes) la respuesta determina la satisfacción del producto o servicio y, en consecuencia la posibilidad de venta del producto. En caso de los clientes internos (nuestros trabajadores) la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad, etc., así como el nivel moral que reflejan los distintos departamentos internos.

❖ **Satisfacción del Cliente.**

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad, la base del éxito de una empresa y se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de este.

❖ **Eficiencia**

Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, el grado en que se puede aprovechar un proceso para obtener el producto, con el mínimo de costos, recursos, tiempo y desperdicios; enfocado en la optimización del proceso productivo.

❖ **Eficacia.**

No es más que la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia.

❖ **Efectividad**

Es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

❖ **Diagnóstico.**

El diagnóstico es de suma importancia ya que nos dice dónde estamos y que debemos hacer para llegar a dónde queremos, es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán.

- ❖ **Operaciones Turísticas:** A juicio de la autora es el conjunto de operaciones necesarias para lograr el normal desarrollo del flujo de servicios de la entidad según el ciclo previsto. Entre ellas tenemos la recepción de la solicitud que realizan las Agencias de Viajes de los servicios que necesitan, operación que se realiza de conjunto con el técnico de área comercial, la asignación de cada servicio a un chofer y un bus determinado según las características de estos y los requerimientos del propio cliente, la confección por los técnicos del Puesto de Mando de las Hojas de Ruta que se le entregaran a los choferes, la comunicación a estos de los servicios y características del mismo, así como del lugar, horario e itinerario. Otras operaciones turísticas son la liquidación de las Hojas de Ruta cuando el chofer termina de realizar el trabajo, determinando el kilometraje recorrido y el consumo de combustible y alimentación, el fregado de los buses y el parqueo en el área destinada al efecto.
- ❖ **Monta de la Operaciones:** Es (también a juicio de la autora) la asignación a un bus y chofer determinado la realización de un servicio solicitado por una Agencia de Viaje, determinándose lugar de posición, hora e itinerario, así como la cantidad de pasajeros y el precio de dicho servicio. Esto consta de una primera parte que es llevada a cabo por los Técnicos de Operaciones Turísticas que realizan el proceso de Monta y una segunda parte que es la comunicación del servicio con sus características y requerimientos, con su respectiva Hoja de Ruta por parte de los Técnicos de Operaciones Turísticas que laboran en el Puesto de Mando, dándosele un adecuado seguimiento, lo que requiere de una óptima comunicación en caso de emergencias, necesidad de variaciones, dudas u otro requerimiento del servicio en cuestión.
- ❖ **Técnicos en Operaciones Turísticas:** Son aquellos trabajadores, que se encuentran dentro de la categoría de técnicos de nivel medio o superior y realizan las operaciones descritas, ya sea la monta de las operaciones en su primera y segunda parte, y los que liquidan los servicios realizados recogiendo las Hojas de Ruta donde estos se consignan, para proceder a su facturación y cobro (que corresponde al área de Comercialización y Mercadotecnia)
- ❖ **Estrategia** (también a juicio de la autora): Conjunto de acciones que se trazan para lograr un fin previamente determinado.

Epígrafe N0. 2

La calidad es una categoría que trata de representar la satisfacción de los clientes a partir de niveles altos de prestación de servicios a los mismos, y se manifiesta tanto en la esfera productiva como en los servicios y que se logra en la práctica con el grado de implicación de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

A finales de la década de los 80 del pasado siglo, la inserción del turismo en la estrategia de desarrollo económico de Cuba obedeció a la necesidad, en las circunstancias particulares del

período especial en tiempo de paz, de asegurar fuentes de ingresos en divisas, siendo ya un baluarte insustituible en la proyección de desarrollo del país.

Los cambios en el mercado y la revolución científico- técnica conllevan a que la oferta comience a aumentar respecto a la demanda, y el aseguramiento de la calidad sufre cambios en el proceso productivo, extendiéndose a todas las etapas del ciclo de vida de un producto, partiendo de las necesidades y expectativas de los consumidores. No solo surge para el cliente externo, sino que parte del cliente interno, de su motivación, implicación y estimulación, es realizar su trabajo con eficiencia y eficacia y que su resultado sea percibido favorablemente por el que recibe el servicio final. Además, surge para mejorar día a día procesos y resultados, pues constituye un incentivo para su aportación a la mejora continua.

En la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito indispensable para ganar un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (operaciones, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro; el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.

