



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

***PROPUESTAS EN LA MEJORA DE LA
CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS
SERVICIOS EN LA OFICINA DE EXTRANJERÍA
DE LA HABANA, CUBA***

Alumno/a: Morales Fonte, Daylí

Tutor/a: Prof. D. José Moyano Fuentes
Dpto.: Departamento de organización de empresas,
marketing y sociología

Septiembre, 2022

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por ser mi motor impulsor para lograr todo lo que me propongo en la vida.

A mi novio, por estar siempre a mi lado y por su apoyo.

A mi tutor, por su ayuda y sus consejos.

A todas esas personas que no menciono pero que han estado siempre conmigo.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN

El Ministerio del Interior Cubano, dentro del proceso de mejora de la gestión de la inmigración, determinó la unificación de las oficinas de carné de identidad y registro de la población con las unidades de inmigración y extranjería buscando integrar el enfoque a procesos y el enfoque funcional. Con el propósito de analizar el nivel de integración de estas nuevas oficinas, se realizó un estudio en la Oficina de Extranjería del municipio Plaza de la Revolución donde se identificó un bajo nivel de satisfacción de los clientes con el servicio recibido. Para dar solución a la problemática identificada este Trabajo Fin de Máster pretende identificar las causas de dicha insatisfacción y proponer mejoras en la calidad de los servicios de la Oficina de Extranjería seleccionada. Para ello se aplicaron distintas técnicas, tales como tormenta de ideas, método de expertos, diseño de encuestas, la observación directa, entrevistas a directivos, diagrama Ishikawa. De este modo se identificaron como causas de insatisfacción del cliente los alargados tiempos de servicio y de espera debido a una deficiente organización del trabajo y la inexistencia de un enfoque a procesos en toda la oficina, falta de comodidad en las instalaciones, deficientes medios de comunicación. Se proyectaron soluciones encaminadas a la determinación de las normas de tiempo, balance de carga-capacidad, disminución de la información duplicada en la realización de los trámites, determinación de las actividades por cada tipo de trámite, entre otras. Como mejoras en la prestación de los servicios encontramos una disminución del tiempo de servicio de 154 minutos a 48 minutos, el número promedio de clientes en cola disminuyó de 82 a 4 clientes en el puesto de trabajo de tramitación y la cantidad de clientes atendidos por día aumentó de 77 a 170 clientes para los trámites migratorios. Los resultados obtenidos sientan las bases para el futuro diseño de los procesos de la Oficina de Extranjería previéndose un aumento en la satisfacción de los clientes.

ABSTRACT

The Cuban Ministry of the Interior, within the process of improving immigration management, determined the unification of the identity card and population registration offices with the immigration and aliens units, seeking to integrate the process approach and the functional approach. . With the purpose of analyzing the level of integration of these new offices, a study was carried out in the Immigration Office of the Plaza de la Revolucion municipality, where a low level of customer satisfaction with the service received was identified. In order to solve the problem identified, this Master's Thesis aims to identify the causes of said dissatisfaction and propose improvements in the quality of the services of the selected Immigration Office. For this, different techniques were applied, such as brainstorming, expert method, survey design, direct observation, and interviews with managers, Ishikawa diagram. In this way, long service and waiting times were identified as causes of customer dissatisfaction due to poor work organization and the lack of a focus on processes throughout the office, lack of comfort in the facilities, poor means of communication. Solutions aimed at determining time standards, load-capacity balance, reduction of duplicate information in carrying out procedures, determination of activities for each type of procedure, among others, were projected. As improvements in the provision of services, we found a decrease in service time from 154 minutes to 48 minutes, the average number of clients in queue decreased from 82 to 4 clients in the processing workstation and the number of clients served per day increased from 77 to 170 clients for immigration procedures. The results obtained lay the foundations for the future design of the processes of the Immigration Office, anticipating an increase in customer satisfaction.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Justificación.....	1
1.3 Objetivos del TFM.	2
1.4 Metodología.	2
1.5 Estructura del TFM.	3
CAPÍTULO 2. BASES TEÓRICAS GESTIÓN DE LA CALIDAD	4
2.1 La Gestión por Procesos en la Mejora Continua.....	4
2.1.1 Definición de Proceso.	4
2.1.2 Enfoque orientado a procesos.	6
2.1.3 Gestión por procesos.....	7
2.1.4 Mejora continua.	9
2.2 Calidad, conceptos y relaciones.	9
2.2.1 Gestión de la calidad.	10
2.3 Calidad en el ámbito de los servicios.....	12
2.2.1 Definición de servicio.	12
2.2.2 Características de calidad de los servicios.	13
2.2.3 Orientación al cliente.	14
2.2.4 Calidad de servicio.....	15
2.2.5 Satisfacción del cliente.....	16
2.2.6 Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Servicio	18
2.4 Enfoques y herramientas que sustentan la propuesta de mejora.	19
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	22
3.1 Los servicios de trámites a la población en Cuba. Antecedentes.	22
3.2 Situación actual de los trámites de identidad y migratorios en Cuba.	22
3.3 Identificación y descripción de los servicios.	23
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN.....	27
4.1 Análisis de la situación actual en la prestación de los servicios.	27
4.1.1 Infraestructura de los servicios.	27
4.1.2 Grupos de interés.	30
4.1.3 Organización de los procesos de trabajo.....	37
4.1.4 Resumen de las deficiencias identificadas en la prestación de los servicios.....	39
CAPÍTULO 5. PROPUESTAS DE MEJORA	40

5.1	Propuestas de mejora en la prestación de los servicios.....	40
5.1.1	Propuestas de mejoras relacionadas con la infraestructura de los servicios.....	40
5.1.2	Propuestas de mejoras relacionadas con los grupos de interés.	45
5.1.3	Propuestas de mejoras relacionadas con la organización del trabajo.....	50
5.2	Resultados de la medición del grado de satisfacción del cliente luego de implementadas las propuestas de mejora en la prestación de los servicios.	60
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES		62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		64
ANEXOS		69

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.

El Ministerio del Interior Cubano se encuentra inmerso en un proceso de cambio para la mejora de los servicios que se prestan en sus instituciones. Desde el año 2013 decidió realizar como parte de este proceso, un agrupamiento de las Secciones de Inmigración y Extranjería (SIE) con las unidades de Carné de Identidad y Registro de población (CIRP) para facilitar la realización de los trámites a los ciudadanos cubanos o extranjeros que hicieran uso de estos servicios.

Por otro lado, las directrices de la política migratoria en Cuba, los trámites de identidad, así como los trámites migratorios, juegan un papel fundamental en el desarrollo del país. Es por ello que perfeccionar los mecanismos que permiten llevar a cabo la prestación de estos servicios constituye un objetivo fundamental para el Ministerio del Interior Cubano.

En La Habana existen un total de cuatro unidades de CIRP que producto de esta reorganización fueron unificadas con las SIE. Estas nuevas Oficinas de Extranjería se encuentran ubicadas en los municipios de Plaza de la Revolución, 10 de octubre, Playa y Guanabacoa. Para la realización de este Trabajo Fin de Máster se seleccionó la Oficina de Extranjería de Plaza de la Revolución por ser una de las que posee mayor afluencia de personas.

Esta Oficina de Extranjería garantiza y controla los procesos relacionados con la migración, identificación de personas, los registros de población y de direcciones de residencia; siempre velando por la calidad en los servicios para garantizar un adecuado desempeño y una elevada satisfacción del cliente.

1.2 Justificación.

En esta oficina convergen dos enfoques de trabajo diferentes. Por una parte, los trámites de identidad se encuentran enfocados a procesos ya que cuentan con la definición de los mismos y se centran fundamentalmente en la satisfacción del cliente. Mientras que para los trámites de carácter migratorio utilizan un enfoque funcional en el que se definen tareas y responsabilidades de forma independiente entre cada una de las áreas de trabajo, es por ello que el trabajo se centra fundamentalmente en el cumplimiento de las tareas asignadas porque no tienen definidos los procesos que realizan.

Esta divergencia constituye una desventaja para la obtención de resultados y afecta directamente a la estructura organizativa porque el enfoque funcional se orienta a resultados y tienen una estructura jerárquica, mientras que en el enfoque por procesos se orienta al cliente y tiene una estructura interconectada.

Esta convergencia de dos enfoques de trabajo diferentes provoca un bajo nivel de satisfacción de los clientes con el servicio recibido debido a los alargados tiempos de servicio y de espera, la no identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, así como el desconocimiento de las normas de tiempo de trabajo de los empleados para algunos trámites.

1.3 Objetivos del TFM.

El objetivo general de este Trabajo Fin de Máster es proponer mejoras en la calidad de los servicios de la Oficina de Extranjería seleccionada.

Para lograr este objetivo general se definen una serie de objetivos específicos:

1. Realizar una aproximación teórica a los conceptos básicos de gestión de la calidad, la importancia de la calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente.
2. Analizar las principales tendencias en la gestión de los servicios.
3. Identificar las causas que provocan la insatisfacción del cliente.
4. Identificar las oportunidades de mejora en la prestación de los servicios de la Oficina de Extranjería.
5. Proponer acciones para mejorar la prestación de los servicios.

1.4 Metodología.

Las técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos son:

- Revisión de la literatura para identificar publicaciones en revistas de alto impacto como artículos científicos, libros, conferencias, etc., las cuales permitirán abordar todos los aspectos teóricos necesarios para este trabajo (calidad del servicio, gestión de la calidad, satisfacción del cliente, diseño y enfoque a procesos).
- Dentro de las técnicas y herramientas a utilizar, en un primer grupo se encuentran la tormenta de ideas, la observación directa y entrevistas a directivos que permiten identificar las problemáticas presentes en la organización, así como la recopilación y análisis de la información. En un segundo grupo tenemos el método de expertos, diseño

de encuestas y análisis estadístico, utilizadas para determinar la concordancia entre los expertos, para validar las características de calidad de la encuesta de satisfacción confeccionada y analizar estadísticamente datos de interés para este trabajo. Por último, en un tercer grupo se encuentran técnicas y herramientas utilizadas para determinar las normas de tiempo y el balance de carga y capacidad, entre otras.

- Presentación de los resultados obtenidos a partir del diagnóstico realizado en la prestación de los servicios de la Oficina de Extranjería con el objetivo de intercambiar opiniones y proponer mejoras.

Señalar que este Trabajo Fin de Máster forma parte de una investigación llevada a cabo por la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE) que comenzó desde el año 2016 a petición de la dirección del MININT para mejorar la prestación de los servicios. Los datos presentados se recopilaron con ayuda de profesores y estudiantes pertenecientes a este proyecto. Las propuestas de mejora son el resultado de un trabajo en conjunto que actualmente está en ejecución.

1.5 Estructura del TFM.

La estructura de este trabajo está conformada por dos bloques relacionados entre sí. El primer bloque es meramente teórico e incluye dos capítulos. El capítulo 1, es introductorio y define los antecedentes de la investigación, la situación problemática, la metodología utilizada, los objetivos y la estructura del trabajo. El capítulo 2, se centra en los aspectos teóricos más significativos referentes a la gestión por procesos, la calidad de los servicios, la organización del trabajo, así como la satisfacción de las partes interesadas. Se definen diferentes técnicas utilizadas para la mejora de los procesos como lo son la tormenta de ideas, encuestas, entrevistas, entre otras.

El segundo bloque, ya de aplicación práctica, incluye el capítulo 3 donde se describe el servicio de extranjería y como es la prestación de los servicios en la Oficina de Extranjería seleccionada. En el capítulo 4 se identifican y argumentan los problemas y las causas que tiene este servicio a través de la utilización de herramientas de gestión de la calidad. El capítulo 5 incluye las propuestas de mejoras realizadas, justificándolas adecuadamente y demostrando el impacto que tendrán en la prestación de los servicios. Por último, el capítulo 6 recogerá en las conclusiones los principales resultados obtenidos durante el desarrollo de este trabajo.

CAPÍTULO 2. BASES TEÓRICAS GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el presente capítulo se abordarán los términos y definiciones que brindan soporte científico-técnico a este trabajo. Definido el interés de estudiar los procesos existentes en Oficina de Extranjería, se detallan un conjunto de definiciones, procedimientos, métodos y técnicas que serán de interés.

2.1 La Gestión por Procesos en la Mejora Continua.

Las empresas deben enfocarse con fuerza en los atributos del producto o servicio que es mucho más que cumplir especificaciones, reducir defectos y errores o eliminar quejas (Evans y Lindsay, 2009; Medina et al. 2011; Rodríguez, 2014).

Lo que caracteriza al enfoque por procesos según Kaplan y Norton (2000) es que pone énfasis en la gestión de las interrelaciones, muestra los vínculos causa-efecto entre las actividades, identifica las necesidades del cliente externo y orienta a la empresa hacia su satisfacción, se preocupa tanto por los costos como por el valor.

La norma ISO 9004:2018 plantea que la gestión para el éxito sostenido en una organización debe estar compuesto de varios niveles, en el primero se encuentra el enfoque funcional basado en procedimientos y en el segundo nivel consiste en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Por lo mencionado anteriormente se considera de interés para este trabajo realizar la definición de cada uno de estos enfoques y la relación que existe entre ellos.

