



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos

Pavón-Sicilia, Yanet; Baquero-Guilarte, Reynier; Góngora-Díaz, Ángel

Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos

Ciencias Holguín, vol. 24, núm. 4, 2018

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161007>

Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos

Procedure for the evaluation of the quality of the internal services

Yanet Pavón-Sicilia 1

Empresa de Cigarros "Lázaro Peña", Cuba
sintegrado@turei.co.cu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161007>

Reynier Baquero-Guilarte 2

Empresa de Seguridad Integral, Cuba
reynier.baquero@seisa.cu

Ángel Góngora-Díaz 3

Empresa de Cigarros "Lázaro Peña", Cuba
inversiones@turei.co.cu

Recepción: 22 Diciembre 2017

Aprobación: 07 Julio 2018

Publicación: 29 Octubre 2018

RESUMEN:

A partir de la necesidad de incrementar la satisfacción de los clientes, se llevó a cabo la presente investigación, en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña; con el objetivo de desarrollar un mecanismo para la evaluación de la calidad de los servicios internos. Sobre la base de los fundamentos teóricos de modelos y metodologías existentes, relacionados con la gestión de la calidad, la evaluación de los servicios y la satisfacción del cliente interno, se propone el presente procedimiento. Luego se ejecutó su aplicación, donde se trabajó cada etapa según lo planificado, obteniéndose como salida fundamental el índice de satisfacción del cliente por servicio. En función de las deficiencias señaladas en la determinación de dicho indicador, se elaboró un plan de acciones correctivas y de mejora, que favoreció el incremento de dicha satisfacción.

PALABRAS CLAVE: Calidad de los Servicios, Satisfacción de los Clientes, Cliente Interno, Cliente Externo.

ABSTRACT:

From the need to increment the internal customer satisfaction the present investigation was carried out at "Lázaro Peña" Cigarettes Factory with the objective of develop a mechanism quality for the evaluation of the internal services. Taking into account the theoretic foundations models and existent methodologies, related with the quality management, the evaluation of the services and the internal customer satisfaction, the present procedure is proposed. Then, his application is executed where each stage is worked according to plan, getting as main output the index of customer satisfaction by service. In dependence on the deficiencies indicated in the determination of said indicator, a corrective and improvement actions plan is elaborated, what favors the increase of said satisfaction.

NOTAS DE AUTOR

- 1 MSc. Yanet Pavón-Sicilia sintegrado@turei.co.cu
Ingeniera Industrial. Máster en la mención Calidad de esta especialidad. Especialista en Normalización. Experiencia laboral en el marco de la gestión empresarial, en cuanto a implementación de sistemas normalizados de forma integrada como Gestión de la calidad, Medio ambiente y Seguridad y salud en el trabajo. Ha cursado estudios de postgrado relacionados con estos temas y otros como Sistema de control interno, gestión de riesgos, entre otros.
- 2 Ing. Reynier Baquero-Guilarte reynier.baquero@seisa.cu
Ingeniero Industrial. Especialista comercial. Experiencia laboral en dirección, gestión de la calidad, marketing y ventas. Ha cursado estudios de postgrado en negociación, certificación de sistema de seguridad contra incendios, legislación laboral, etc. Cursa la Maestría de Ingeniería Industrial, Mención Calidad.
- 3 Ing. Ángel Góngora-Díaz inversiones@turei.co.cu
Ingeniero Civil. Especialista en obras de arquitectura., desarrollo de inversiones; con formación como auditor interno en Sistema de calidad y medio ambiente. Cursa la Maestría de Ingeniería Industrial, Mención Producción.

KEYWORDS: Quality of the Services, The Customers's Satisfaction, Internal Customer, External Customer.

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de las empresas en la sociedad, tiene como premisa fundamental la obtención de beneficios financieros, lo que se complementa con la satisfacción de variadas necesidades. Para ello, se enmarcan los esfuerzos en consolidar el mercado y distinguirse por la calidad de los productos y (o) servicios, ya que el incremento del capital se basa en multiplicar ventas, en la medida que se aumente la satisfacción de los clientes.