La sociedad, en su desarrollo ha pasado por distintos estadios, en los cuales cada uno representa un avance respecto al anterior. Un lugar predominante en los mismos lo ocupa el modo de producción, el cual está determinado a su vez por los medios que se utilizan para la realización del mismo, en los que han incidido los avances en la ciencia, ello ha provocado cambios tecnológicos, hecho que vincula los cambios en los equipos de forma actualizada con los conocimientos que da el desarrollo científico-técnico.

Es un compromiso social interpretar los ejes problemáticos principales de la relación ciencia-tecnología-sociedad-desarrollo desde una óptica cultural y humanista que contribuya a desarrollar un personal técnico fuertemente comprometido en su esfera específica de actuación con las competencias necesarias para enfrentarse a nuevos problemas.

Un elemento que resulta clave y centro para el logro de estos objetivos es la capacitación que conlleva al desarrollo, ambos constituyen un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico cuyo principal responsable es el jefe directo quien planifica, organiza, ejecuta y controla la actividad como una inversión y no un costo, ello requiere de una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas y una participación efectiva de jefes y trabajadores, teniendo como vanguardia a los dirigentes de la entidad.

Esta actividad debe basarse en la determinación de las necesidades de aprendizaje que garantiza la integración del trabajador a la entidad, su adaptación al puesto, actualización de las competencias y su continuo desarrollo, confeccionándose el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, aprobado por el Jefe de la misma y formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

La política educacional del Partido Comunista de Cuba, fundamentada en la teoría marxista-leninista, plantea en sus documentos rectores la preocupación por capacitar el personal con que se

cuenta y desarrollar la cantera técnico profesional que aprenda a orientarse por si misma, a resolver con calidad los problemas prácticos que plantea su profesión. En este sentido Fidel Castro ha explicado que el desarrollo del espíritu científico y técnico en nuestro pueblo tiene que comprender al hombre, por ser el recurso natural más importante (Castro, 1984).

Los estudios de ciencia, tecnología y sociedad (CTS) constituyen hoy un vigoroso campo de trabajo donde se trata de entender el fenómeno científico-tecnológico en el contexto social tanto con relación a sus condicionantes sociales como a lo que se refiere a sus consecuencias sociales y ambientales, siendo la calidad es una estrategia aplicable a cualquier tipo de organización en base a los cambios progresivos en la ciencia y la tecnología y siempre se ha dispuesto a ponerlos al servicio de la sociedad y jugando la capacitación un rol determinante para el logro de tales objetivos.

Otro elemento que por su extraordinaria importancia y el grado de incidencia en la obtención de tales metas no podemos dejar de significar es la comunicación.

La comunicación es tan compleja y diversa como la actividad humana misma y las relaciones sociales.

La comunicación es social, por su contenido y esencia e individual por la forma en que se despliega por sujetos individuales.

En las condiciones contemporáneas el alcance de esas metas debe apoyarse fuertemente en el conocimiento a través de la capacitación cuyos impactos deben favorecer el crecimiento económico, siendo clave en la producción social de conocimientos, ciencia y tecnología.

A su vez la relación comunicativa ocupa un importante lugar en la interpretación del devenir social, Los hombres que vinculan entre sí bajo el apremio de las necesidades prácticas. Se conocen mutuamente, intercambian experiencias, hábitos, resultados del trabajo materializado en objetos, con el de la satisfacción de las necesidades crecientes. Por lo tanto, en la comunicación, actuación práctica, conocimiento y valoración se imbrican indisolublemente. Pudiera decirse que es el momento, en el cual en el movimiento dialéctico de lo social y lo individual del hombre, la estructura de la actividad humana se revela en su expresión sintética, conjugándose dialécticamente el contenido cognoscitivo y valorativo de la obra humana en los niveles psicológicos e ideológicos y en las múltiples formas en que se manifiesta el mundo espiritual y material del hombre. La esencia de las relaciones sociales, se manifiesta en la comunicación.

La Sucursal Ómnibus Transtur tiene como

- **Misión:**

“Comercializar los servicios de transportación en ómnibus en el polo turístico de Varadero, para el disfrute de las más diversas opciones por toda Cuba, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y con la garantía de ofrecerles alta seguridad, puntualidad, confort y profesionalidad.

- **Visión:**

“Mantener el liderazgo de la transportación en ómnibus y la excelencia en la prestación del servicio, utilizando la tecnología que ofrezca alta seguridad, puntualidad y confort y alto nivel de respuesta, contando con un personal altamente especializado y profesional.”