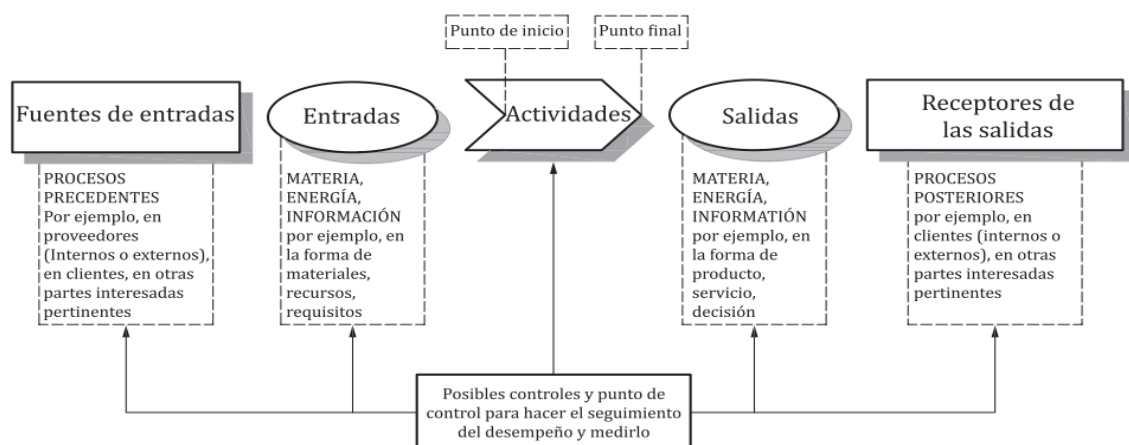
2.1.1 Definición de Proceso.

La definición de proceso ha evolucionado a lo largo de la historia en conjunto con el desarrollo de sociedad. Diferentes autores han incursionado en este término tan mencionado en la actualidad, debido a la repercusión que tiene en todas las esferas.

Beltrán et al. (2002) definen proceso como un conjunto de acciones secuenciadas con un objetivo previsto, dónde intervienen proveedores, productores, clientes (internos y externos) y el bien a transformar. Más adelante Gil y Vallejo (2008); Acevedo y Gómez (2010); González (2012) y la norma ISO 9001:2015 corroboran lo antes planteado, sin embargo, comienzan a observar los procesos a través de las interrelaciones entre las actividades.

Actualmente la definición más utilizada de proceso es la que se plantea en la norma ISO 9000:2015 que sigue con las tendencias anteriores al definir proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”, pero tal y como se observa en la figura 2.1 extraída de la norma en cuestión, se tendrán en cuenta entradas y salidas asociadas a las partes interesadas, elemento que previamente solo se asociaba a clientes externos y la materia prima, así como las decisiones como posibles salidas. Además de que integra dentro de la definición de proceso los elementos de seguimiento y medición, que anteriormente los autores sólo hacían referencia a los objetivos previstos y no hacían referencia a las propias actividades dentro del proceso que implicaban el control, seguimiento y mejora para el logro de dichos objetivos.

Figura 2.1: Representación de un proceso.



Fuente: Norma ISO 9001:2015.

Después de un análisis detallado de las diferentes definiciones estudiadas, los patrones comunes identificados en las mismas conllevan a la autora de este trabajo a formular su propio criterio acerca del significado de proceso. Por lo antes mencionado se define proceso como un conjunto de acciones o actividades estrechamente relacionadas las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida (resultados) para agregarles valor, mediante la utilización de diferentes recursos para alcanzar un objetivo previamente identificado.

Por otro lado, para el funcionamiento correcto de todas las organizaciones tiene que existir la retroalimentación de los procesos. Una constante inspección, revisión y control de los mismos permitirá a la organización brindar servicios con elevada eficiencia (relación existente entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados), eficacia (correspondencia entre los resultados y los efectos logrados) y efectividad (correlación entre los recursos utilizados y los efectos

logrados), garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes y partes interesadas con los recursos existentes los cuales permiten obtener los resultados planificados. Todos estos elementos conjugados deben visionarse como un enfoque, por lo que resulta relevante abordar la definición del mismo.

2.1.2 Enfoque orientado a procesos.

Existen en la actualidad diferentes tipos de enfoques para gestionar las actividades de trabajo en las organizaciones. Los más comunes son el enfoque orientado a funciones, enfoque orientado a cliente y enfoque orientado a procesos.

El enfoque orientado a funciones se basa principalmente en la gestión orientada a las tareas mediante una estructura verticalizada que divide las responsabilidades por los resultados obtenidos y los esfuerzos de mejora entre cada una de las áreas funcionales de la empresa (Martínez, 2010; Valdés, 2014). Esto trae consigo la gestión enfocada a resultados parciales más que al beneficio global de la organización y del cliente.

Según se precisa en Acevedo (2002) y Beltrán (2009); una organización está enfocada a procesos cuando identifica de forma adecuada todos sus procesos y los controla mediante un buen sistema de gestión, y las interrelaciones funcionan. Una de las definiciones más actuales que caracteriza el enfoque orientado a procesos se plantea en la norma ISO 9001:2015 la cual plantea que este tipo de enfoque implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

Según García et al. (2007) y Sandoval (2009) el enfoque orientado a procesos permite gestionar los recursos y actividades que agregan valor en las organizaciones. Tiene como propósito mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para lograr los objetivos propuestos.

Dadas las ventajas que trae para la organización, es promovido por la norma ISO 9000:2015, como un principio básico para la obtención eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas. De ahí el gran auge que ha cobrado en los últimos años como enfoque de trabajo en el mundo empresarial. En la actualidad se considera que el enfoque orientado a procesos es la manera mediante la cual se materializa el enfoque orientado a cliente. Cuando se gestiona una organización teniendo en cuenta el enfoque orientado a procesos, se debe centrar en la satisfacción del cliente.

Según se define en Arias (2008); Beltrán (2009); Evans y Lindsay (2009); Valdés (2014), una organización se enfoca al cliente cuando investiga y comprende sus necesidades y expectativas, conoce como este utiliza sus productos y se anticipa a necesidades que el cliente quizás no esté en condiciones de expresar. No obstante, este enfoque desde una visión más amplia plantea que se debe prestar atención además a los empleados (clientes internos), proveedores, accionistas, sociedad, etc., elementos que se reconocen como partes interesadas.

2.1.3 Gestión por procesos.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para el logro de un objetivo determinado, mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, forma parte esencial de la gestión por procesos (Valdés, 2014).

Acevedo (2002) considera la gestión por procesos una secuencia de actividades que permiten captar, registrar, transmitir, procesar y analizar la información y transformar esta información en órdenes a través de decisiones. Por otra parte, García et al. (2007); Acevedo y Gómez (2010); González (2012); González et al. (2019) adicionan a la definición anterior que constituye una forma de organización que difiere de la tradicional organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Las definiciones anteriores tienen como elemento común que la gestión por procesos permite de una manera u otra realizar mejoras y rediseñar los flujos de proceso. Sin embargo, las definiciones más actuales comienzan a tener en cuenta al cliente, así como la satisfacción de sus necesidades y la calidad del servicio que se brinda.

De forma general la gestión por procesos es un esquema de organización que dota a la empresa de la visión y las herramientas que permiten mejorar y rediseñar los flujos de trabajo, permitiendo la adecuada identificación de los procesos y actividades, con el objetivo de lograr un incremento de la efectividad y la satisfacción los clientes, así como de los procesos que definen al sistema organizacional (González, 2012).

El principal objetivo de la gestión por procesos es mejorar los resultados empresariales a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes (Martínez, 2010; Valencia, 2011; Ruiz, 2014). Además de incrementar la productividad a través de:

- ❖ Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

- ❖ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- ❖ Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el proveedor del servicio.
- ❖ Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Los procesos deben gestionarse en la organización según se plantea en la ISO 9004:2018 y en este sentido la gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Para poder gestionar los procesos se requiere de una correcta identificación y clasificación de los mismos, así como conocer las interrelaciones existentes entre ellos. Cuando se refiere a gestionar procesos quiere decir planificarlos, ejecutarlos, controlarlos y mejorarlos (Michelena y Cabrera, 2011; González, 2012; Gutiérrez et al., 2012; Baños et al., 2015; Piñuela-Espín, 2020). Este planteamiento es consecuente con el ciclo de mejora continua (PHVA) de Deming (1982), el cual se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2: Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).



Fuente: Deming (1982).

En tal sentido, Harrington resume su concepción acerca de la mejora continua como una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos (Harrington, 1991).

2.1.4 Mejora continua.

Como definiera Edwards Deming unos años atrás: "La Calidad no es otra cosa más que: una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua"; describiendo el término de administración de la calidad total como un proceso constante, que será llamado mejora continua, donde "la perfección nunca se logra, pero siempre se busca" (Deming, 1989; pág. 133).

La mejora continua es el quinto de los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, recogidos en la norma ISO 9000:2015 como: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta, definiéndola como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, o sea, para colocar a la organización en mejores condiciones de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Resulta llamativo el hecho de que, en prácticamente todas las definiciones presentadas, los autores relacionen sus concepciones acerca de la mejora continua con la forma en que se gestionan los procesos en la organización; estableciéndose una analogía entre la mejora y la evolución de los procesos en las organizaciones (Pérez, 2021; Mayoral, 2022).

2.2 Calidad, conceptos y relaciones.

Diversas han sido las definiciones del término calidad aportadas a lo largo de la historia, cada una a tono con la situación social inherente al momento histórico en que fue originada, sellada por factores determinantes como cambios en el mercado, avances de la ciencia y la técnica, la competitividad o las propias teorías en pleno desarrollo acerca de su gestión (Castañeda, 2018). Lo cierto es que básicamente, se encuentran marcadas por rasgos comunes que fundamentan dicho concepto.

En la actualidad cada vez con más frecuencia las organizaciones perciben que, en un mundo económico en constante transformación por las presiones de la competencia y la apertura de mercados, las estrategias de calidad implantadas por las organizaciones, resultan elementos cruciales para la consecución de sus objetivos y estrategias de negocios (Evans y Lindsay, 2009; Castañeda, 2018).

Para lograr una mejor comprensión del término calidad, a continuación, se exponen definiciones de la misma, enunciadas por destacados estudiosos de este tema:

- Según Ishikawa (2003), un producto tiene calidad cuando se logra que sea económico, útil y satisfactorio para el consumidor.
- Juran y Gryna (1995), la definen como el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.
- Para Deming y Medina (1989), calidad es el grado perceptible de uniformidad, fiabilidad a bajo costo y adecuación a las necesidades del cliente. Deming, además, agrega algo importante en el concepto de calidad, que es la innovación y la mejora continua.
- Según Crosby y León (1987), calidad es: ajustarse a las especificaciones o estar en conformidad con determinados requisitos.
- Feigenbaum (1991) la define como todas las características del producto y servicio provenientes del mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente.
- En la Norma ISO 9001:2015, se plantea que calidad es el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores.

Teniendo en cuenta los conceptos de los autores citados anteriormente, se puede decir que existe un punto común en ellos y es la satisfacción de las necesidades de los clientes. En opinión de la autora de este Trabajo de Fin de Máster: calidad es el grado en que un conjunto de características de un producto o servicio cumplen con las especificaciones y expectativas de los clientes, con un beneficio económico razonable.

2.2.1 Gestión de la calidad.

En la actualidad las empresas reconocen la importancia de la calidad y perciben que una vía para conseguir este objetivo es implementar un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente, encaminado a la mejora continua de los productos y procesos de la organización (Peña-Escobio et al., 2011; Duque, 2017; Piñuela-Espín, 2020; Pingo et al., 2020; Salazar et al., 2022). Es por ello que varios autores han estudiado y realizado aportes referentes a la gestión de la calidad.

Feigenbaum (1986) fue uno de los primeros en definir la gestión de la calidad como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente, a un costo que sea económico para la empresa. Este enfoque aporta una visión dinámica de la calidad a través de la conceptualización de la mejora. A la definición anterior, González (2001) adiciona que la gestión de la calidad representa el eje vertebral del sistema directivo orientado a la búsqueda de la excelencia en la prestación de un servicio. Evans y Lindsay (2009) exponen que una buena gestión de la calidad reduce los costos debidos a devoluciones, reacondicionamiento y desperdicio.

Dentro de los grupos de la organización se incluyen los clientes internos o clientes externos, según se define en González (2012); Coello y Coello (2015); ISO 9001:2015; Espinosa (2021) donde:

- ❖ Cliente Interno: son aquellas personas dentro de la empresa, que, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivas, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- ❖ Cliente Externo: son aquellos que no pertenecen a la empresa u organización y solicita un servicio o comprar un producto.

Un poco más reciente es la definición de la Norma ISO 9000:2015 donde plantea que la gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización en lo relativo a la calidad. Incluye además el establecimiento de la política y objetivos de calidad materializados a través de la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad, que son las funciones específicas de la gestión de la calidad.

Integrando los planteamientos expresados anteriormente, se plantea que la gestión de la calidad constituye el proceso a través del cual una organización realiza la planificación, realización, control, revisión y mejora de manera continua de un conjunto de actividades para conseguir la calidad del producto o servicio brindado. Además, una efectiva gestión de la calidad le permite a la organización mejorar su imagen externa ante clientes y proveedores y la misma juega un papel fundamental en el correcto funcionamiento de las organizaciones actuales, para ello cada entidad debe gestionar la misma de acuerdo a sus objetivos y metas específicas.

2.3 Calidad en el ámbito de los servicios.

Dado que los procesos de interés para esta investigación son los servicios que se prestan en la Oficina de Extranjería es necesario definir un conjunto de criterios que son característicos de las empresas de servicios.

2.2.1 Definición de servicio.

En la literatura estudiada es común la clasificación de una empresa en de producto o de servicio, dependiendo de su actividad. Resulta de vital importancia tener bien identificadas las diferencias entre ambas clasificaciones, porque de ello depende la forma de medir el rendimiento, así como los enfoques y herramientas a aplicar para su análisis.

