

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE  
RUTAS NACIONALES

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT QUALITY IN A  
NATIONAL ROUTES COMPANY

Est. Naylet Sangroni Laguardia<sup>1</sup>, (0000-0002-0120-0747); Universidad de Matanzas,

[naylet.sangroni@nauta.cu](mailto:naylet.sangroni@nauta.cu)

Est. Jessie Arlene Pérez Castañeira<sup>1</sup>, (0000-0003-2900-725X)

Est. Roxanna Alba Cruz<sup>1</sup>, (0000-0003-0161-391x)

Dr. C. Francisco David Ramírez-Betancourt<sup>1</sup>, (0000-0002-3683-8126)

**Resumen**

Las empresas tienen el desafío de transformar su gestión en busca no solo de una mayor rentabilidad patrimonial, sino de calidad en la satisfacción de sus clientes. El presente trabajo es desarrollado en la Empresa de Rutas Nacionales de Cuba con el objetivo de aplicar un procedimiento para determinar los problemas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión del mismo. Para la investigación se emplean herramientas como: el método Delphi, tormenta de ideas, método Kendall, diagrama causa-efecto, Microsoft Office, Visio 2010, y el EndNote X8. La metodología aplicada revela que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho con el servicio, aunque existen elementos a mejorar. Los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión están asociados a: la reservación de boletos, la rapidez, entretenimiento a bordo del tren y el cliente interno no se encuentra satisfecho en las dimensiones salario y trabajo.

Palabras claves: calidad; cliente externo; eficacia; gestión; rutas nacionales.

---

**Abstract**

*Companies have the challenge of transforming their management in search not only of greater equity profitability, but also of quality in the satisfaction of their clients. The present work was developed in the National Routes Company of Cuba with the aim of applying a procedure to determine the problems that affect the effectiveness of the quality of its management. Different tools were used for*

*the research as: the Delphi method, brainstorming, Kendall method, the cause-effect diagram, Microsoft Office, Visio 2010, and EndNote X8. The applied methodology revealed that the average external customer is satisfied with the service, although there are elements to improve. The main problems that affect the effectiveness of the quality of the management in the development of the services in the establishment are associated with: the reservation of tickets, entertainment on board the train and the speed of the train and the internal customer is not satisfied in the dimension's salary and work.*

*Keywords: quality; external customer; efficiency; management; national routes.*

---

El concepto de calidad, desde años atrás, ha tomado importancia y especial atención dentro del ámbito empresarial (Cárdenas Pérez, 2016; García Colina, Juárez Hernández, & Salgado García, 2018). La gestión de la calidad a través del tiempo ha sido estudiada por diversos autores que la definen según el resultado de sus investigaciones mediante conceptos establecidos en el contexto del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), como herramienta fundamental para optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en las organizaciones empresarial (Barrios Fernández, Ricard Delgado, & Fernández Elías, 2016). La gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral (García *et al.*, 2019), observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente (Hernández Palma, Barrios Parejo, & Martínez Sierra, 2018).

Promover una gestión eficaz significa estudiar las formas en que una empresa adquiere y utiliza sus recursos para alcanzar metas y obtener beneficios (Cabanillas Santa Cruz, 2021). En correspondencia (Salguero & García, 2018) plantea que para implementar procedimientos administrativos efectivos, se debe establecer metas, tener estrategias planificadas y formular políticas, y trabajar de cerca con procedimientos razonables y ordenados para lograr planes, plazos y resultados, con el propósito de reducir el trabajo, la cantidad de riesgo de fracaso, evitar deslices y asegurar el éxito corporativo, integrar el control de la gestión organizacional, sin desatender el rol básico de los recursos humanos.