La satisfacción de los clientes está dirigida a compensar una carencia, que puede existir o ser creada; en el primer caso, esta es propia de quien la demanda y en el segundo, puede ser generada por campañas publicitarias como estrategias de la competencia. En Noda Hernández (2004) se aborda la satisfacción de los clientes, estrechamente relacionada con las expectativas de estos, lo que significa que su satisfacción no depende únicamente de la calidad en los servicios o productos recibidos.

Al elaborarse un producto, se definen parámetros para su realización de acuerdo a lo que el cliente solicita, los que luego se convierten en requisitos de calidad, ya que en la medida que se acerquen a lo que él exige, se incrementará el nivel de satisfacción y su necesidad de adquirirlo, independientemente del precio. Por su parte, al brindarse un servicio, resulta más difícil la medición de la calidad, pues el evaluador fundamental es el cliente, en el que inciden variables intangibles que pueden alterar los resultados de su evaluación. Abad Acosta, & Pincay Díaz, (2014), concluyen que el servicio, sin ser un producto tangible busca la satisfacción del cliente y se encuentra presente en cualquier acción o proceso que sea en beneficio de este.

En la mayoría de las investigaciones realizadas, las herramientas metodológicas que se proponen se encuentran dirigidas al cliente externo, como generador directo de ingresos, a través del pago que realiza, por recibir el bien o servicio, por lo que se impone resaltar la importancia de gestionar los sistemas de calidad hacia adentro de la organización, en función de los servicios que reciben los trabajadores, como complemento del desarrollo de sus funciones. Esto a su vez, tiene un impacto secundario en la satisfacción de los clientes externos, al contar con un personal motivado en el desempeño de su trabajo. El cliente interno constituye un recurso muy importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, Nápoles Nápoles (2015).

En la presente investigación, se detallan los elementos que desarrolla Noda Hernández (2004), en su tesis doctoral, y se extrapolan sus aportes en cuanto a la satisfacción de los clientes internos, pero esta vez se aborda dentro del sector productivo. En dicha tesis, a pesar de realizarse una propuesta acertada en la determinación de los índices de satisfacción, tanto para los clientes internos como externos, no se aborda el cálculo de este indicador al brindar servicios internos en la organización, como un proceso de apoyo, sino a partir del desempeño en cada puesto de trabajo.

El tema de la satisfacción del cliente ha sido muy abordado por reconocidos autores, desde finales del siglo pasado. En los últimos años se han realizado aportes en Pérez Campdesuñer (2006), Carbonell Duménigo, (2009), Kotler y Armstrong (2013), Nápoles Nápoles (2015), Sánchez Castro (2016), entre otros, donde indistintamente se deja ver, que, para lograr y mantener clientes satisfechos, es necesario implementar procedimientos adecuados o aplicar los que ya existen, adecuadamente.

Un ejemplo de lo anterior, se manifiesta en varias entidades, cuyo objeto social está dirigido a la realización de un producto, por lo que los sistemas de calidad que poseen, sólo se inclinan al proceso productivo. Esto trae consigo, una menor atención a la calidad de los servicios que se disponen para el colectivo laboral. En este caso se encuentra la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, la cual posee variados reconocimientos en materia de calidad de sus productos y en la gestión organizacional en el territorio, no obstante, los trabajadores han manifestado insatisfacciones reiteradas, con algunos de los servicios que reciben durante la jornada laboral. A pesar de contar con una adecuada infraestructura para la prestación de los servicios internos, esta entidad no

ha logrado un resultado sostenido en la satisfacción de los clientes internos, evidenciándose desde el segundo semestre del año 2017 fundamentalmente, por debajo de lo planificado para la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales. Una de las causas principales de las insatisfacciones, lo constituyen los mecanismos de evaluación utilizados, para medir la calidad de cada servicio, ya que no ofrecen todos los elementos para realizar una valoración integral de este.