Se considera servicio según González (2001) al conjunto de actividades casi siempre intangibles, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objetivo de satisfacer un deseo o necesidad. Esta definición es mejorada por los autores Begazo (2006); Federal (2008); Cepeda (2015), Gómez, et al. (2018) los que además consideran servicio como la realización de todas las actividades, actitudes y atributos que buscan responder a las necesidades y expectativas de un cliente.

Toda organización debe tener presente la retroalimentación del cliente ya que se considera de gran importancia porque a través de ella se conoce la satisfacción del cliente con el servicio y/o productos recibidos por dicha empresa.

En algunos países, dentro de los que se incluye Cuba, existen diferentes clasificaciones de los servicios dependiendo de su actividad. Así se identifican diferentes grupos dentro de los que se encuentran los servicios públicos, o sea, conjunto de prestaciones reservadas determinadas por el estado y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten (hospitales, oficinas de trámites, educación, transporte público, etc.). Por otra parte, se encuentran los servicios de ocio en los cuales el cliente participa de acuerdo con sus preferencias (se incluyen tiendas, discotecas, restaurantes, bares, entre otros).

La identificación y análisis de los servicios se logra a partir del dominio de temas como características de los servicios, satisfacción del cliente y calidad de los servicios que se presten. Es, por ello, que se considera de vital importancia definir los términos antes mencionados para poder tener dominio de los mismos.

2.2.2 Características de calidad de los servicios.

Actualmente, existen diferentes criterios de calidad alrededor de la definición de los servicios. Todos tienen como elemento común que son características de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes. Según Vilalta (2007); Aguilar y Vargas (2010); Mello (2012); Velásquez (2018) se pueden definir para los servicios las siguientes características de calidad:

- ❖ Intangibilidad.

Induce al cliente a adoptar determinadas actitudes, siendo la principal de ellas la percepción de un nivel de riesgo mucho más alto que en el caso de los bienes tangibles, con las consecuencias que esto pudiera provocar, tanto para él, como para la propia organización que presta el servicio. En el servicio no se puede experimentar la calidad antes de su prestación, es por ello que la meta del proveedor del servicio es gestionar la evidencia y hacer tangible lo intangible.

- ❖ Simultaneidad, producción y consumo.

Se puede diseñar a la perfección el servicio que se va a prestar, tener todas las condiciones creadas (instalaciones, personal cualificado, procedimientos, controles, etc.) que hasta que no aparezca un cliente solicitándolo no comienza a producirse y consumirse de forma simultánea el servicio.

- ❖ Tienen una dimensión temporal.

Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro. El carácter perecedero crea desequilibrios potenciales en la oferta y la demanda. Más aún, la demanda de muchos servicios fluctúa considerablemente por estación, por día de la semana, y por hora del día, esto crea retos de promoción, planeación de productos, programación, asignación de precios, etc.

- ❖ La acción de los empleados es decisiva para la calidad.

En su contacto con el cliente el empleado está en condiciones de modificar favorablemente el servicio, de adelantarse a las necesidades y expectativas, de agregar valor, de innovar. Es un elemento fundamental en el proceso de retroalimentación que permite a la dirección conocer lo que el cliente piensa, quiere y sus insatisfacciones.

- ❖ Gran variedad de resultados debido a la interacción entre seres humanos.

Para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega.

2.2.3 Orientación al cliente.

El servicio al cliente es el alma secreta de la organización que alcanza la excelencia, por lo que tendrá una ventaja competitiva con respecto a otras que se hayan quedado rezagadas (Aguilar y Vargas, 2010; Mello, 2012). Para que esto se pueda materializar en las organizaciones se deben satisfacer condiciones como el compromiso por parte de la alta dirección, recursos adecuados, capacitación y participación de los empleados.

Las condiciones mencionadas anteriormente están en total correspondencia con los criterios defendidos por la Organización Internacional de Normalización ISO. La ISO 9004:2018 promueve un enfoque para garantizar el éxito sostenido de la organización mediante un enfoque de gestión de la calidad, refiriendo a que las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras, para satisfacerlas y exceder sus expectativas.

Dentro de las tendencias actuales del universo empresarial una de las definiciones más trascendente es la de grupos de interés la cual se define en la ISO 9001:2015 como individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas.

Estas tendencias establecen según Batista (2015) una orientación mayor a la organización para el cumplimiento de sus objetivos, pues no solo considera al cliente como ente fundamental de la organización, sino que concibe un conglomerado de intereses de las llamadas partes interesadas para aportar valor a la organización. Una variante útil resulta definir los momentos de verdad que no son más que todas las ocasiones en las que el cliente entra en contacto con la organización y se forma una opinión sobre la calidad del proceso y/o servicio (Vilalta, 2007).

Los clientes y empleados llegan al momento de verdad con un conjunto de actitudes, valores, creencias, deseos, etc., que decidirán el desempeño, por una parte, del empleado y la percepción del cliente por otra. Y de esa relación saldrá el criterio, favorable o no, que de la calidad del servicio tendrán los clientes (Vilalta, 2007).

En cada servicio se produce una secuencia de momentos de verdad. El cliente va recibiendo el servicio en la misma medida que este, en un proceso, se va produciendo. A esa secuencia de momentos de verdad se le llama ciclo de servicio, por lo que se puede afirmar que el servicio es una secuencia de momentos de verdad. Puede ser conveniente aclarar que el ciclo de servicio está complementado por otros procesos o actividades que no implican la presencia del cliente, que en su conjunto constituyen el sistema de prestación o suministro del servicio (Vilalta, 2007).

En cada momento de verdad que constituye el ciclo de servicio es factible determinar las características de calidad del servicio como los atributos del servicio que son percibidos por los clientes y que por tanto les permite enjuiciar la calidad del servicio. La relación existente entre las características del servicio y la percepción del cliente sobre el cumplimiento de las mismas debe ser la herramienta a utilizar para cuantificar la calidad del servicio (Vilalta, 2007; Batista, 2015).

2.2.4 Calidad de servicio.

Según se define en Martínez (2010) y Morales (2020) en la actualidad los productos y servicios deben igualar e incluso superar las expectativas de sus clientes para lograr satisfacerlos en la mayor medida posible. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como calidad del servicio.

La calidad del servicio está dada por un conjunto de características en base a las cuales logra cumplir y sobrepasar los requisitos y expectativas del cliente para el cual fue creado. Por tanto, según Juran (2001), las características de calidad se definen como parámetros del producto o servicio que, al cumplirse, satisfacen las necesidades de los usuarios.

Begazo (2006) y Ramos et al. (2020) mencionan que, dadas las características de los servicios, la calidad de los mismos surge en los procesos simultáneos de producción, entrega y consumo del servicio, en los cuales el consumidor participa también dentro del proceso. El cliente no advierte la calidad como un concepto de una sola dimensión. Las valoraciones de los clientes acerca de la calidad según se define en Vilalta (2007), se basan en la percepción de múltiples factores.

Las cinco dimensiones definidas por Vilalta (2007); Coello y Coello (2015); Montalvo et al. (2020) para valorar la calidad de los servicios son las siguientes:

- ❖ Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y de las comunicaciones materiales.
- ❖ Fiabilidad. Traducida como la habilidad para cumplir con el servicio prometido con toda puntualidad y exactitud.
- ❖ Capacidad de respuesta. Voluntad de ayudar a los clientes y proveerles del servicio apropiado.
- ❖ Seguridad. Es el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para mantener la verdad y confidencialidad.
- ❖ Empatía. Traducida como el cuidado y la atención personalizada que la organización brinda a sus clientes.

Según plantea Cepeda (2015) la calidad de servicio debe ser considerada como herramienta competitiva, el comprender la importancia de mejorar nuestros estándares de atención al cliente es importante porque permitirá conocer elementos para diseñar planes de mejora exitosos y duraderos en la empresa.

2.2.5 Satisfacción del cliente.

Al cliente, como consumidor y juez del servicio, es necesario controlarlo y estudiarlo para así ser capaz de adelantarse a sus expectativas. Según plantean la mayoría de los autores analizados la mejor manera de hacerlo es mediante la determinación del nivel de satisfacción.

La norma ISO 9000:2015 define el nivel de satisfacción como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas. Según se plantea en Pazmeño y Flor (2008); Gelsi (2012), también representa el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

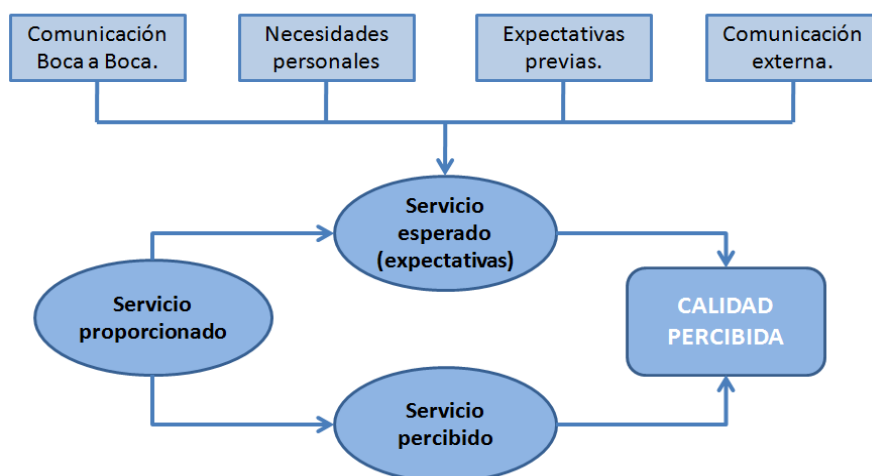
Según se define en Civera (2008); Martínez (2010); Chávez (2011); Moreno (2012), Treviño et al. (2021) es fundamental que cada empresa tenga correctamente definido el significado de satisfacción del cliente, pues solo así podrá practicar los mecanismos adecuados de medición de satisfacción y crear los modelos de respuesta inmediata ante posibles insatisfacciones. La información acerca de la satisfacción de los clientes de una empresa se puede obtener entre otras vías a través de los cuestionarios (encuestas), entrevistas, por la percepción en la atención directa y con la implantación de un sistema de quejas y reclamaciones.

Para lograr la satisfacción del cliente es necesario, a partir del conocimiento de sus requerimientos y necesidades, un adecuado proceso de diseño que permita traducirlos en el servicio con fidelidad, y que después debe contarse con un proceso de prestación de servicio, capaz de lograr la concordancia entre el resultado del diseño y el producto entregado al cliente.

En Vilalta (2007); Vivas (2010); Droguett (2012); Portilla (2021) se define que el desempeño percibido implica que no basta con dar al cliente algo que la organización considere que es adecuado, sino que además debe estar en correspondencia con las necesidades o requerimientos de estos.

Según Vilalta (2007), las expectativas, al ser diferentes para los clientes provocan que un desempeño similar pueda ser percibido de manera diferente por los clientes, de ahí el carácter relativo, y aunque es justo pensar que en eso radica la verdadera satisfacción del cliente, no se debe perder de vista que esta tiene una estructura estrictamente individual, lo que puede conducir a una organización a una situación difícil, en el sentido de que económicamente no es viable conseguir los resultados esperados de forma individual, tal como se muestra en la figura 2.3.

Figura 2.3: Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio.



Fuente: Vilalta (2007).

Dentro de las empresas actuales uno de los principales activos son los trabajadores ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos que se planteen; por esto es de vital importancia estudiar como optimizar el desempeño de los mismos, en búsqueda de lograr calidad en los servicios. Como plantea, Evans y Lindsay (2009) el enfoque hacia la satisfacción del cliente y la flexibilidad para cubrir sus demandas en constante cambio implica nuevos enfoques en el

diseño del trabajo y el desarrollo de los empleados. El factor humano dentro de la empresa debe alinearse hacia la satisfacción del cliente.

2.2.6 Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Servicio

Según Martínez (2010); Van Morlegan y Ayala (2021), las personas constituyen en estos tiempos uno de los factores más importante en los lugares de trabajo, ya sea en procesos de producción como de servicio y se hace necesario darle un seguimiento detallado si se quieren lograr óptimos resultados en la actividad que se realice.

La gestión de recursos humanos según se define en Cuesta (2005) comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.

Evans y Lindsay (2009) plantean que la gestión de recursos humanos debe relacionarse en las empresas con temas tales como:

1. Diseño de puesto: refiere a las responsabilidades y tareas asignadas a las personas. Tanto el diseño de trabajos como el de puestos son vitales para la eficacia de la organización y la satisfacción laboral personal. Por desgracia, a menudo los directivos no entienden las necesidades de los empleados.
2. Involucramiento de los empleados: estos enfoques van desde compartir la información y proporcionar iniciativas sobre los aspectos relacionados con el trabajo y hacer sugerencias, hasta las responsabilidades de autodirección, como establecer metas, tomar decisiones de negocios y solucionar problemas, a menudo en equipos multifuncionales.
3. Empoderamiento: significa dar a las personas autoridad para tomar decisiones con base en lo que consideran que está bien, tener control sobre su trabajo, enfrentar riesgos, aprender de sus errores y promover el cambio.
4. Remuneración y reconocimiento: se refieren a todos los aspectos del pago y la recompensa, incluidos ascensos, bonos y reconocimientos, ya sea monetarios o no, individuales o en grupo.