En la actualidad, se hace imprescindible optimizar el sistema de procesos graduales, vinculados a satisfacer al cliente o consumidor interesados en los productos comercializados, logrando el reconocimiento organizacional y el posicionamiento de la imagen corporativa en el mercado (Fontalvo & De La Hoz, 2018). En tal sentido, la calidad del servicio, como un área de la gestión de la calidad, por un lado, y por otro, como línea de acción de mercadeo, ha llamado la atención de investigadores y gestores en las últimas décadas, convirtiéndose en un tema importante debido a su impacto en la satisfacción del cliente (Mejías Acosta, Godoy Durán, & Piña Padilla, 2018).

Las empresas tienen como reto la optimización de su gestión, atendiendo a la complejidad de sus procesos y estructuras organizativas, entre otros aspectos, se hace relevante que adopten para ello herramientas que les permitan innovar en su gestión organizacional (González, Escorcia, Pinto, Caballero, & Paredes, 2017). En igual sentido, Arellano Díaz, (2017) plantea que, en el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas.

La creciente importancia de los procesos de servicios requiere más y mejores metodologías para su mejora. Un punto básico para ello es escuchar adecuadamente al cliente y traducir esto en acciones específicas, utilizando incluso un enfoque tradicional para evaluar la percepción de los clientes mediante la aplicación de encuestas, que deben ser respaldadas en un cuestionario (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018). Así mismo, la evaluación de la eficacia según Eraso Cisneros *et al.*, (2017) es entendida como la capacidad para lograr el efecto que se desea o espera y tiene gran relación con la calidad percibida por los usuarios. Es por ello que su correcta identificación y medición debe constituir una preocupación para todas las empresas y organizaciones, en especial en sectores sociales (Davila Torres & Flores Díaz, 2017).

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados y exigentes. El mercado dominado por la sobreoferta, la competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización (Machín Hernández, Sánchez Vignau,

López Rodríguez, & Puentes Álvarez, 2019), para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos. Para el logro de estos objetivos se debe trabajar sobre la eficacia de los procesos buscando la eficacia de las producciones y los servicios (Ramírez Betancourt, Valls Figueroa, & Romero Fernández, 2010). Por lo que se declara como objetivo de la presente investigación: analizar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Empresa de Rutas Nacionales de Cuba.

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

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

ETAPA I. Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes externos (EFe). El objetivo de esta etapa consiste en el diseño de un instrumento de medición (encuesta), pues se parte del criterio del que el cliente es el único juez de la calidad. Para el diseño se tendrán en cuenta los pasos siguientes:

Paso 1. Elaboración del párrafo introductorio y selección de la escala a utilizar. Este paso incluye la especificación de forma breve de quien hace la encuesta y que objetivo persigue la misma. Se decide que el tipo de escala a utilizar será a escala Likert; donde el entrevistado muestra su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, recomendándose escalas del 1 al 5.

Paso 2. Confección del formato de preguntas. Se utilizan preguntas cerradas en correspondencia con la escala definida en el paso anterior y al final de la encuesta para las sugerencias de los encuestados se utiliza alguna pregunta abierta. Las preguntas deben tener un orden lógico, y se debe cuidar de no mezclar preguntas negativas con positivas, deben ser consecuentes con la escala seleccionada, además de ser objetivas, medibles y de fácil interpretación.

Paso 3. Determinación de los ítems de la encuesta mediante el método Delphi. Con la finalidad de darle validez de contenido a la encuesta, los ítems se seleccionarán mediante el método Delphi que se describe a continuación:

Seleccionar los expertos (entre nueve y 25) y designar facilitador. Los expertos pueden ser seleccionados a partir de su experiencia y conocimiento o utilizando algunos de los métodos de

selección de expertos existentes. La experiencia, calificación y capacidad de los miembros del equipo que participarán en la investigación deben estar acreditadas por su grado de experticia. En la presente investigación se tendrá en cuenta el procedimiento de (Artola Pimentel, 2002) para verificar que los mismos poseen los conocimientos necesarios para ser considerados como expertos en el estudio a través del cálculo del índice de experticidad, a partir de la expresión (1).

$$IE_j = w_j \cdot c_{jm} \quad \forall j = 1, \dots, n \quad [1]$$

Dónde:

n: total de expertos propuestos que se valoran

w<sub>j</sub>: importancia o peso que se le atribuye a cada criterio para el cálculo del IE

c<sub>j</sub>: valores normalizados de las variables cc<sub>j</sub>, ass<sub>j</sub>, aep<sub>j</sub>, ate<sub>j</sub>

cc<sub>j</sub>: coeficiente de competencia para el experto j, se determina por la expresión (2).

$$CC = 1/2 (Kc + Ka) \quad [2]$$

Donde:

K<sub>c</sub>: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado.