En la Sucursal Ómnibus Transtur no existe como tal un departamento de calidad a nivel de Empresa, esta creado un comité de calidad que atiende la gestión de la calidad, tecnología y medio ambiente entre otras funciones y que trabaja para que la Gestión de la Calidad fluya adecuadamente, elaborando una estrategia de comunicación de carácter interno y que tiene como objetivo dar a conocer la Política de Calidad y como propósito el satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la misma.

La Política de Calidad de la empresa está basada en los siguientes principios.

- ❖ Enfoque al cliente. Liderazgo.
- ❖ Participación del personal.
- ❖ Enfoque basado en procesos.
- ❖ Enfoque de sistema para la gestión.
- ❖ Mejora continua.
- ❖ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- ❖ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

El nivel jerárquico se implica en la Gestión de la Calidad, pues ellos deben hacer efectivas las normas establecidas de la calidad de la Sucursal, quedando esto establecido en los Comités de Calidad que se realizan mensualmente.

Dentro de las funciones de estos comités se encuentran las siguientes:

- a) Aprobar la Estrategia de Calidad para la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, así como aprobar e implementar la Política y Objetivos Estratégicos de la Calidad, en correspondencia con la visión de la entidad y la estrategia corporativa.
- b) Efectuar la revisión por la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad, definiendo las medidas correctivas y preventivas que se requieran, asignando los recursos necesarios.
- c) Analizar los resultados del Sistema de Evaluación de la Satisfacción del Cliente y aquellos problemas de calidad que afecten de manera global a la entidad, trazando estrategias para su solución.
- d) Aprobar los planes de auditoria internas de calidad y evaluar los resultados de las mismas, así como la efectividad de las acciones correctivas y preventivas tomadas.

- e) Establecer sistemas de reconocimiento y recompensas a los resultados por la calidad.
- f) Proponer y aprobar la creación de los grupos de proyectos de calidad, cuando estos sean necesarios.

Sin embargo, pese a encontrarse debidamente establecidos los Procedimientos de Calidad, existen fallas en las operaciones, creándose algunas incidencias que generan reclamaciones de la Agencias de Viaje, dadas la insuficiente capacitación y comunicación interpersonal del personal que realiza la monta de las mismas.

Haciendo un análisis de las regulaciones de los organismos superiores y las ISO donde se plantea que deben existir procedimientos de Calidad aplicables a cada tarea que se realicen en los distintas áreas, el problema a resolver está determinado entonces por las deficiencias y limitaciones del personal que realiza las Operaciones de Monta de los servicios en la entidad en cuestión, cuyas habilidades y destreza profesional para desarrollarse laboralmente no les permitan resolver de manera activa, independiente y creadora los problemas de carácter general y específico a los que se deben enfrentar en sus puestos de trabajo, resultando , por ende, imprescindible una etapa de diagnóstico a fin de detectar las posibles fallas.

La medición de la satisfacción de los clientes se realiza a partir del análisis del Índice de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS) mediante la siguiente escala de valores.

Excelente	5
Bien	4
Regular	3
Mal	2

Parámetros a evaluar en la encuesta para el cálculo del IPCS:

- ❖ Elaboración del Plan Operativo, previendo las expectativas a lograr.
- ❖ Fallas del mismo que inciden negativamente afectando la operación misma y el resultado final del Proceso.
- ❖ Incidencias de los errores procesales de la planificación de los servicios respecto al cliente externo.

Se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas por el departamento de Calidad determinándose el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que se brindan según su percepción.

A partir del procedimiento existente en la instalación para el tratamiento de las quejas del cliente se recopilaron los datos y se registraron las quejas más relevantes, lo que indica que existe una insatisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio en el proceso de la monta.

Deficiencias detectadas: La satisfacción del cliente tanto interno como externo es evaluada de regular, pese a tener los procedimientos de calidad establecidos, no se diagnosticó que las máximas fallas de los mismos se debían a la falta de dominio de los montadores de las especificidades del proceso como tal y de los estándares de calidad establecidos, así como la insuficiente comunicación interpersonal entre sí y con la alta dirección, en lo que incide sobre todo la poca capacitación y preparación de los mismos.