Evans y Lindsay (2009) también hacen énfasis en la estrecha relación que debe existir entre la gestión del factor humano y la calidad de los servicios, logrado a partir del cumplimiento de las siguientes prácticas:

1. Diseñar, organizar y administrar el trabajo y los puestos a fin de promover la cooperación, iniciativa, formación, innovación y cultura de la organización; aprovechar diversas ideas y el pensamiento de los empleados.
2. Promover el trabajo en equipo y la capacidad de compartir habilidades entre todos los lugares y unidades de trabajo.
3. Facultar a las personas y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente.
4. Desarrollar sistemas eficaces de administración del desempeño, enfoques de remuneraciones, premios y reconocimientos para apoyar el trabajo de alto desempeño y el enfoque hacia los clientes, así como para motivar a los empleados.
5. Tener procesos eficaces para la contratación y el progreso profesional.
6. Invertir grandes cantidades en capacitación y entrenamiento.
7. Motivar a los empleados para que desarrollen y utilicen todo su potencial.
8. Vigilar el alcance y la eficacia de las prácticas de recursos humanos y medir la satisfacción de los empleados como medio de mejora continua.

Otro enfoque a tener en cuenta se define en Evans y Lindsay (2009) cuando se toma en cuenta el sistema de trabajo de alto desempeño, donde el desempeño, simplemente, significa el grado en que una persona contribuye para lograr las metas y objetivos de una organización; pero el trabajo de alto desempeño se caracteriza por la flexibilidad, innovación, conocimiento y capacidad de compartir las habilidades, alineación con la dirección de la organización, el enfoque hacia el cliente y una respuesta rápida a las necesidades cambiantes del negocio y los requisitos del mercado.

Es importante señalar que para lograr un buen desempeño dentro de una organización se tiene que tener en cuenta la satisfacción, así como la motivación de los recursos humanos ya que son un factor determinante en este ámbito.

2.4 Enfoques y herramientas que sustentan la propuesta de mejora.

Para la realización de este trabajo se aplicaron distintas técnicas, tales como tormenta de ideas, método de expertos, diseño de encuestas, la observación directa, entrevistas a directivos, diagram Isikawa, entre otras.

La observación directa: es una técnica de recopilación de información que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis (Benguria

y Martin, 2010). La observación puede ser de tres maneras básicas: se puede observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta, se puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación y se puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas, interactuando con las mismas.

Revisión de documentos: esta técnica consiste en estudiar y analizar los documentos típicos de la organización, que resultan relevantes en la investigación que se realiza. En la revisión de registros, los analistas examinan datos y descripciones que ya están escritos o registrados, en relación con el sistema y los departamentos de usuarios. Esta forma de encontrar datos puede servir como presentación del analista, si se realiza al iniciar el estudio, o como un término de comparación de lo que sucede en el departamento con lo que los registros presentan como lo que debería suceder (Casilimas y Ramírez, 2004).

Entrevista: las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista permitiéndole obtener información y datos que no están disponibles de ninguna otra forma. Deben realizarse a personas cuidadosamente seleccionadas por sus conocimientos del sistema y puede realizarse de forma individual o en grupo. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos (Vargas, 2012).

Tormenta de ideas: es una técnica de grupo para generar un elevado número de ideas originales por parte de un grupo en un ambiente relajado. Su propósito es hallar, a través de una intervención participativa de cada uno de los integrantes de un grupo, la definición de un problema y la mejor decisión colectiva para un plan de acción que lo solucione (Alemany, 2004).

Encuestas: es una técnica utilizada para obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas denominadas cuestionario que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Según Evans y Lindsay (2009) las encuestas deben realizarse para proporcionar con claridad la información a los usuarios de los resultados que necesitan para tomar decisiones.

Método Delphi: es un procedimiento establecido y en el que participa un grupo de personas con un grado de experiencia del asunto a tratar, denominados expertos, los cuales son consultados reiteradamente, para finalmente llegar a conclusiones sobre el tema tratado

(Astigarraga, 2005). Este método tiene por objeto determinar una probabilidad o la amplitud de una variable característica, a partir de las opiniones de expertos cuya información y experiencia es variada. Busca un consenso entre las opiniones emitidas por los participantes a través de rondas sucesivas sobre las preguntas del cuestionario, adicionándose además la información de las opiniones en la ronda anterior.

Diagrama Ishikawa: es una herramienta que identifica problemas de calidad y les da solución al representar de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso. También es conocido como diagrama de causa-efecto o de las 6 M. Permite analizar los problemas de una determinada empresa, ordena las relaciones mediante causas, facilita la resolución de problemas y ayuda a establecer de manera lógica las posibles causas y efectos (Delgado, et al. 2021).

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

3.1 Los servicios de trámites a la población en Cuba. Antecedentes.

El Ministerio del Interior (MININT) es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno cubano en cuanto a la organización, mantenimiento, defensa de la seguridad y el orden interno en Cuba. El desempeño de dichas funciones involucra un elevado número de órganos cuya práctica implica diariamente en todo el país como promedio a no menos de 20 000 ciudadanos.

El nivel de involucración varía en función del órgano, siendo los encargados del registro e identidad los que mayor por ciento poblacional abarcan. Por ejemplo, las unidades del Carné de Identidad y Registro de Población (CIRP) atienden anualmente a más de un millón cuatrocientos mil ciudadanos. Un comportamiento similar, aunque en menor cuantía, se percibe en los trámites de que se realizan en las Secciones de Inmigración y Extranjería (SIE).

Según criterios de la dirección del MININT, el modo de proceder de dichos organismos, está sujeto a un sinnúmero de restricciones que han surgido a lo largo de los años con el objetivo de proteger a la nación cubana de ilegalidades y garantizar el orden interno. Como resultado se presentan problemas comunes a la mayoría de las unidades:

- Procedimientos engorrosos para realizar los trámites, con excesivos pasos y condicionamientos generados por prohibiciones, restricciones y requerimientos operativos.
- Realización de trámites instrumentados de forma independiente sin tener en cuenta aspectos comunes a las diferentes especialidades; ignorando principios básicos de organización institucional para lograr un adecuado desempeño, así como el impacto de las decisiones en la población.

Teniendo en cuenta estas limitaciones en la prestación de los servicios, el estado cubano a través de la dirección de trámites del MININT, ha priorizado la implementación de proyectos de mejora para ofrecer a la población servicios de calidad con la seguridad requerida.

3.2 Situación actual de los trámites de identidad y migratorios en Cuba.

Desde hace ya algunos años el Ministerio del Interior se encuentra inmerso en un proceso de cambio para la mejora de los servicios que se prestan a la población. Desde el año 2013 se decidió realizar como parte de este proceso de mejora, un agrupamiento de las Secciones de

Inmigración y Extranjería (SIE) con algunas oficinas de Carné de Identidad y registro de población (CIRP) para facilitar la realización de los trámites a los ciudadanos cubanos o extranjeros que hagan uso del servicio.

En el país existen un total de 187 oficinas de Carné de Identidad y registro de población (CIRP) y en La Habana hay un total de 20 oficinas de este tipo. Por otra parte, existen en todo el país numerosas Secciones de Inmigración y Extranjería (SIE) que tienen un funcionamiento diferente a las CIRP. La tabla 3.1 contempla la ubicación de las oficinas de La Habana, así como la relación de los municipios que abarcan para la prestación de sus servicios.

Tabla 3.1: Oficinas situadas en La Habana y municipios a los que presta servicios.

Ubicación.	Municipios.
Plaza (Norte)	Plaza, Centro Habana, Habana Vieja, Cerro.
10 de Octubre (Sur)	10 de Octubre, Arroyo, Boyeros.
Playa (Oeste)	Playa, La Lisa, Marianao.
Guanabacoa (Este)	Guanabacoa, San Miguel, Regla, Cotorro, Habana del Este.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Identificación y descripción de los servicios.

Para la realización de este trabajo se seleccionó la Oficina de Extranjería de Plaza de la Revolución por ser la que posee mayor concurrencia de personas, atendiendo diariamente como promedio un total de 150 clientes según datos referidos a los meses de enero a julio de 2022.

Esta Oficina de Extranjería se encuentra ubicada en Calle 17 entre J y K, # 203 Reparto Vedado, Municipio Plaza de la Revolución. Es una estructura perteneciente a la Dirección de Identificación, Inmigración y Extranjería (DIIE) la cual tiene alcance nacional, atendiendo a los niveles de ejecución y decisión de algunos trámites migratorios. El órgano responsable de la correcta realización de todas estas actividades es el Ministerio del Interior (MININT).

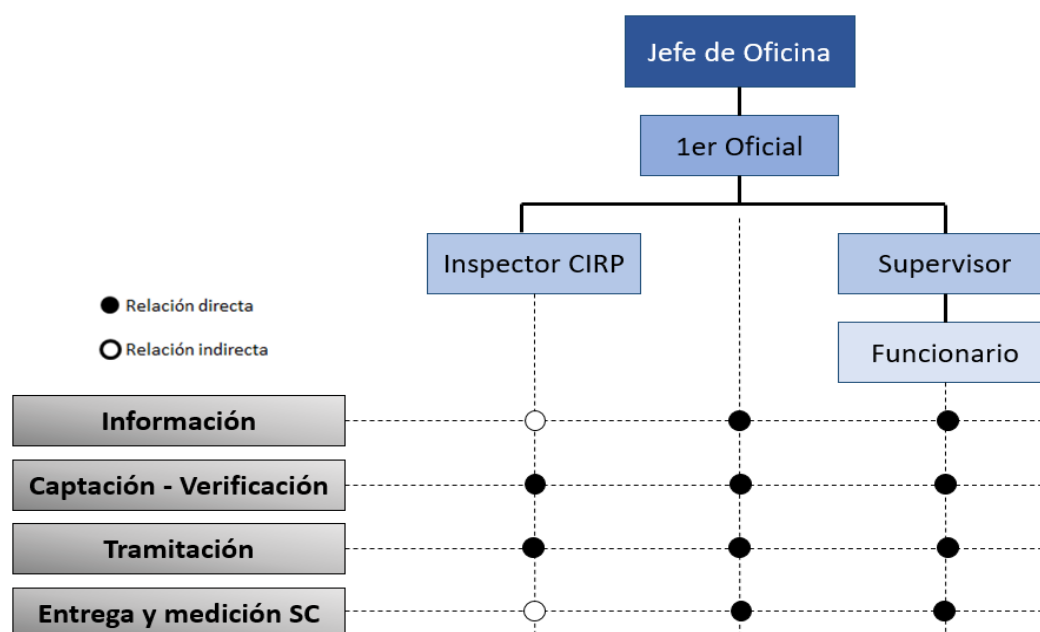
En correspondencia con los servicios que se prestan en la organización su **misión** se encuentra enfocada a garantizar y controlar los procesos relacionados con la migración e identificación de personas, el registro de población, de direcciones de residencia, velando por la calidad en los servicios para garantizar un adecuado desempeño en dichos procesos.

Su **visión** consiste en proyectarse como una institución de referencia nacional en la prestación de los servicios a la sociedad, institución con un notable ascenso y crédito en la calidad de los mismos, dado por su seguridad, rapidez y profesionalidad.

La Oficina de Extranjería para la ejecución de sus funciones se rige por las leyes, decretos-leyes, decretos, y resoluciones estatales de su competencia, por decisiones de los órganos superiores del Partido Comunista de Cuba (PCC) y el Gobierno, por las resoluciones, órdenes e indicaciones del Ministro del Interior (MININT) y los procedimientos correspondientes para el cumplimiento de sus misiones y tareas específicas.

Esta oficina cuenta con una estructura organizativa verticalizada compuesta por una Jefatura en la que se encuentran el Jefe de Oficina, el 1er Oficial (2do Jefe), así como diferentes áreas funcionales integradas por Supervisores, Funcionarios, Oficial de Información, Investigadores y el personal de servicio. La figura 3.1 muestra los mandos más significativos y su relación con cada uno de los procesos que se desarrollan en la oficina.

Figura 3.1: Trabajadores que intervienen en la prestación de los servicios.

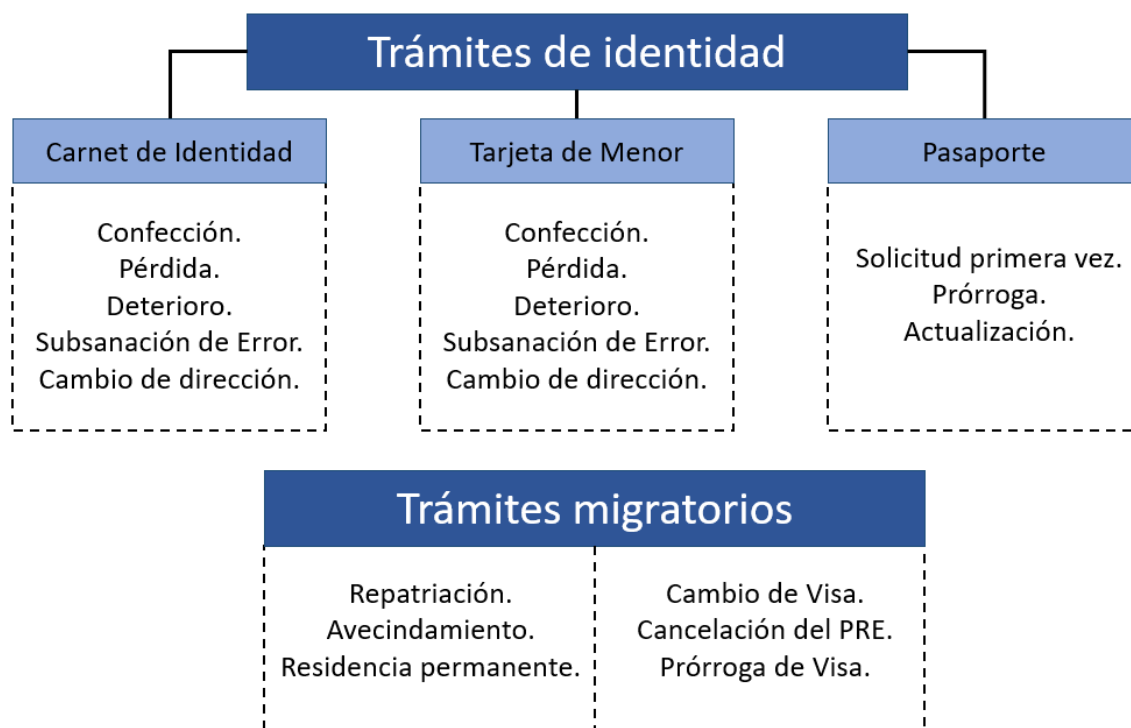


Fuente: Elaboración propia.