Sobre la base de la situación problemática precedente, se desarrolló la siguiente investigación, en aras de ofrecer una herramienta a la Empresa de Cigarros Lázaro Peña de Holguín, en su interés de elevar la satisfacción de los clientes internos, para la erradicación de los problemas señalados en la esfera de los servicios; que pudieran atentar indirectamente, con la calidad de los productos que comercializan. Ante este contexto, se plantea como problema científico el siguiente: Insuficiencias en la evaluación de la calidad de los servicios internos en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña; por lo que se define como objetivo general: desarrollar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

MATERIALES Y MÉTODOS

Del nivel teórico, se empleó Análisis-síntesis, para extraer los elementos fundamentales de la bibliografía consultada, sobre la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente interno. También fue utilizado el Inductivo-deductivo, para diagnosticar el nivel de integración entre la evaluación de la calidad de los servicios internos y la satisfacción de los clientes. Además, el Histórico-lógico en el acercamiento al devenir histórico de la temática investigada, lo que contribuyó a valorar las tendencias y limitaciones de la implantación de sistemas de gestión de la calidad y su influencia en la evaluación de los servicios internos y la satisfacción de los clientes. Del nivel empírico, los métodos utilizados fueron técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, tormentas de ideas, encuestas para la recopilación y obtención de información, así como el paquete estadístico SPSS 20.0.

RESULTADOS

Procedimiento general para la evaluación de la calidad de los servicios internos

El procedimiento se sustenta en los referentes teóricos abordados en la revisión del estado del arte. Este consta de cuatro etapas y 11 actividades y se realizó según lo establecido en la NC ISO/TR 10013: 2005 Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad, ya que su estructura se corresponde con el acápite 4.5 Procedimiento documentado. Se adecuó a este formato, para ofrecerle mayor validez al procedimiento, al ser específico para el Sistema de gestión de la calidad, que, a pesar de no ser un requisito obligatorio para las organizaciones, a consideración de los autores, resulta abarcador e integrador. Los aspectos que debe contener un procedimiento según esta norma cubana son los siguientes: Objetivo, Alcance, Responsabilidades, Términos y definiciones, Desarrollo, Registros. En la Figura 1, se muestra el flujograma del procedimiento propuesto:

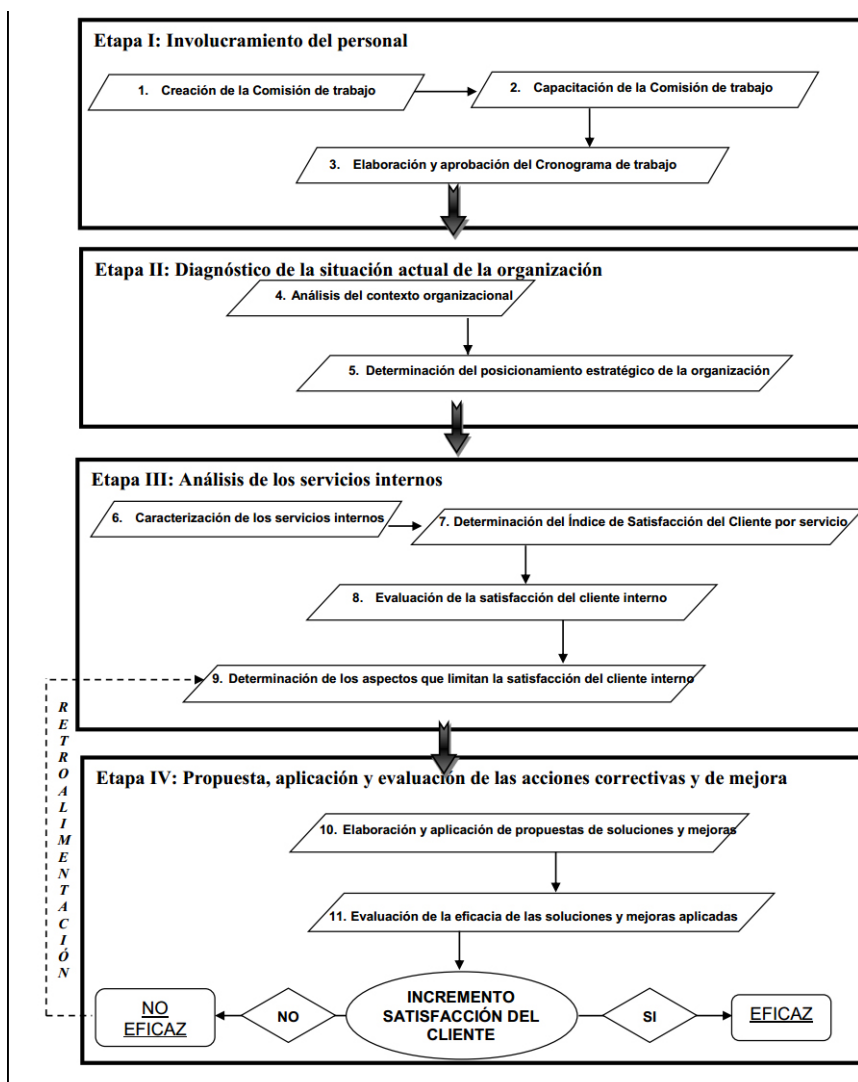


FIGURA 1.

Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos

Las etapas y actividades del procedimiento se pueden ver fundamentadas durante la aplicación del mismo; donde desempeñó un rol importante durante todo el proceso, la capacitación del personal, a pesar de ubicarse en la primera etapa. Las salidas de dicha implementación fueron las esperadas, lo que constituyó un incentivo para la mejora continua en la prestación de los servicios.

Aplicación del procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos, en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña

A partir del desarrollo alcanzado por la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, en cuanto a la gestión empresarial y la implementación y certificación de sistemas normalizados, se encontró un marco propicio para la aplicación del Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos. Con el interés además de la organización, en el perfeccionamiento de su gestión en esta esfera, se procedió a la implementación de la propuesta metodológica, en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Servicios Generales.

Se creó una Comisión de trabajo, la que fue capacitada y aprobó el cronograma de acciones a seguir. Esta se encargó de realizar un diagnóstico del contexto interno y externo de la organización, con énfasis en el desempeño de los servicios internos. En la siguiente figura, se muestra el mapa de procesos de la entidad, donde se evidencia la interacción de los procesos definidos, con el proceso Servicios generales, que abarca los servicios internos:

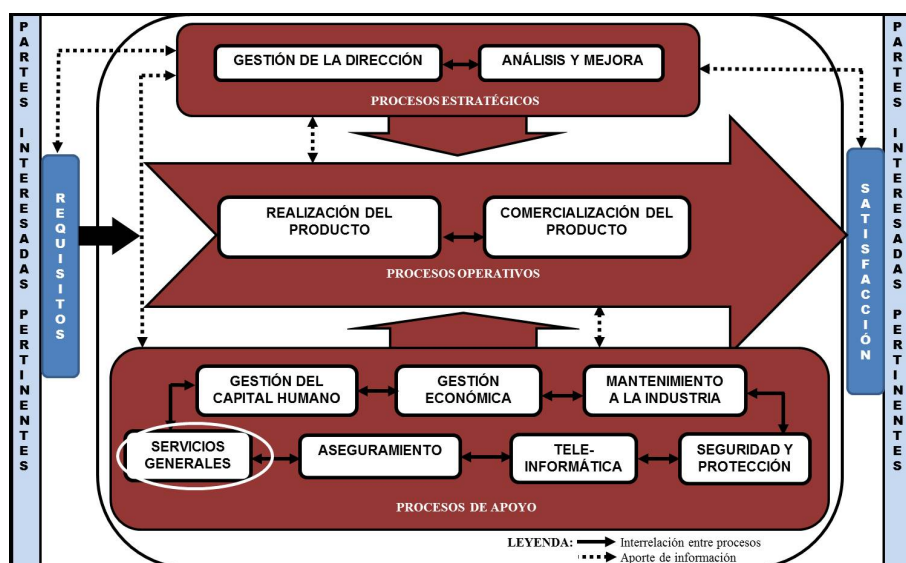


FIGURA 2.

Mapa de procesos de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña

Luego fue necesario determinar el Índice de Satisfacción del Cliente por servicio (ISCs), a través del enfoque multiatributo, donde se combinan los componentes que se le miden a los atributos esenciales y está definido por la suma acumulada del peso obtenido de cada atributo del servicio, por la valoración dada por el cliente sobre este, según se muestra en la siguiente fórmula:

$$ISCs = \sum_{j=1}^n W_j \times V_{aej}$$

Donde:

W_j : Peso del atributo esencial

V_{aej} : Valoración actual del atributo esencial j, la cual se determina por:

$$V_{aej} = \frac{\sum_{n=1}^N V_{en}}{N}$$

Donde:

V_{en} : Valoración del atributo e según el cliente n

N: número de clientes encuestados

Para determinar los componentes del Índice de Satisfacción del Cliente por servicio fue necesario identificar los atributos de cada servicio, resultante de una tormenta de ideas, realizada por la Comisión de trabajo, donde fueron invitados otros trabajadores relacionados con cada uno de los servicios. Una vez determinados los atributos esenciales, se procedió a conocer el grado de importancia de estos, dentro de cada servicio, a través del criterio de expertos, para lo que se empleó el método de concordancia de Kendall W.