Esto se refleja de la siguiente forma:

- No se tiene en cuenta el tiempo que ha laborado y descansado cada trabajador para asignarle un servicio determinado, lo que trae como consecuencia la mala planificación de los mismos. Si tenemos en cuenta que el parque de la entidad se relaciona con la plantilla real ocupada de trabajadores, y el tiempo de trabajo de cada uno, no existe razón alguna para planificar a un chofer que regresa de realizar una excursión a Trinidad a las 10.25 PM y regresa a su vivienda sobre las 12.30 AM, un servicio de recogida de guías y hotesas a las 06.30 AM; mientras otro chofer que apenas ha trabajado en el mes para obtener el tiempo de trabajo e ingresos exigido y se encuentra en su casa solo se le ha asignado una visita al Delfinario a las 03.00 pm.
- No siempre se le comunica al chofer en tiempo la asignación de un servicio, o se le asigna de emergencia, lo que trae como consecuencias llegadas tarde a las posiciones con las consiguientes quejas de las Agencias de Viajes y el disgusto de los trabajadores.
- En numerosas ocasiones el itinerario no está claro o existen dudas respecto al vuelo de turistas que se espera.
- Fallas en la comunicación con las Agencias de Ómnibus, esto trae como consecuencias que no se prevean cambios imprevistos y se ocasionen llegadas tarde o se monte un servicio que luego resulta cancelado, con el lógico gasto de combustible y esfuerzos de choferes y parqueadores.
- Se planifica al chofer un servicio en horas tempranas de la mañana y otro servicio al final de la tarde, lo que va en total detrimento de su horario de descanso.

En la Dirección de Operaciones labora un total de cuarenta y seis trabajadores, de ellos diecinueve se ocupan indistintamente de confeccionar y llevar a la práctica el proceso operativo, contando con modernos equipos de computación, correo electrónico, servicio de chateo, teléfonos

y plantas transmisoras, sin embargo, en este caso se ha absolutizado el uso los avances de la tecnología en total detrimento de la simple y necesaria comunicación interpersonal, requiriéndose no solo una estrategia de capacitación atinada, sino el desarrollo de un clima de confianza de los trabajadores entre si, con sus especialistas y superiores y con el cliente externo.

Se hace necesario aplicar un Plan de Mejoras teniendo en cuenta las fallas determinadas en la Elaboración del Plan Operativo (Monta), así como puntualizar el problema principal que es la no aplicación de los procedimientos por parte del factor humano, ya que no poseen la práctica y dominio requerido para dicha función y la comunicación interpersonal es del todo insuficiente,

Se determino las causas secundarias:

- Poco uso de los documentos de trabajo.
- Falta de previsión de los servicios que se ejecutan según horario de comienzo y horario de terminación, sin dejar de mencionar los problemas del desempeño laboral de los mismos.

Los especialistas desempeñan muchos papeles distintos, por lo que debe adaptarse con facilidad para cambiar de uno a otro con rapidez. En este caso estos y los trabajadores que interactúan con los mismos deben entender los roles o papeles que desempeñan, ya que es muy importante la percepción que se tenga para lograr acciones motivadoras.

Evidentemente, no se pueden satisfacer las necesidades de otras personas a menos que percibamos lo que esperan, dándosele la verdadera importancia al componente humanístico, donde el profesional se sienta comprometido con la sociedad y responsable ante esta, lo que implica un compromiso con la revolución cubana y la capacidad de enfrentar los retos de esta centuria.

CONCLUSIONES

La ciencia y la tecnología se orientan a la producción, difusión y aplicación de conocimientos esenciales y operativos, representan dos caras de una misma moneda y dos momentos de una misma actividad, la actividad científico – tecnológica que tiene naturaleza social y carácter institucionalizado, constituyendo una parte de un todo que es la organización socio – cultural.

La aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra en estrecha relación con la ciencia, la tecnología y la sociedad. La ciencia es el conjunto de conocimientos que se ponen en práctica a través de procedimientos y metodologías (tecnología), para dar un resultado con impacto en la sociedad. El Sistema de Gestión de la Calidad busca la eficiencia y eficacia de la gestión de que se trate como resultado de la acumulación de conocimientos, pero que en la Sucursal Omnibus Transtur Varadero se conducen a partir de diferentes métodos, de una tecnología, acorde al sistema en cuestión y sus necesidades.

La aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero va dirigida, fundamentalmente, al aumento de la eficiencia, a la mejora de la calidad de los servicios y a la satisfacción del cliente interno y externo. En este contexto, se plantea la necesidad de que se brinden servicios competitivos, pero la insuficiente capacitación y la falta de la debida comunicación interpersonal de os trabajadores que realizan las operaciones de monta de los

servicios ha generado un resultado regular, trayendo como consecuencia algunas reclamaciones por parte de las Agencias de Viajes.