En esta Oficina se realizan diferentes tipos de trámites los cuales se agrupan en dos grupos fundamentalmente: los Trámites Migratorios y los Trámites de Identidad. Dentro de este último grupo existen tres tipos de documentos que permiten la identificación de los ciudadanos: Carné

de Identidad (CI), Pasaporte (P) y Tarjeta de Menor (TM). La figura 3.2 muestra la clasificación de cada uno de trámites que se pueden realizar en la oficina.

Figura 3.2: Clasificación de los trámites que se realizan en la Oficina de Extranjería.



Fuente: Elaboración propia.

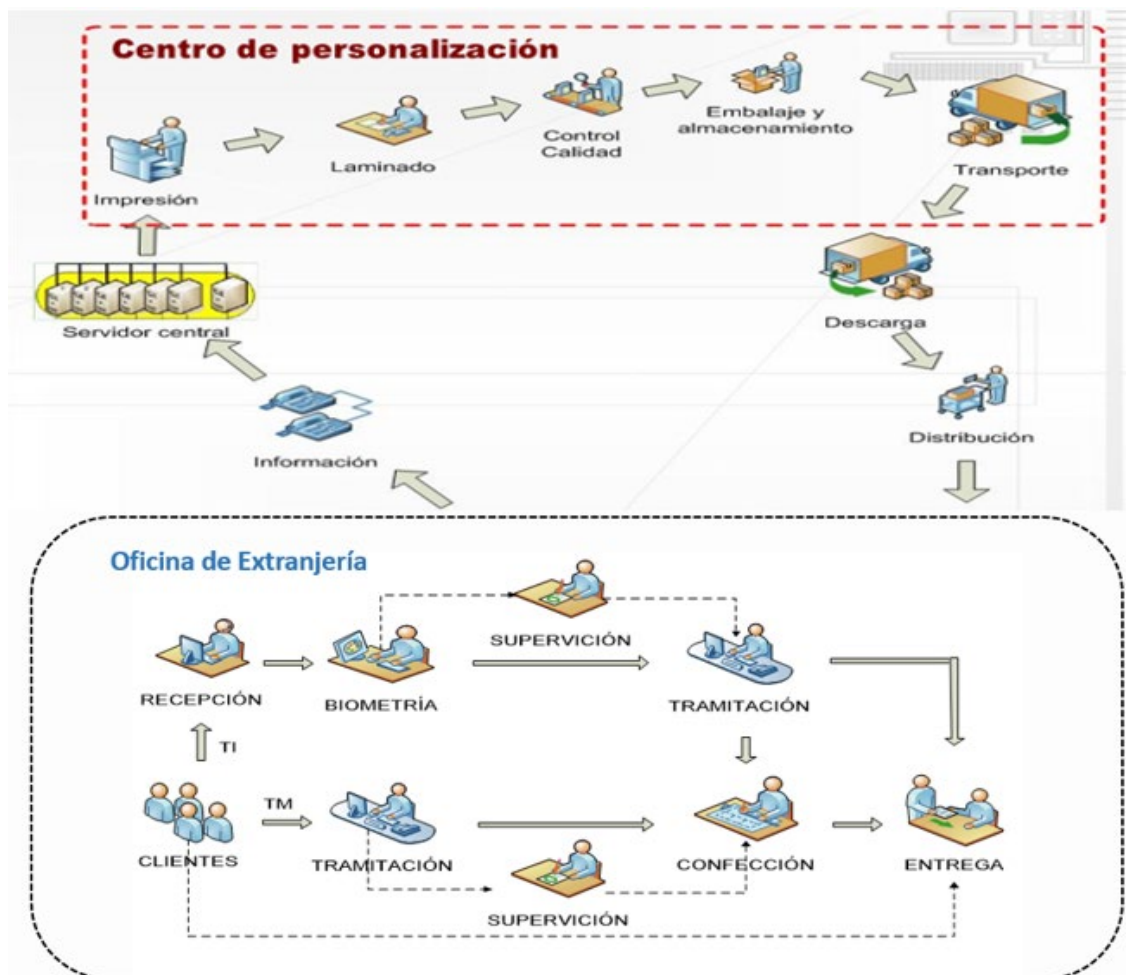
Para cada uno de estos trámites existen determinados requisitos que su cumplimiento son de carácter obligatorio para poder realizar el trámite solicitado (ver anexo 3.1).

Para la gestión de sus actividades trabajan bajo dos enfoques diferentes. Para los trámites de identidad se encuentran enfocados a procesos ya que cuentan con la definición de todos sus procesos, gestionan las interrelaciones y se centran fundamentalmente en la satisfacción del cliente.

Para los trámites de carácter migratorio utilizan un enfoque funcional en el que se definen tareas y responsabilidades de forma independiente entre cada una de las áreas de trabajo. Por ello el trabajo se centra fundamentalmente en el cumplimiento de las tareas asignadas, lo que trae consigo bajos índices de satisfacción de los clientes. Esto constituye una desventaja ya que no toman en cuenta la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, por lo que estos perciben el servicio con mala calidad debido al incumplimiento de sus exigencias.

La figura 3.3 muestra la secuencia que siguen los clientes por cada una de las áreas cuando realizan alguno de los trámites antes expuestos. También se evidencia el proceso que se lleva a cabo en el centro de personalización, lugar donde se confeccionan todos los documentos tramitados por la oficina.

Figura 3.3: Secuencia de los trámites de la oficina.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN

En este capítulo se caracteriza y analiza la situación actual de los servicios de identidad y migratorios, para identificar posteriormente las deficiencias existentes que atenten contra la integración de los trámites e influyen en la satisfacción del cliente. Para ello se realiza un diagnóstico inicial donde se analizan cada una de las áreas involucradas.

4.1 Análisis de la situación actual en la prestación de los servicios.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual en la prestación de los servicios, se divide el capítulo en tres acápites: infraestructura, grupos de interés y organización de los procesos. Por cada uno de ellos se van presentando las deficiencias identificadas.

4.1.1 Infraestructura de los servicios.

Distribución espacial.

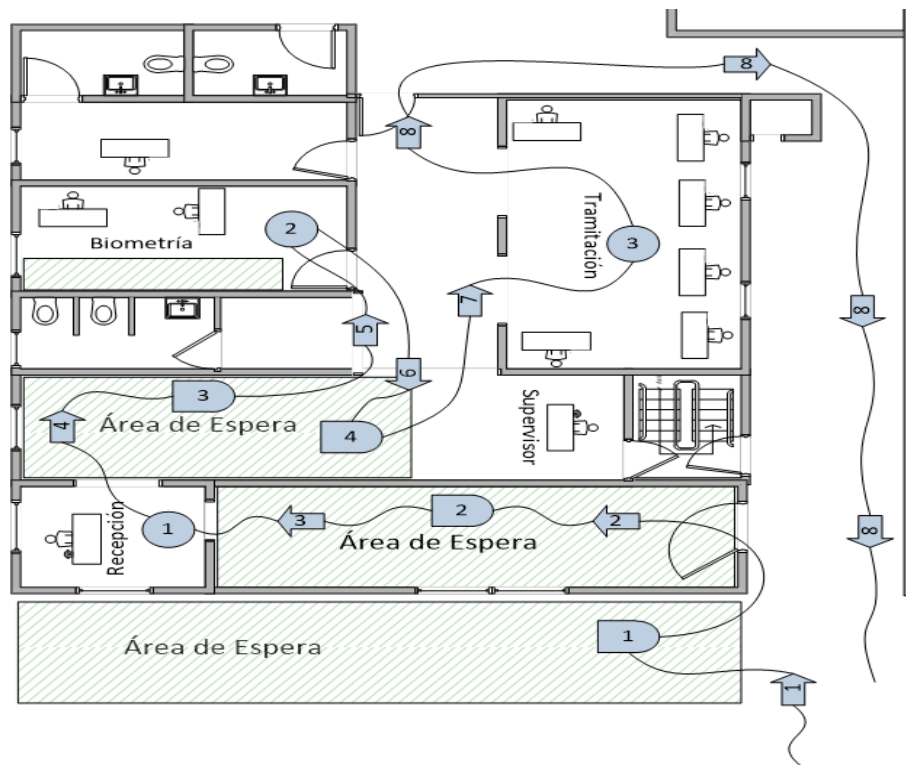
La oficina de extranjería se encuentra ubicada en el Reparto Vedado, Plaza de la Revolución. Esta construcción es una casa que consta de dos pisos donde en el primero se encuentra la Oficina de Extranjería.

Por ser esta edificación la asignada para que se ubique esta oficina, los directivos de la misma tuvieron que acomodarse según se lo permitía el espacio con el que contaban. Esto trajo consigo que la ubicación de las áreas de trabajo no se ajustan a la distribución espacial de los locales.

Para realizar un levantamiento de los flujos de trabajo se confecciona la vista en planta de la oficina y se diagraman los recorridos de los clientes por las áreas de trabajo según los trámites que se realizan para identificar la presencia de posibles retrocesos en la ejecución de los servicios (ver anexo 4.1 y 4.2).

Se identificaron retrocesos por parte de los clientes a la hora de recibir el servicio de trámites de identidad (ver figura 4.1). Una vez que los clientes pasan al área de Biometría, deben retroceder hacia el área de espera de Recepción, para una vez son llamados entonces pasar al puesto de Tramitación. Esto trae consigo que se acumulen clientes en el área de espera que están pendiente de iniciar el trámite en recepción, como clientes que están a punto de culminar su trámite en el puesto de trabajo de tramitación.

Figura 4.1: Retrocesos en la realización de los trámites de identidad.



Fuente: Elaboración propia.

Tecnologías de la información.

Existe un incremento notable del uso de las tecnologías de información para la prestación de los servicios. A continuación se relacionan los programas que intervienen directamente en la realización de los trámites que se desarrollan en la Oficina de Extranjería.

La tabla 4.1 muestra una breve caracterización de cada uno de los programas utilizados así como sus funciones y niveles de seguridad.

Tabla 4.1: Sistemas de información utilizados en la Oficina de Extranjería.

Sistemas.	SUIN	SIM (Integral)	ZOC	CONEXT
Descripción.	Garantiza, de forma segura, profesional y eficiente la confección del documento que certifique la identidad y ubicación de los ciudadanos cubanos residentes en el país.	Sistema integral regulatorio creado en el año 1998 por lo que es una tecnología caducada, aunque cumple con sus funciones. Trabaja sobre una base de datos que tiene comprendidos a los municipios Cerro, Plaza, Habana Vieja y Centro Habana.	Este es un Software creado e implementado en 1998 por lo que se considera una tecnología caducada, aunque el sistema cumple con sus funciones. Solo trabaja con los trámites de Prórroga y Cambios de Visa.	Este software es creado e implantado en marzo de 2006, programado en Microsoft Visual Basic. Encargado de registrar en la base de datos toda la información referida al cliente.
Funciones.	1. Organizar la información. 2. Controlar el flujo de trabajo de la unidad. 3. Gestionar toda la información del cliente. 4. Almacenar información referida al cliente en una base de datos para su gestión.	1. Controlar los trámites referidos a Repatriación y Vecindamiento. 2. Almacenar en la base de datos toda la información de los clientes.	1. Actualizar las prórrogas de estancia y los cambios de clasificación migratoria. 2. Realizar consultas para la obtención de datos de los clientes para la realización de los trámites.	1. Almacenar los datos de los expedientes físicos en la base de datos. 2. Facilitar el control de las personas que residen de manera permanente en el país.
Interrelación.	- Carné de Identidad. - Pasaporte. - Tarjeta de Menor.	- Repatriación - Vecindamiento.	- Cambio de Visa. - Prórroga de Visa.	- Residencia Permanente
Seguridad.	Utilizado por el personal autorizado de la entidad. Como medida de seguridad el sistema registra las veces que se accede al sistema incorrectamente.	Utilizado por el personal autorizado del departamento de inmigración y extranjería.	Utilizado por el personal autorizado del departamento de inmigración y extranjería.	Utilizado por el personal autorizado del departamento de inmigración y extranjería.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.2 contiene la relación existente entre los trámites y los sistemas informáticos que se utilizan, demostrando la gran variedad de sistemas utilizados, condicionando en muchas ocasiones la duplicidad de información.

Tabla 4.2: Relación existente entre los tipos de trámites y los sistemas informáticos.