K<sub>a</sub>: coeficiente de argumentación o fundamentación, medida de las fuentes de argumentación.

- Obtener el criterio individual de cada experto sobre cada uno de los ítems a considerarse en la encuesta. (2) Analizar las propuestas en el grupo de análisis (evitar aquellas que se repitan y velar por su redacción). (3) Elaborar un resumen con las preguntas adecuadas y reenviar a cada uno de los expertos para que voten (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen. (4) Recoger lo enviado a cada experto y analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformaran la encuesta, para ello se utilizara la expresión (3). (4) Con los ítems que resultaron seleccionados se conforma la encuesta.

$$\left(\frac{V_n}{V_t}\right) \geq 0.80 \quad [3] \text{ Donde } V_n: \text{ Cantidad de votos negativos y } V_t: \text{ Votos totales}$$

Paso 4. Definir la población objeto de estudio y el muestreo a utilizar. Para ello, se empleó el método no probabilístico por conveniencia, dada las características del flujo de clientes en la estación y se seleccionan aquellos de mayor afluencia. Asignarle a cada una de las casillas de la escala de

valores de 1 a 5 de la manera siguiente: (1) "Mucho menos de lo esperado", (2) "Menos de lo esperado", (3) "Es lo que esperaba", (4) "Más de lo esperado" y (5) "Mucho más de lo esperado". La evaluación obtenida de cada uno de los ítems se promedia, para obtener la evaluación del nivel medio de satisfacción de los clientes

Paso 5. Aplicar la encuesta y medir la fiabilidad y validez del instrumento aplicado. La comprobación de la fiabilidad (condición necesaria, pero no suficiente) se realiza a partir del alfa de Cronbach. En estudios exploratorios se exige que este alcance un valor igual a 0.6, mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.7 y 0.9. Por lo que el valor de este debe ser mayor de 0.7 para considerar fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, al tener, por tanto, una escala consistente.

La medición de la validez de constructo, se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir. La validez convergente se debe a la existencia de una alta correlación entre el objeto de investigación y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con este; siendo una regresión múltiple, donde se toman como variables independientes los ítems de la encuesta y como dependiente la pregunta de control, donde  $R^2 \geq 0.7$ . La validez discriminante, es analizada cuando no existe correlación con otros constructos que, cabe esperar no estén relacionados con este. Para comprobar esta validez se utiliza la prueba *t Student*, y se demuestra si existen diferencias significativas entre las medias de los clientes que recomiendan y los que no lo hacen.

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

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

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

Paso 1. Determinación del índice de calidad Q, mediante la ecuación (4):

$$Q = (EFe - 3)/0,66 \quad [4]$$

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

Tabla 1. Evaluación cualitativa

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

Fuente: Ramírez Betancourt (2010).

#### ETAPA III. Análisis causal de la satisfacción de los clientes.

Esta etapa tiene como objetivo determinar cuáles son los fallos externos que más tributan a la insatisfacción de los clientes, así como sus causales, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente externo, así como de las quejas, reclamaciones, opiniones en las redes sociales otra información que con relación a esto se tenga, para ello:

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

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

Paso 3. Determinar las causas que han incidido en cada uno de los diferentes problemas. Una vez priorizados los principales ítems se procederá, mediante una tormenta de ideas, entrevistas, las quejas y reclamaciones, así como los organismos reguladores y las redes sociales, a determinar las causas que han incidido en cada uno de los diferentes problemas.