La cantidad de expertos (M) se determinó con la expresión matemática que utiliza Pérez Campaña, 2005 en su tesis doctoral, quien asume la ley de probabilidad binomial. Se definió un nivel de precisión (i) = 0,06, una proporción de error (P) = 0,01 y para un nivel de confianza del 95%, un valor de (K)= 3.8416. Con estos datos se procedió al cálculo del número de expertos y el resultado fue de 10. Estos, también fijaron el estado deseado (Ed) que debían alcanzar todos los servicios en cuanto al nivel de satisfacción, lo que en una escala del 1 al 5, se fijó este valor en 4.0. Los criterios utilizados para comparar este indicador, con el estado actual (Ea) de satisfacción, fueron los siguientes:

- Si $E_a = E_d$, entonces la entidad logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable;
- Si $E_a > E_d$, la situación de la entidad es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de superar las expectativas de los clientes;
- Si $E_a < E_d$, la situación de la entidad es desfavorable, pues en ellos la calidad percibida está por debajo de la calidad esperada y lejos de atraer a los clientes los repele.

Para conocer la percepción de los clientes sobre los atributos esenciales de cada servicio, se elaboró una encuesta; la cual antes de ser aplicada, atravesó por un proceso de validación, por parte de los de expertos, cuyo resultado fue que es “adecuada”, ya que existe correspondencia entre su contenido y el objetivo del servicio. Esta valoración conllevó a la aplicación de la misma, a una muestra piloto por servicio, la que ascendió a un total de 50 trabajadores. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante el paquete estadístico SPSS para Windows (versión 20.0, 2011). Se desarrollaron diferentes análisis estadísticos con el fin de verificar si los atributos seleccionados caracterizan correctamente la satisfacción del cliente interno. El análisis se desarrolló a cada uno de los cuestionarios por separado. Se comprobó su consistencia interna y la fiabilidad de la escala, a través del coeficiente Alpha de Cronbach, lo que arrojó que $\alpha > 0,70$ (en cada uno de los casos); aceptable para los propósitos del estudio. Para comprobar la validez del instrumento se procedió con el análisis de los niveles de validez, lo que permitió concluir que todas las encuestas elaboradas ofrecen validez de contenido.

Para su aplicación fue necesario conocer la muestra de trabajadores a encuestar, en dependencia de la interacción con cada servicio. Esta fue calculada para un 95 % de confiabilidad, según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 \times p \times q \times N}{d^2(N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde:

p (probabilidad de éxito) = 0.8

q (probabilidad de fallo) = 0.2

d (Error máximo permisible) = 0.05

N (Población) = Total de trabajadores que acceden con mayor frecuencia al servicio

En general se aplicaron 742 encuestas y se seleccionaron a los clientes en cada grupo, de forma aleatoria. Con estos elementos, se determinó el ISC, según el grado de importancia de los atributos de cada servicio prestado y la evaluación que le ofrecieron los clientes, dada su percepción actual.

Para evaluar el desempeño de la UEB Servicios Generales, se promediaron los resultados de los seis servicios evaluados, de lo que se obtuvo que el ISC (UEB) = 3.9, por lo que se llegó a la siguiente conclusión:

- El $E_a < E_d$, lo que significa que la situación de la UEB es desfavorable, pues la calidad percibida por los clientes, se encuentra ligeramente por debajo de la calidad esperada, lo que no es atractivo para los clientes internos.

Respecto al estado deseado, de seis servicios evaluados, solo dos poseen satisfacción alta (Casa infantil y Recepción con 4.26 y 4.03 respectivamente), tres poseen satisfacción media (Limpieza, Taquilla, Parqueo con 3.82, 3.80 y 3.98 respectivamente) y uno posee satisfacción baja (Cocina-comedor con 3.46).