La aplicación de la metodología para mejorar y gestionar procesos, es un ejemplo de que en los servicios de transporte turístico que brinda la entidad de referencia hay evidencias de que existen fallos en la relación armónica que se establece entre: La ciencia, como acumulación de conocimientos, teorías e investigaciones; la tecnología, para “cómo” lograr introducir ese saber; y la sociedad, como cliente final de esa interacción.

El desarrollo de relaciones de confianza entre los trabajadores y los clientes de la organización también constituye una clave para el éxito de esta organización. El esfuerzo por desarrollar una relación con la cual el cliente, que está recibiendo el servicio, pueda contar y de la cual pueda esperar lo mejor cada vez, es sin dudas una meta a lograr por parte de la entidad

BIBLIOGRAFÍA.

AMZARRAIN, M. 2000. Instrumento para la Evaluación. Disponible en <http://www.es/amozarrain/reder.htm>

BIGNE, Enrique, 2001. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill. España

BENAVIDES, Luis J.2002. Herramientas para la recolección y análisis de datos. (Citado 18 de junio de 2002). Disponible en <http://www.calidadlatina.com>.

CROSBY, Philip B. 1996. Hablemos de Calidad. México; Editorial Total Quality Management.

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. 1997. La reingeniería como resultado de la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194. Julio- Agosto 1997.

CUESTA, ARMANDO. Gestión de Competencia. [CD-ROM] En: Centro de Documentación e información “ Juan Marinello”. No 6 [Matanzas], mar ´ 2005

DEMING, W.E. 1989. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: Editorial Díaz de Santos.

DIAZ GORINO, A. 2002. La Gestión por Procesos. Disponible en <http://www.jcedes.com>

ESTRADA JOSÉ. La medición de la Calidad del servicio. p1 – 3. – En Seminario de Calidad (12: 1997). – La Habana.

FEIGENBAUM, ARMORD V. Control Total de la Calidad. Editorial CECSA, 1986.HUETE LM. “Factores que determinan la calidad del servicio”,-- en: Harvard Deusto, Business Review,-- Ediciones Deusto,-- Referencia No, 94011,1994.

JURAN, J.M & GRZYNA FRONK, M. (1993) Manual de control de la calidad. (4ª Edición). Mc Graw Hill, México.

JURAN JOSEPH M. Manual de Control de la Calidad. Cuarta edición. Estados Unidos, 1993.

Lauduyer, Guy. Certificación ISO 9000. Editorial Continental. 1998.

EPPAR, JOHN Y MOLYNEUX, Liz. (1998). Cómo Mejorar su servicio al cliente. Editorial Gestión 2000,S.A. España. pp. 15-62

KOTLER, P. Dirección de marketing. Análisis, planificación y control. España. Editorial Prentice. Séptima Edición. (1991).

PARASURAMAN, A, BERRY, L.L Y ZEITHAML V.A: “Calidad Total en la Gestión de los Servicios”—Editorial Díaz de santos, 1993.

PETER, T.: “Pasión por la Excelencia”. 1994.

ROUREY, JUAN Y RODRÍGUEZ, MIGUEL ANGEL. (1999).Aprendiendo de los Mejores. Editorial Gestión 2000, S.A, 1era edición. España. pp.51-54.

SENLE, ANDRÉS; MARTÍNEZ, EDUARDO; MARTÍNEZ, NICOLÁS (2001). ISO 9000: 2000, Calidad en los servicios. Ed Gestión 2000, Barcelona, España.

SCHCROEDER, R. (1992). Administración de operaciones. (3ra Edición). Mc Graw- Hill Interamericana de México.

SANTESMASES MESTRE MIGUEL.(1991) Marketing. Conceptos y Estrategias, Madrid: Ediciones Pirámides S.A.

Consejo de Redacción CIMEX. Suplemento Informativo CIMEX. Dirección de Capacitación Gerencial # 1. (2003).

Consejo de Redacción CIMEX. Suplemento Informativo CIMEX. Dirección de Capacitación Gerencial # 3. (2003).

Conferencia sobre la calidad a Corporación CIMEX. La Calidad entre la moda y la demanda, entre el abogado y el fiscal, entre el éxito y el fracaso. Calviño, Manuel: I casete (S- VHS), 1 h 34 min. – La Habana? [on-line] [citado: abril 2003] Disponible en el [http:// www.juran.com](http://www.juran.com)