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

Paso 5. Elaborar el diagrama Causa – Efecto con los principales problemas y sus causas. Utilizar el Diagrama Causa – Efecto como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto). Si los elementos seleccionados anteriormente, son mayores de seis se recomienda utilizar el diagrama de relaciones. Ambas herramientas son efectivas para estudiar procesos y situaciones.

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

ETAPA IV. Confeccionar informe con los resultados del estudio.

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

La investigación se realiza con el propósito de conocer el estado de satisfacción de los clientes con el servicio de los trenes nacionales que se ofrece en la isla de Cuba. Para la aplicación del procedimiento se seleccionan nueve especialistas. Con el objetivo de verificar que los mismos poseen los conocimientos necesarios para ser considerados como expertos en el estudio se aplica el procedimiento propuesto por Artola Pimentel, (2002) que permite obtener los coeficientes de conocimiento, de argumentación y de competencia para cada uno de los expertos y como resultado se obtiene que todos son competentes.

El equipo de expertos participó en la selección de los ítems de la encuesta a emplear para medir la satisfacción del cliente mediante la utilización del método Delphi. Inicialmente fueron propuestos 23 ítems por los expertos. La tabla 2 muestra el resultado del criterio de cada experto sobre el ítem que ellos consideraron que deben conformar la encuesta a partir de los votos negativos:  $1 - (Vn / Vt) \geq 0.80$ .

Tabla 2. Resultados de la aplicación del método Delphi.

No	Ítems	Si	No	$1 - (Vn / Vt) \geq 0.80$ .
1	Buen recibimiento a su llegada a la estación.	8	1	0.888
2	Reservación de boletos	8	1	0.888
3	La estación presenta adecuada ambientación y confort.	3	6	0.333

4	Profesionalidad del personal durante el servicio.	2	7	0.222
5	Puntualidad del tren	8	1	0.888
6	Atención y trato al cliente	9	0	1
7	Seguridad	8	1	0.888
8	Higiene y limpieza de las instalaciones.	4	5	0.444
9	Iluminación de la estación	2	6	0.333
10	Apariencia impecable del personal.	1	8	0.111
11	Higiene en los servicios de alimentos.	3	6	0.333
12	Cooperación entre los empleados.	1	8	0.111
13	Servicio de buffeta bordo	8	1	0.888
14	Limpieza interior de los coches	9	0	1
15	Confort de los asientos	9	0	1
16	Seguridad y su manipulación de las ventanillas	1	8	0.111
17	Abastecimiento de agua a bordo	3	6	0.333
18	Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia.	8	1	0.888
19	Rapidez para dar soluciones a los problemas.	6	2	0.777
20	Entretenimiento a bordo	9	0	1
21	Rapidez del tren	8	0	1
22	Servicio de información a bordo	9	0	1
23	Higiene y limpieza.	6	2	0.777

Fuente: elaboración propia.

Con los resultados obtenidos se procede a conformar la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes externos la que se muestra en la figura 1.

Se utiliza el método no probabilístico por conveniencia, dada las características del flujo de clientes en la estación y se seleccionan aplicar la encuesta a 78 clientes y se escoge aplicar 26 encuestas para clientes de cada tren un sábado que resulta el día de mayor afluencia. Los resultados que se

obtienen muestran que la encuesta es válida y fiable, con: un alfa de Cronbach de 0.835, y un R cuadrado de 0.884.

**Estimado/a compañero/a:**

Usted ha sido seleccionado para brindar su criterio acerca de la calidad del servicio que ofertan los trenes nacionales, con el objetivo de implementar mejoras en el servicio ofertado a la población cubana. Resulta necesario que responda a la siguiente encuesta marcando con una x según su experiencia durante el viaje realizado. Se le agradece de antemano su colaboración en este estudio.