Además, se realizó un análisis por atributos, a través de la Matriz de atributos que utiliza Noda Hernández (2004), se toma como ejemplo el servicio Cocina comedor, según la combinación del peso y la valoración actual, ya que este fue evaluado con más baja satisfacción.

Para cerrar la Etapa III, en la novena actividad, fue imprescindible para la toma de decisiones, la identificación de los factores que limitaron la satisfacción de los clientes internos. Para ello, la Comisión de trabajo realizó un intercambio con el Consejo de Dirección de la empresa, y luego con los secretarios de las secciones sindicales, los cuales reciben directamente los planteamientos en las asambleas de afiliados, sobre

las insatisfacciones de los trabajadores. Con estos criterios y el acuerdo del Consejo de ofrecer prioridad a los atributos críticos de los servicios, se decidió identificar las causas que provocaron la existencia de atributos críticos y determinar con cuál (es) de los factores fundamentales que plantea Noda Hernández (2004), se encontraban relacionados: satisfacción del cliente interno, capacitación, tecnología, suministros y dirección; por lo que de cada servicio, se seleccionaron los atributos que poseen un peso superior a 0.10 y una evaluación inferior a 4.0, que es el estado deseado.

Esto contribuyó a la adopción de medidas correctivas y correctoras, para lo que la Comisión de trabajo realizó intercambio con trabajadores de la UEB de Servicios Generales, así como con dirigentes administrativos y sindicales. Luego se reunieron y desarrollaron tormentas de ideas, lo que finalmente se consolidó en el Plan de acción correspondiente, para erradicar las deficiencias señaladas por los clientes internos.

Por último, en la actividad 11, luego de la implementación del Plan de acciones propuesto, se realizó una evaluación de las causas que originaron las deficiencias detectadas, durante la evaluación de la satisfacción del cliente. Para esto, se reunió la Comisión de trabajo que implementó el procedimiento, la que también tomó como referencia los resultados del Índice de satisfacción del cliente por servicio, al cierre del cuarto trimestre 2017. Los resultados de este período se muestran en la figura 3, donde se puede apreciar un comportamiento favorable, con tendencia al incremento:

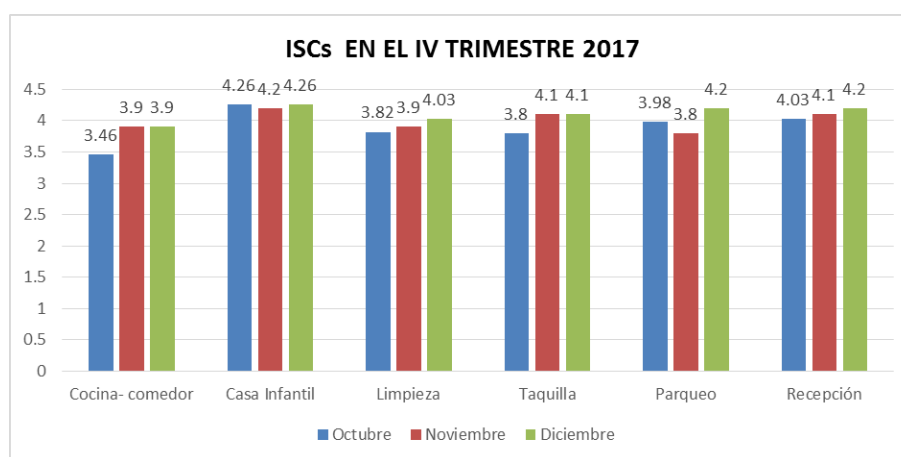


FIGURA 3.

Determinación del Índice de Satisfacción del cliente por servicio, al cierre del cuarto trimestre del 2017

De forma general, con la ejecución del Plan de medidas, excepto el Índice de satisfacción del servicio Cocina-comedor, el resto de los servicios alcanzaron o superaron el estado deseado; no obstante, en la Cocina-comedor, se observan mejoras en el clima organizacional del área. También se trabajó en el perfeccionamiento de los sistemas de pago de la diferentes Brigadas, vinculándolos a la satisfacción de los clientes, que trajo consigo resultados positivos.