TIPO DE TRÁMITE	SISTEMAS INFORMÁTICOS			
	SUIN	SIM	ZOC	CONEXT
Carné de Identidad.	X			
Pasaporte.	X			
Tarjeta de Menor.	X			
Cambio de Visa.	X	X	X	
Prórroga de Visa.	X	X	X	
Repatriación.	X	X	X	
Avecindamiento.	X	X		
Residencia permanente.	X	X		X
Cancelación del PRE.	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que para los trámites de identidad existe un único programa que recoge todas las informaciones necesarias, mientras que para los trámites migratorios existen distintos software que no se encuentran conectados entre sí por lo que se identifica como deficiencia la no integración entre los programas informáticos para la realización de los trámites migratorios y su vínculo con otras aplicaciones y bases de datos necesarias. Esto trae consigo una duplicidad de información en las distintas aplicaciones que se utilizan en la realización de los trámites, lo que impacta directamente en el tiempo de servicio y de espera.

La oficina cuenta con una computadora por cada uno de los puestos de trabajo por los que transita el cliente para completar la información necesaria en el sistema o para comprobar los datos que ya se encuentran almacenados en las bases de datos. En el departamento de biometría existen además dos cámaras fotográficas y dos lectores de huellas digitales.

4.1.2 Grupos de interés.

Los grupos de interés son aquellos que generan un riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen.

En esta oficina de extranjería no se tienen definidas todas las partes interesadas, solo velan por el cumplimiento de las necesidad y expectativas de sus clientes y trabajadores sin tener en cuenta el resto de entidades que interaccionan directa e indirectamente con la prestación de los servicios.

Grado de satisfacción del cliente.

Ofertar un servicio acorde a las exigencias y requerimientos de la población constituye una de las premisas de esta Oficina de Extranjería. El último análisis realizado en el año 2020, después de la unificación de las unidades de carné de identidad y registro de la población (CIRP) y las secciones de inmigración y extranjería (SIE), para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con la prestación de los servicios, arrojó como resultado que el Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) es de un 66% aproximadamente lo que se corresponde con un cliente que se encuentra algo satisfecho con la prestación del servicio tomando como referencia la escala que se muestra en la tabla 4.3.

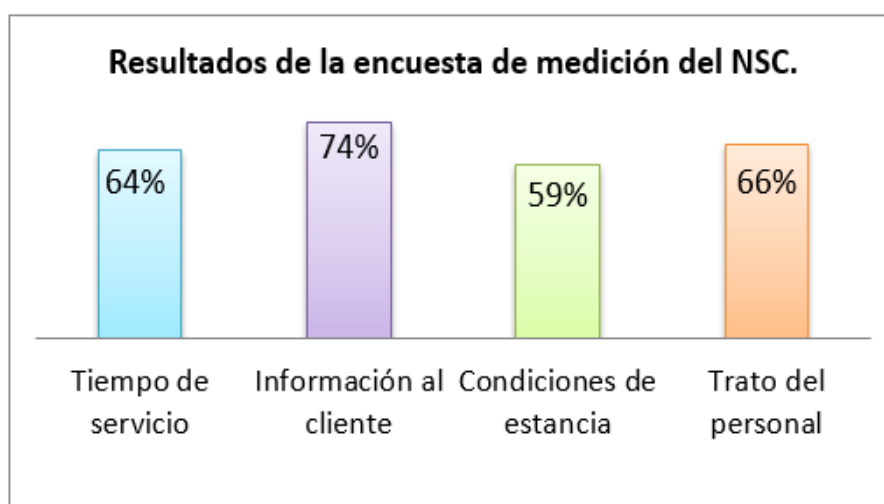
Tabla 4.3: Escala para determinar la satisfacción del cliente.

Escala de Satisfacción.	
Muy insatisfecho	$0\% \leq \text{NSC} \leq 20\%$
Algo insatisfecho	$21\% \leq \text{NSC} \leq 40\%$
Ni insatisfecho ni satisfecho	$41\% \leq \text{NSC} \leq 60\%$
Algo satisfecho	$61\% \leq \text{NSC} \leq 80\%$
Muy satisfecho	$81\% \leq \text{NSC} \leq 100\%$

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 4.1 muestra las variables evaluadas en dicha encuesta, así como el porcentaje de satisfacción obtenido en cada una de ellas.

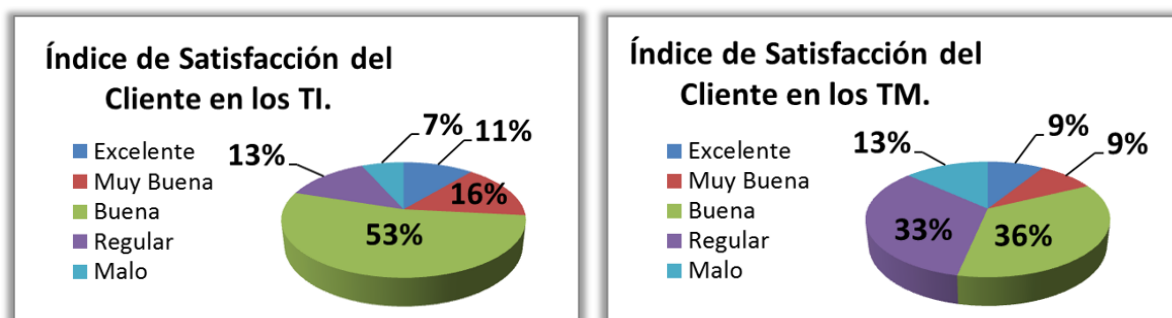
Gráfico 4.1: Nivel de satisfacción del cliente (NSC).



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la satisfacción por cada uno de los tipos de trámites se evidencia que existen disconformidades para los dos tipos de trámites, sobresaliendo los trámites migratorios con índices de satisfacción más bajos (ver gráfico 4.2).

Gráfico 4.2: Porcentajes de satisfacción para los trámites de identidad y migratorios.



Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los indicadores que se analizaron a partir de la aplicación de esta encuesta en el año 2020 y que impactan directamente en las variables que determinan la satisfacción del cliente son:

- Tiempo promedio que el cliente permanece en la oficina recibiendo el servicio: 155 minutos aproximadamente.
- Largas esperas para que el cliente sea atendido: el tiempo promedio de espera en cola es de 135 minutos aproximadamente.
- Conglomeración de personas en la instalación: se concentran en la cola un promedio de 82 personas.
- Falta de comodidad en las instalaciones de la oficina.
- Poca señalización de los locales, lo que provoca una desorientación a la hora de realizar la gestión que se desee.
- Número de gestiones a realizar por parte del cliente para proceder en el trámite.
- Insuficientes medios de información que cumplan con las necesidades de los clientes.

Esta encuesta que fue diseñada en el año 2020, no se ajusta a las condiciones actuales de la Oficina de Extranjería. Al realizarse la unificación de las CIRP con las SIE, se comienzan a realizar además de los trámites de identidad, los trámites migratorios, por lo que aparecen nuevas necesidades y expectativas de los clientes que la encuesta utilizada hasta ese momento no considera.

Actualmente, en el año 2022 se desconocen los niveles actuales de satisfacción de los clientes así como las características de calidad que tiene el servicio que se oferta para cumplir con las expectativas de la población. Por lo que esta institución carece de un adecuado instrumento de retroalimentación con el cliente que permita conocer en qué medida cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes actuales. Elemento este de vital importancia para ofertar un servicio de calidad.

Grado de satisfacción del personal.

Conocer los niveles de satisfacción laboral, así como de motivación, constituye una prioridad para las organizaciones. En esta oficina no se han realizado estudios previos referentes a estos indicadores, por lo se determina como deficiencia la ausencia de un instrumento para medir satisfacción laboral y motivación de los trabajadores.

Por lo antes mencionado para medir la satisfacción laboral y tener precedentes del estado de motivación de los trabajadores de la oficina de extranjería, se realiza un estudio de las diferentes herramientas para su medición, siendo escogida y adaptada la desarrollada por Cantera (2009).

La encuesta utilizada consta de dos partes (ver anexo 4.3). La primera busca determinar un índice cuantitativo general y específico de satisfacción laboral (SL). Para ello plantea una serie de interrogantes en las cuales el trabajador debe responder teniendo en cuenta la escala de Muy Satisfecho (M), Bastante Satisfecho (B), Poco satisfecho (P) y Nada Satisfecho (N).

En la segunda parte del cuestionario se amplía con un análisis cualitativo, que aporta determinados elementos sobre el perfil motivacional de los sujetos, a partir de las investigaciones realizadas por Herzberg (2011) donde se afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral.

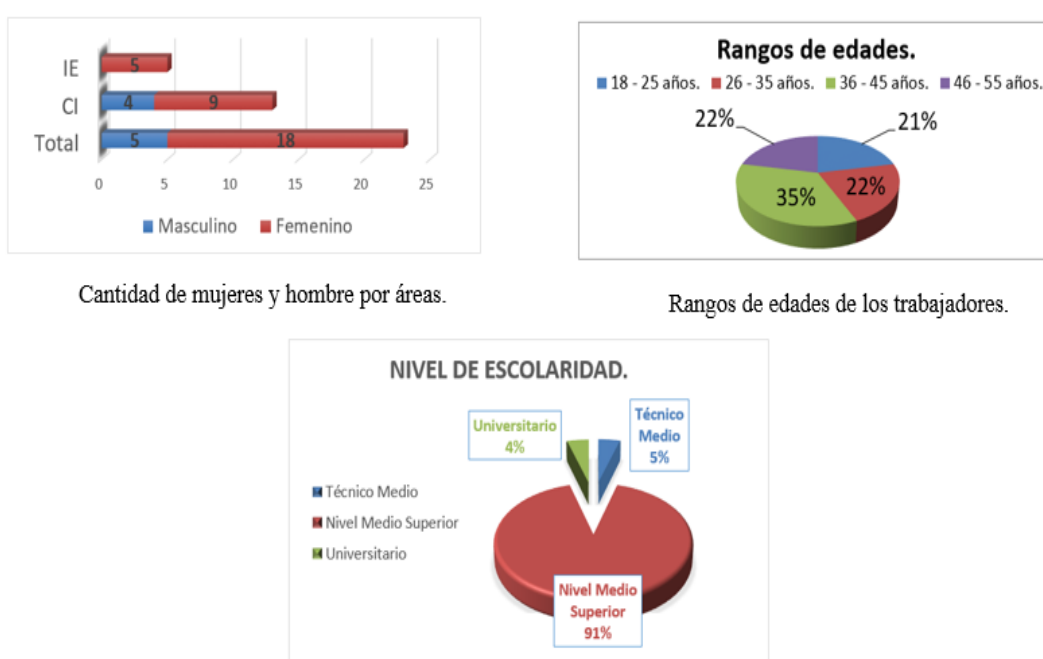
Resultados de la medición del grado de satisfacción de los trabajadores.

La realización de la encuesta se llevó a cabo por un grupo de trabajo perteneciente al proyecto de investigación de Organización Industrial del Centro de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI) que se encuentra en la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE). La aplicación se realizó a finales del año 2021 y todo el análisis de los resultados obtenidos se terminó en el año 2022.

La cantidad de trabajadores encuestados fue de 20 de una plantilla total de 23 trabajadores, correspondiendo al 87% de los trabajadores de la oficina. Del total de trabajadores encuestados 15 son militares y 5 son civiles. La diferencia radica en que los trabajadores militares pertenecen al Ministerio del Interior (MININT), mientras que los civiles no pertenecen a ninguna organización.

El gráfico 4.3 resume la información sobre la cantidad de hombres y mujeres que trabajan en la oficina, así como los rangos de edades y niveles de escolaridad de los trabajadores.

Gráfico 4.3: Cantidad de trabajadores, rangos de edades y nivel de escolaridad.



Cantidad de mujeres y hombre por áreas.

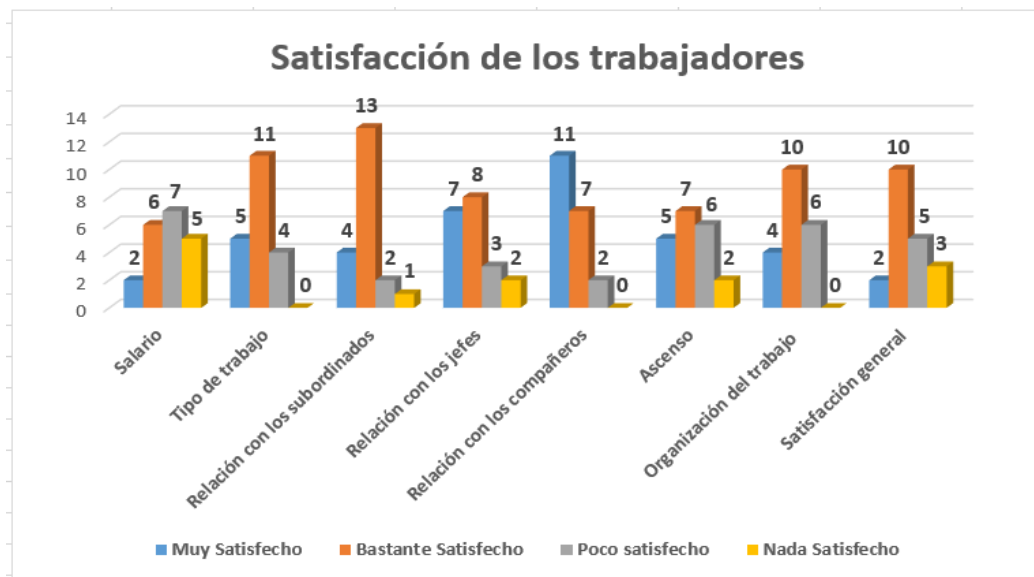
Rangos de edades de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se observa, existe un predominio del sexo femenino. El rango de edades que más presencia tiene en el Oficina es el de 36 y 45 años. El nivel de enseñanza mayoritario es el técnico medio superior.

El gráfico 4.4 muestra los resultados obtenidos en la evaluación de cada una de las variables que inciden en la satisfacción de los trabajadores.