Preguntas	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
Buen recibimiento a su llegada a la estación					
Puntualidad del tren					
Atención y trato al cliente					
Confort de los asientos					
Rapidez del tren					
Entretenimiento a bordo					
Facilidades para comunicar cualquier queja o sugerencia.					
Seguridad					
Limpieza interior de los coches					
Servicio de información a bordo					
Reservación de los boletos					
Servicio de buffet a bordo					
Recomendaría el servicio a otra persona ---Si ---No					
Alguna sugerencia que desee expresar:					

Figura 1. Modelo de encuesta empleado para la evaluación de la satisfacción del cliente externo.

Fuente: elaboración propia.

La evaluación general cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes arroja un valor medio de 4.233, esto demuestra que el cliente promedio externo está satisfecho.

Evaluación cualitativa del nivel de satisfacción de los clientes

El valor del índice Q es igual a 1.869672 a partir de la fórmula establecida. Al ubicar este valor en la tabla 1 se obtiene una evaluación cualitativa del nivel de satisfacción del cliente externo de "Buena".

Para llevar cabo el análisis causal se determinaron los ítems cuyo valor promedio se encuentra por debajo de la media. La tabla 3 los valores promedios de cada ítem.

Tabla 3. Valores promedios de cada ítem.

	Media	Desviación estándar	N		Media	Desviación estándar	N
VAR00001	4.3205	.78117	78	VAR00007	4.3077	.79459	78
VAR00002	4.4487	.67703	78	VAR00008	4.2821	.75416	78
VAR00003	4.2821	.73674	78	VAR00009	4.2051	.81159	78

VAR00004	4.4103	.78021	78	VAR00010	4.2179	.92086	78
VAR00005	4.1667	.85912	78	VAR00011	4.0641	.94443	78
VAR00006	4.1026	.98811	78	VAR00012	4.0000	.96699	78

Fuente: elaboración propia.

La aplicación del método del coeficiente de Kendall arrojó como resultado que existe concordancia entre los expertos con  $W=0.5206$  y los problemas de mayor importancia son: la reservación de boletos, el entretenimiento a bordo y la rapidez del tren.

Posteriormente de las técnicas interactivas de trabajo como la tormenta de ideas, la entrevista y la revisión de las quejas en las redes sociales de la empresa, se identifican las sub-causas siguientes:

- la poca información al cliente en agencia de reservación
- carencia de un mural con la programación de los días de salida de los trenes
- la necesidad de extender el horario de la lista de espera
- la escasa ventilación, la ausencia de baños y bebederos
- estado técnico de los medios de entretenimiento
- variedad de películas o musicales que ofrecen
- estado técnico de las vías
- antigüedad de las locomotoras

La evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno se determina a partir del Gap 6 del modelo SERVQUAL modificado que se refleja en la figura 2 y la figura 3 muestra los resultados obtenidos de su aplicación.

Respecto a:	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>Su trabajo:</b>					
Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
Su trabajo lo obligará a superarse.					
Se siente orgulloso realizándolo.					
Está preparado para hacer su trabajo.					
<b>Condiciones laborales:</b>					
Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>Salario:</b>					
Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>Trato y relaciones personales:</b>					
Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					

Figura 2. Modelo de aplicación de la Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL modificado.

<b>Participación en la toma de decisiones:</b>					
Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>Comunicación:</b>					
Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
Su jefe pide información regularmente.					
Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>Liderazgo:</b>					
Tiene buenas relaciones con su jefe.					
Es su jefe un ejemplo a seguir.					
Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

Figura 3. Modelo de aplicación de la Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL modificado respecto a comunicación y liderazgo.

Los resultados de la Diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado son: Trabajo (2.68), Condiciones Laborales (4.32), Salario (2.53), Trato y relaciones personales (3.98), Toma de decisiones (4.1), Comunicación (4.3), Liderazgo (4.03) y Promedio (3.70).

Los atributos que presentan mayor influencia resultan: trabajo y salario con valores de 2.68 y 2.53 respectivamente. Es importante ejecutar acciones para mejorar los valores de las dimensiones con problemas, ya que descuidarlas puede ocasionar la desmotivación del cliente interno e influir directamente en el desempeño de los procesos y en la disminución del nivel de calidad del servicio.