Algunas de las medidas fueron prorrogadas de la fecha prevista, ya que dependían de factores externos, constituyendo estas la minoría, aunque, fueron desarrolladas 22 acciones, lo que constituye el 81.5 % del total. En esta ocasión no fue necesario retornar a la actividad 9, ya que el proceso de retroalimentación evidenció que hubo un aumento en la satisfacción del cliente, por lo que la aplicación del procedimiento se considera que fue eficaz. Independientemente de esto, el proceso de retroalimentación se encuentra presente permanentemente, ya que, en los intercambios mensuales con los trabajadores, se promueven oportunidades de mejora o resaltan oportunamente las incongruencias, que serán objeto de análisis para su inmediata aplicación o erradicación respectivamente.

De la valoración anterior, se realizó un informe final y fue presentado al Consejo de dirección donde se acordó continuar con el seguimiento sistemático, al cumplimiento de las medidas pendientes, así como

monitorear el índice de satisfacción del cliente por servicio, como parte del Sistema de gestión de la calidad implantado.

CONCLUSIONES

El desarrollo del procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

Los métodos y procedimientos dirigidos a la satisfacción de los clientes, como indicador clave en la evaluación del desempeño de los sistemas de gestión de la calidad, aportan elementos que demandan un constante perfeccionamiento, en concordancia con las exigencias progresivas de los clientes internos y externos;

El desarrollo del procedimiento para evaluar la calidad de los servicios internos en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, propició que se determinaran los aspectos que limitan la satisfacción de los clientes, y se evidenció que los servicios Cocina-comedor y Limpieza de locales, son los que presentan mayor cantidad de atributos críticos y por consiguiente insatisfacciones;

El plan de acciones correctivas y de mejora, elaborado en función de los aspectos negativos en la satisfacción del cliente interno, contribuyó a que se evidenciara un incremento de este indicador, en todos los servicios brindados por la organización, lo que demuestra que fue eficaz.

REFERENCIAS

- Abad Acosta, M. G., y Pincay Díaz, D. E. (2014). Análisis de calidad de servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de Gestión de Calidad en una Empresa de Seguros de Guayaquil. (Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención Marketing), Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Carbonell Duménigo, A. (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extra hoteleras. (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas). Universidad central "Marta Abreu". Villa Clara
- Kotler y Armstrong (2013). Marketing para turismo. Madrid: Pearson Educación.
- Nápoles Nápoles, L. Y. (2015). Medición y mejora de la satisfacción de los clientes internos con los servicios que prestan los procesos de apoyo a la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Holguín.
- Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Holguín). Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara
- Norma cubana NC ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Norma cubana NC ISO/TR 10013: 2005 Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.
- Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara.
- Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. (Tesis en opción a título de Doctor en Ciencias Técnicas). Holguín. Cuba.
- Sánchez Castro, D. (2016). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín. (Tesis presentada en opción al Grado Científico Máster en Ingeniería Industrial). Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

NOTAS

- 1 MSc. Yanet Pavón-Sicilia integrado@turei.co.cu Ingeniera Industrial. Máster en la mención Calidad de esta especialidad. Especialista en Normalización. Experiencia laboral en el marco de la gestión empresarial, en cuanto a implementación de sistemas normalizados de forma integrada como Gestión de la calidad, Medio ambiente y Seguridad y salud en el trabajo. Ha cursado estudios de postgrado relacionados con estos temas y otros como Sistema de control interno, gestión de riesgos, entre otros.
- 2 Ing. Reynier Baquero-Guilarte reynier.baquero@seisa.cu Ingeniero Industrial. Especialista comercial. Experiencia laboral en dirección, gestión de la calidad, marketing y ventas. Ha cursado estudios de postgrado en negociación, certificación de sistema de seguridad contra incendios, legislación laboral, etc. Cursa la Maestría de Ingeniería Industrial, Mención Calidad.
- 1 Ing. Ángel Góngora-Díaz inversiones@turei.co.cu Ingeniero Civil. Especialista en obras de arquitectura., desarrollo de inversiones; con formación como auditor interno en Sistema de calidad y medio ambiente. Cursa la Maestría de Ingeniería Industrial, Mención Producción.
- 1 Empresa de Cigarros “Lázaro Peña”, Holguín
- 2 Empresa de Seguridad Integral, “Sucursal SEISA Holguín”