Gráfico 4.4: Variables analizadas en la satisfacción de los trabajadores.

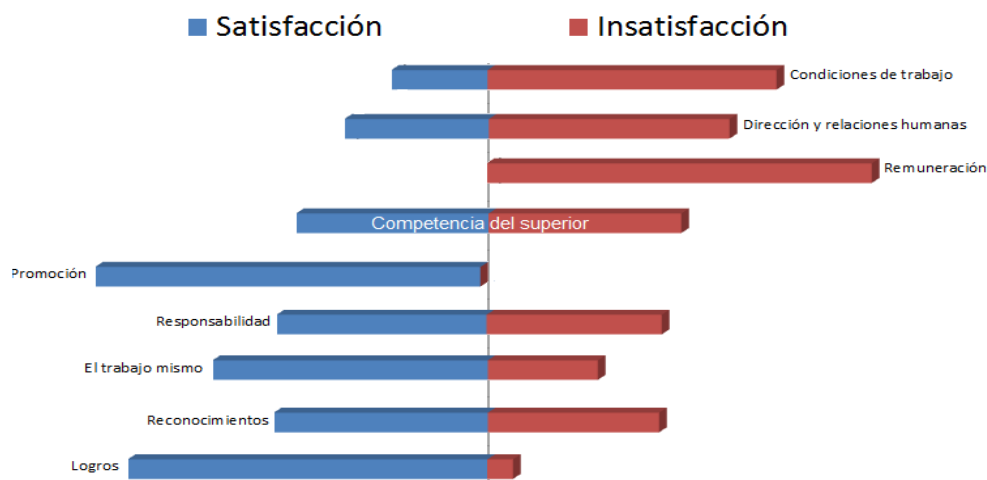


Fuente: Elaboración propia.

El instrumento revela que uno de los elementos que está incidiendo positivamente en la motivación de los trabajadores es la relación con sus compañeros de trabajo, así como los mayores porcentajes de insatisfacción se corresponden con la variable salario.

Con el propósito de determinar los elementos que pueden incidir en la satisfacción de los trabajadores se realiza un estudio de motivación. Para el análisis del perfil motivacional, se utiliza el perfil de Herzberg (2011). El perfil mostrado en el gráfico 4.5, revela como los niveles de insatisfacción están dados por los factores extrínsecos (también identificados en la literatura como "factores higiénicos") dentro de los que se encuentran las condiciones de trabajo, dirección y relaciones humanas y la remuneración.

Gráfico 4.5: Perfil de Herzberg en la OT de Plaza.



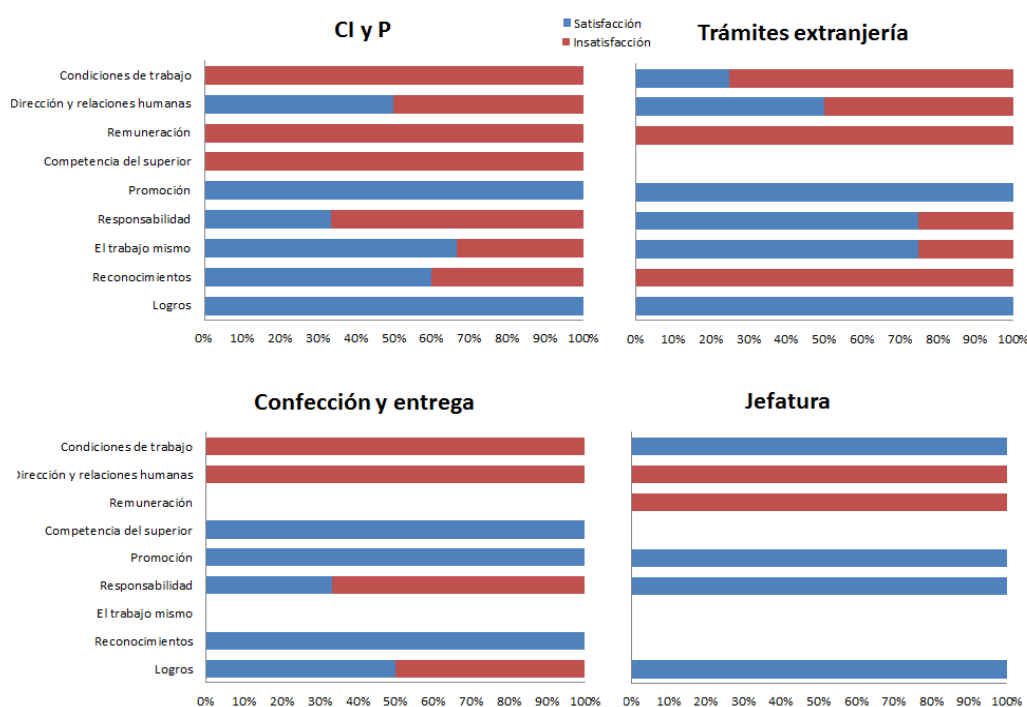
Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis del perfil se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores perciben una insatisfacción por las relaciones interpersonales, las relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, visto en el factor “Dirección y relaciones humanas”.
2. Existe descontento con la remuneración, en este caso no asociado al monto salarial en sí, sino a los incentivos materiales lo que incide también en el comportamiento mencionado anteriormente.
3. Las condiciones de trabajo también se identifican como elementos insatisfactorios, asociado a la calidad del almuerzo, el tiempo disponible para el mismo, y el trato diferenciado entre civiles y militares.
4. Los cuestionarios revelan que los trabajadores civiles, perciben un trato diferenciado, lo que incide negativamente en su motivación.

Para un mejor análisis del comportamiento general se desagregan los factores en función de las áreas (ver gráfico 4.6). Destacar que las áreas fueron identificadas acorde a lo señalado por los trabajadores según el área al que mayor tiempo dedican, quedando definidas cuatro áreas de trabajo; Carné de identidad y Pasaporte (CI y P), Trámites de extranjería, Confección y Entrega y Jefatura.

Gráfico 4.6: Perfil de Herzberg por cada área de trabajo.



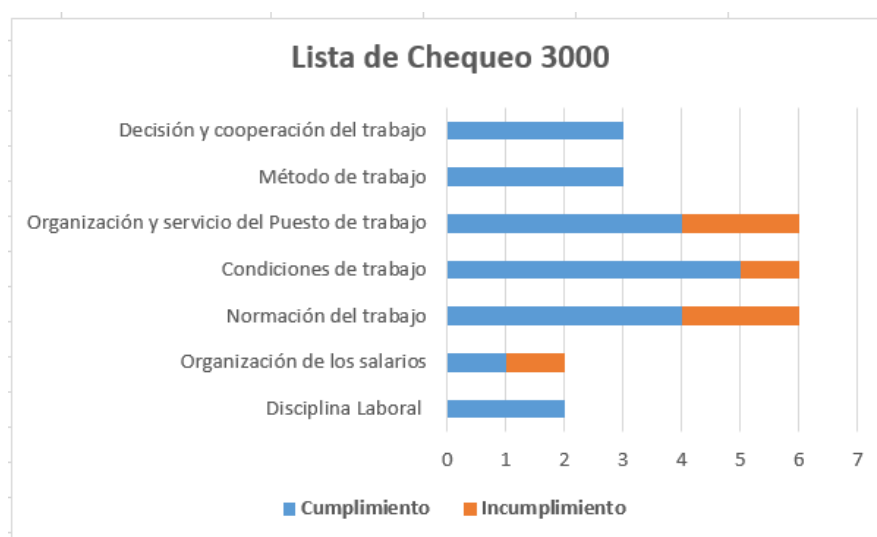
Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Organización de los procesos de trabajo.

Para poder definir el nivel de cumplimiento que tiene la empresa con respecto a la organización del trabajo se propone la aplicación de la Lista de Chequeo 3000 presentada en Cuesta (2005) que está compuesta por siete módulos los cuales incluyen aspectos relacionados con la disciplina laboral, salarios, normación del trabajo, condiciones de trabajo, organización y servicio del puesto de trabajo, métodos de trabajo y división y cooperación del trabajo.

Estos módulos plantean las directrices para llevar a cabo una buena organización del trabajo en las empresas. Cumpliendo con estos aspectos se garantiza que se cumplen las necesidades mínimas vitales para un buen diseño de los puestos de trabajo y garantizar una satisfacción de los trabajadores en relación a los aspectos antes mencionados. El gráfico 4.7 evidencia el cumplimiento de cada uno de los requisitos.

Gráfico 4.7: Aplicación de la Lista de Chequeo 3000 por cada módulo.



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de esta lista de chequeo en el mes de junio de 2022, arrojó como resultado que de los 7 módulos existentes solamente 3 (Disciplina laboral, Métodos de trabajo, División y cooperación del trabajo) se cumplen en un 100%. El módulo de Organización de los salarios se cumple en un 50%, mientras que el cumplimiento del módulo Condiciones de trabajo es de un 83.3%. Por último, los módulos de Normación del trabajo y de Organización y servicios del puesto de trabajo se cumple en un 66.67% cada uno.

Mediante la aplicación de esta lista de chequeo se determinan los problemas fundamentales respecto a la organización de los procesos de trabajo dentro de la oficina.

1. Desconocimiento de las normas de tiempo de trabajo para cada tipo trámite migratorio realizado.

Como no se han realizado estudios anteriores de organización del trabajo desde que se unificaron los trámites migratorios y los de identidad, existe un desconocimiento del tiempo que debe utilizarse para la realización de los trámites migratorios, lo que trae consigo retrasos innecesarios en la tramitación de los mismos, mayores tiempos de servicio y de espera.

2. Inexistencia de un balance carga - capacidad en el área donde se realizan los trámites migratorios.

Los cambios en la política migratoria del país traen aparejado un aumento en la demanda de los trámites migratorios, por lo que la cantidad de trabajadores con los que cuenta la oficina para la realización de estos trámites no es suficiente, lo que se demuestra en los alargados tiempos de espera para recibir el servicio. Es necesario definir si con la cantidad de trabajadores existentes es capaz de dar respuesta a la demanda actual del servicio.

3. Deficiencias en la iluminación del local donde se realizan los trámites migratorios.

Esta deficiencia quedó identificada a partir de la aplicación de la Lista de Chequeo 3000 de organización del trabajo. Es importante señalar que estos problemas se encuentran fundamentalmente donde se realiza los trámites migratorios debido a que el sistema de iluminación con que se cuenta no responde a los niveles de iluminación requeridos para este tipo de tareas (300 - 500 lux).

4. No se encuentran definidas las actividades de algunos tipos de trámites, ni los procesos claves, estratégicos y de apoyo lo que conlleva a alargados tiempos de servicios.

Como parte del diagnóstico preliminar realizado se identificó que los tiempos de duración y de espera para los trámites son elevados. Una vez aplicado el instrumento para medir la satisfacción del cliente quedó identificada esta deficiencia y su influencia en el índice de satisfacción. Los mayores tiempos de ejecución los tienen los trámites migratorios por el gran volumen de información que se solicita, además que en muchas ocasiones se recoge información duplicada en la realización de un mismo trámite.

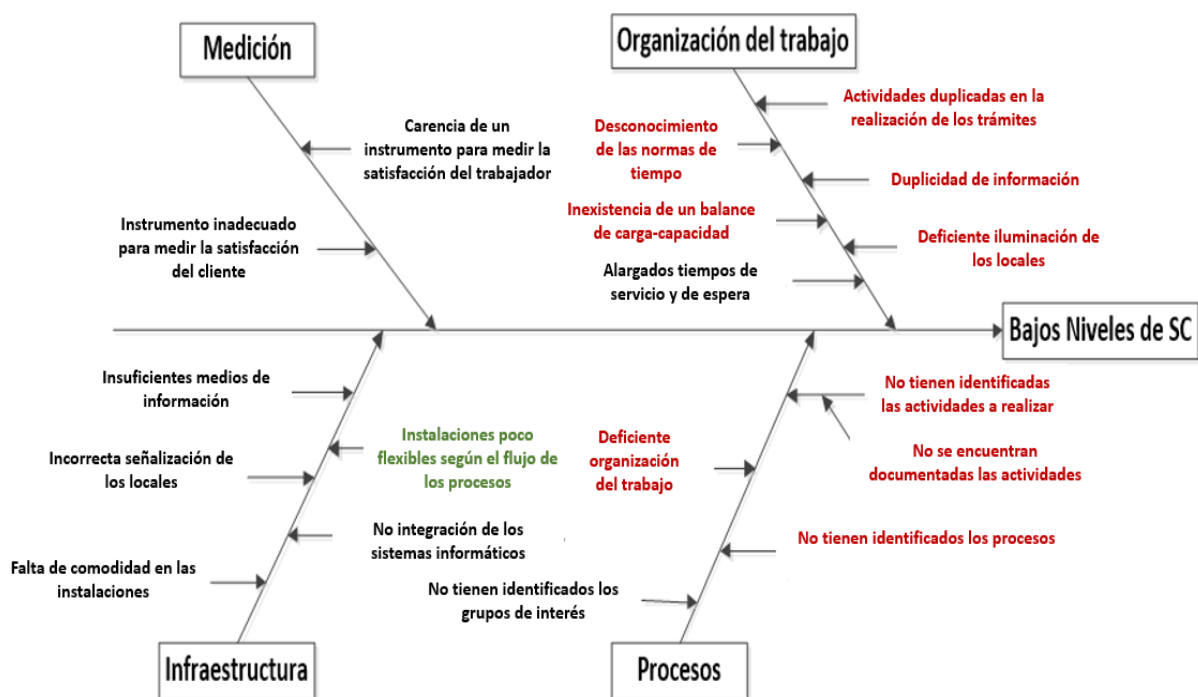
Existen reglamentos oficiales para la realización de los trámites, pero no se cuenta con la documentación necesaria que defina qué las actividades realizar para lograr una adecuada prestación del servicio.