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

- Trabajo: Algunos empleados consideran que no tienen la capacitación necesaria que imponen los nuevos coches.
- Salario: Piensan que su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares y que el trabajo que realizan debería tener una mayor estimulación material.

Luego de identificar los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión obtenidos a partir de calcular el coeficiente de Kendall obtenidas las sub-causas que inciden en

estas deficiencias, en la figura 4 se observa el diagrama de espina de pescado de las principales causas y sub-causas que ocasionan la insatisfacción del cliente externo.

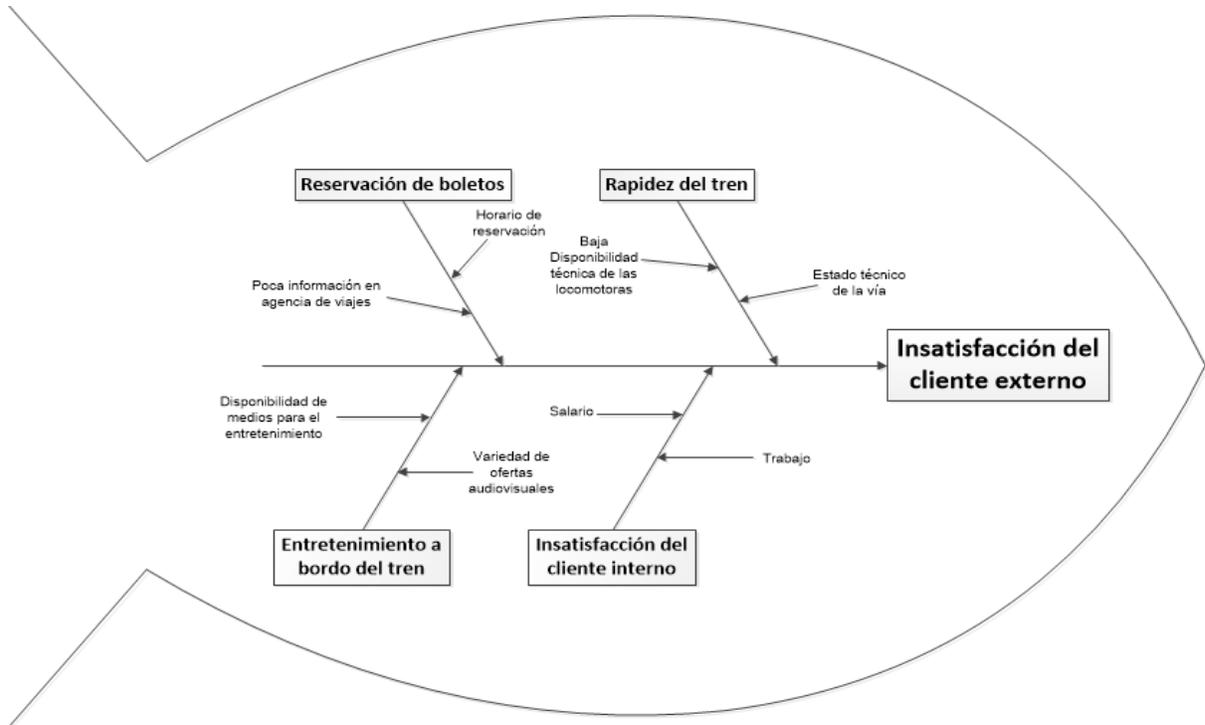


Figura 4. Diagrama de espina de pescado de las principales causas y sub-causas que ocasionan la insatisfacción del cliente externo.

Fuente: elaboración propia.

Se puede resumir que el procedimiento desarrollado en este trabajo constituye una contribución para el análisis de la eficacia de la gestión en las empresas de transporte de Cuba. La conjugación de técnicas estadística para la captura y procesamiento de la información, combinadas con herramientas de trabajo grupal y la participación de expertos; posibilita emitir juicios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. Los resultados obtenidos revelan que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho con el servicio, aunque existen reservas de mejoras. Los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión en el desarrollo de los servicios en el establecimiento están asociados a: la reservación de boletos, entretenimiento a bordo y la rapidez del tren.

## Referencias bibliográficas

- Arellano Díaz, H. O. (2017). La calidad de servicio como ventaja competitiva. *Revista Dominio de las Ciencias* (3), 72-83. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3194>
- Barrios Fernández, N., Ricard Delgado, M., & Fernández Elías, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Cofin Habana*, 10(2), 95-114. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612016000200005&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612016000200005&script=sci_arttext&lng=pt)
- Cabanillas Santa Cruz, F. (2021). La gestión administrativa efectiva para la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Pimentel Salud. (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo. Disponible en <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57846>
- Cárdenas Pérez, A. (2016). Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de eficiencia educativa. *Multiciencias*, 16(2), 194-201. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90452745010.pdf>.
- Davila Torres, K. G., & Flores Diaz, M. B. (2017). Evaluación de la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro EIRL de Lambayeque. (Tesis de pregrado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/848>
- Eraso Cisneros, B. E., Chávez Rivera, M. E., Herrera Cabrera, D. F., Torres Fernández, J. P., Gallo Mendoza, J. G., & Armijos Robles, L. A. (2017). ¿Cómo medir la eficacia de la gestión en instituciones de salud? *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086403002017000300017&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086403002017000300017&script=sci_arttext&lng=en)
- Fontalvo, T. J., & De La Hoz, E. J. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*, 11(1), 35-44. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071850062018000100035&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071850062018000100035&script=sci_arttext)

- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci_arttext&tlng=pt)
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C. E., Mercado, M., Ollarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22). Disponible en: [https://scholar.google.es/scholar?as\\_q=gesti%C3%B3n+de+la+eficacia&as\\_epq=&as\\_oq=&as\\_eq=&as\\_occt=any&as\\_sauthors=&as\\_publication=&as\\_ylo=2018&as\\_yhi=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DWvbKLPYKY4UJ](https://scholar.google.es/scholar?as_q=gesti%C3%B3n+de+la+eficacia&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_occt=any&as_sauthors=&as_publication=&as_ylo=2018&as_yhi=&hl=es&as_sdt=0%2C5#d=gs_qabs&u=%23p%3DWvbKLPYKY4UJ)
- González, F. M., Escorcía, M. R., Pinto, M. C., Caballero, S. R., & Paredes, A. J. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Signos*, 33(82), 344-365. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31053180015.pdf>.
- Hernández Palma, H. G., Barrios Parejo, I., & Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>.
- Mejías Acosta, A., Godoy Durán, E., & Piña Padilla, R. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Revista Científica Compendium*, 21(40). Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/1656>.
- Machín Hernández, M. M., Sánchez Vignau, B. S., López Rodríguez, M. L., & Puentes Álvarez, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 212-224. Disponible en: [https://scholar.google.es/scholar?as\\_q=gesti%C3%B3n+de+la+eficacia&as\\_epq=&as\\_oq=&as\\_eq=&as\\_occt=any&as\\_sauthors=&as\\_publication=&as\\_ylo=2018&as\\_yhi=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DJ\\_lkoWfTJnMJ](https://scholar.google.es/scholar?as_q=gesti%C3%B3n+de+la+eficacia&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_occt=any&as_sauthors=&as_publication=&as_ylo=2018&as_yhi=&hl=es&as_sdt=0%2C5#d=gs_qabs&u=%23p%3DJ_lkoWfTJnMJ)

- Ramírez Betancourt, F. D., Valls Figueroa, W., & Romero Fernández, A. J. R. (2010). Eficiencia de la calidad de la gestión de la organización. Guía para la mejora. *Avanzada Científica*, 13(2), 39-48. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074450>
- Salguero, N., & García, C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. *Polo Del Conocimiento*, 3(9), 240-250. Disponible en: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/748>