4.1.4 Resumen de las deficiencias identificadas en la prestación de los servicios.

El diagrama Ishikawa (ver figura 4.2), contiene todas las deficiencias identificadas, las cuales se agrupan por variables para darles solución. Para la confección del digrama se agruparon las causas identificadas en el diagnóstico en cuatro grupos: organización del trabajo, procesos, medición e infraestructura.

El color negro representa las deficiencias que son comunes para los trámites de identidad y los migratorios, el rojo identifica solamente los trámites migratorios, mientras que el verde lo hace para los trámites de identidad.

Figura 4.2. Diagrama Ishikawa de los problemas identificados.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. PROPUESTAS DE MEJORA

En el presente capítulo después de haber identificado los problemas existentes en la oficina de extranjería, se procederá a dar solución a algunas de las causas identificadas que inciden en la satisfacción del cliente y en la calidad del servicio.

5.1 Propuestas de mejora en la prestación de los servicios.

Las propuestas de mejora se presentan en tres acápite, los cuales se encuentran en correspondencia con los acápite del capítulo 4 de este trabajo.

5.1.1 Propuestas de mejoras relacionadas con la infraestructura de los servicios.

Problema: Instalaciones poco flexibles según el flujo de los procesos.

Propuesta de mejora: Reorganización de los puestos de trabajo y de las áreas de espera de la Oficina.

Uno de los aspectos más influyentes dentro de la satisfacción de los clientes de la oficina de extranjería es la comodidad de las instalaciones, principalmente del área de espera para recibir el servicio deseado.

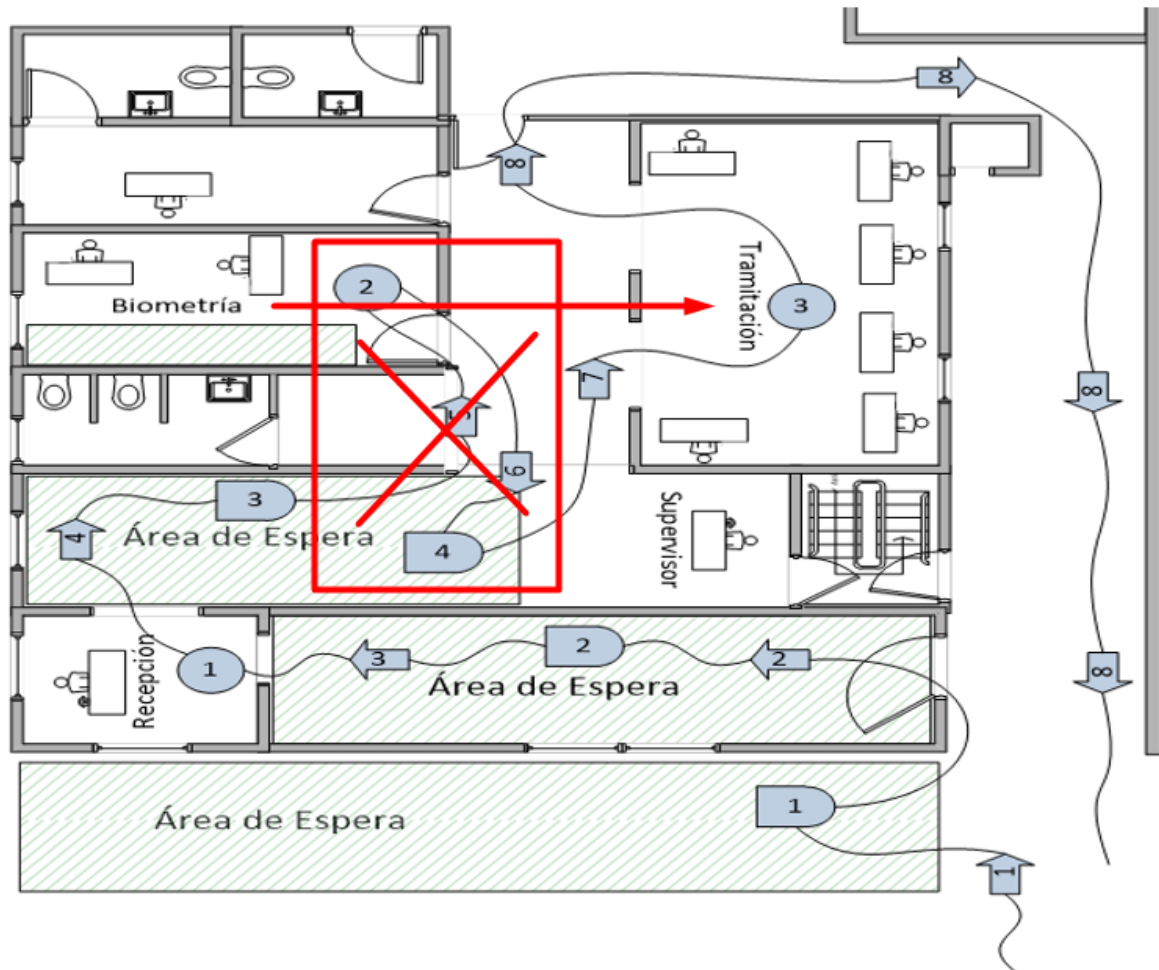
Actualmente no se cuenta con condiciones óptimas para la espera de los clientes en las instalaciones, ya que la cantidad de asientos existentes no está acorde con la cantidad de clientes que asisten a recibir el servicio, por lo que muchos deben esperar de pie, esto fundamentalmente sucede en la realización de los trámites de carácter migratorios. Por otra parte, debido a la distribución espacial de la entidad, existen retrocesos por parte del cliente a la hora de pasar por cada una de las áreas asociadas a cada tipo de trámite.

Es por ello que se propone que se coloquen más asientos para que los clientes puedan tener una espera en las instalaciones más cómoda, además de realizar un estudio profundo de la distribución espacial de la oficina para de esta manera poder realizar reorganizaciones en la ubicación de los puestos de trabajo.

Se propone la integración de los puestos de trabajo de Biometría y Tramitación, siendo esto posible porque los trabajadores de toda la oficina están capacitados para realizar todas las actividades de las áreas de trabajo y de esta forma se eliminan los retrocesos en el flujo de actividades de los trámites de identidad (ver figura 5.1). Además se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo esta mejora.

La efectividad de esta propuesta de mejora será evaluada más adelante en este capítulo cuando se analicen los tiempo de servicio y se simulen en el software Arena.

Figura 5.1. Eliminación de los retrocesos existentes.



Fuente: Elaboración propia.

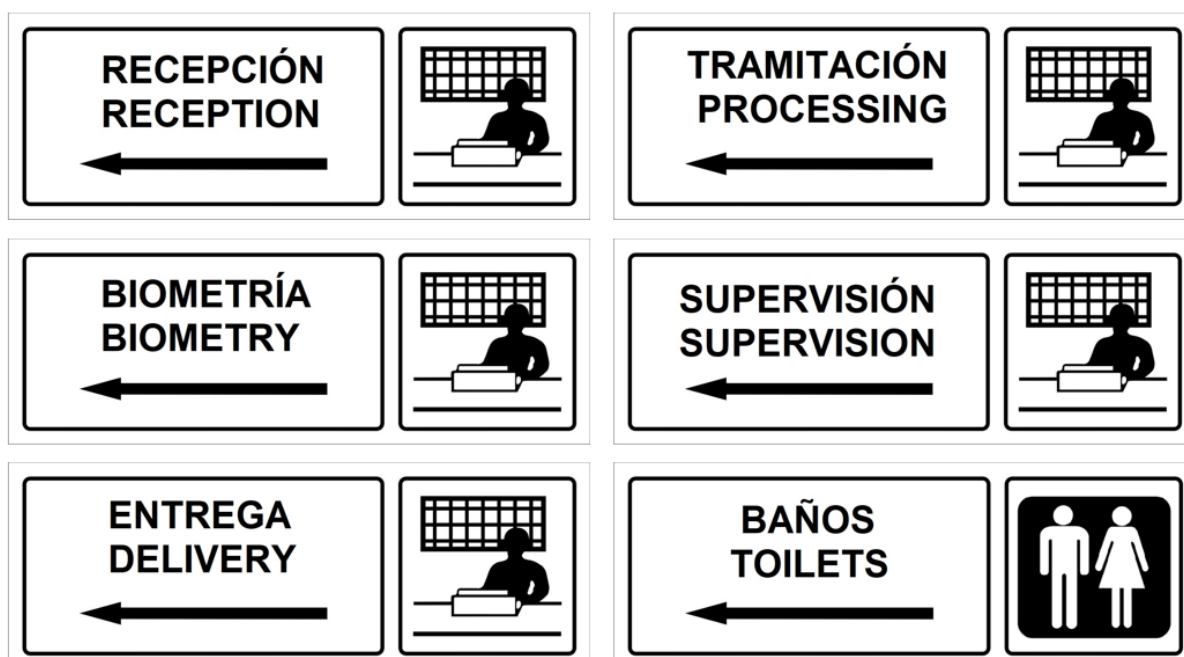
Problema: Deficiente señalización de los locales.

Propuesta de mejora: Diseño de las señales de los locales para mejorar la orientación de los clientes.

En la oficina de extranjería están definidas las áreas por las que pasa el trámite durante su realización, pero no se encuentran bien identificadas. Esto trae consigo que a la hora de recibir el servicio los clientes no conozcan hacia donde deben dirigirse y tengan que realizar preguntas a los trabajadores, los cuales tienen que interrumpir sus actividades para poder darle respuesta a la inquietud del cliente.

Se realiza un diseño para la señalización los locales, principalmente las áreas por las que tiene que transitar el cliente (ver figura 5.2). Las señales se encuentran en idioma español e inglés para que los extranjeros que asisten a la oficina puedan conocer la ubicación de las áreas.

Figura 5.2. Señalización para las áreas de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Problema: Insuficientes medios de información.

Propuesta de mejora: Implantación de medios de información eficientes que cumplan con las expectativas de los clientes.

Una de los problemas identificados es la poca eficiencia de los medios de información a los clientes. Esta oficina cuenta con dos murales donde se exponen todos los requisitos para la realización de los trámites, ya sean los de identidad o migratorios. Sin embargo, en el estudio realizado referente a los tiempos que dedican los trabajadores de algunas áreas de la oficina a responder preguntas de los clientes, se evidencian que los medios de información no cumplen con el objetivo para el cual fueron creados.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el mes de junio de 2022 se realiza un análisis de las actividades del puesto de recepción para los trámites de identidad. Se identificó que en el 35.18% de las veces llega un cliente a informarse, siendo esta probabilidad de 0.3518. Este valor fue obtenido

mediante la observación de aproximadamente 50 min de la jornada laboral correspondiendo a la respuesta de preguntas un tiempo de 11 min 19 seg.

Para los trámites migratorios las mediciones de tiempo que se realizaron a los puestos de tramitación permitieron determinar que el 5.4% de la jornada laboral se emplea en la respuesta de dudas e interrogantes de los clientes.

Una vez expuesto todo lo anterior se propone como solución para disminuir estos tiempos la creación de una página web donde se expongan todos los requisitos por cada trámite y del estado en el que se encuentran los que ya fueron iniciados. A día de hoy, agosto de 2022, ya se encuentra en funcionamiento una versión inicial de la página web desarrollada por un grupo de profesores que hemos estado trabajando en este proyecto de investigación (ver figura 5.3). Todavía se encuentra en fase de desarrollo la posibilidad de realizar el seguimiento de los trámites.

Figura 5.3. Página Web Cubatramite.

The screenshot shows the Cubatramite website interface. At the top, there's a navigation bar with links: TRÁMITES EN CUBA, TRÁMITES EN EL EXTERIOR, SERVICIOS EN CUBA, DIRECTORIOS, TARIFAS TRÁMITES, APLICACIONES, and TRÁMITES EN LÍNEA. Below this, the main heading is 'Trámites en Cuba', updated on March 6, 2022. To the right are social media icons for Twitter, Pinterest, Facebook, Instagram, Telegram, and Mail. A search bar labeled 'BUSCAR TRÁMITE O SERVICIO' is also present. The page is divided into two columns: 'Identificación' and 'Migratorios'. The 'Identificación' column lists services like Cuban citizenship acquisition, address change, legal name change, and document certification. The 'Migratorios' column lists services like passport updates, foreign citizenship acquisition, travel authorization, and document legalization for migration purposes.

Trámites en Cuba

Actualizado el: 6 marzo, 2022

BUSCAR TRÁMITE O SERVICIO

Identificación

- Adquisición de ciudadanía cubana por nacimiento, para los nacidos en el extranjero de padre y/o madre cubano(s)
- Cambio de domicilio
- Cambio legal: adición, modificación o supresión de nombres y apellidos
- Expedición de certificaciones en las oficinas de trámites del Ministerio del Interior
- Inscripción y registro de mascotas en Cuba
- Residentes de Inmobiliarias en Cuba
- Solicitud de aprobación de trámites y/o actividades en Zonas y Vías de interés para la Seguridad y el Orden Interior
- Solicitud de Tarjeta de Menor
- Solicitud del carné de identidad
- Solicitud del carné de identidad para extranjeros en Cuba
- Trámites en línea en la Dirección de Identificación, Inmigración y Extranjería de Cuba y en la Policía Nacional Revolucionaria

Migratorios

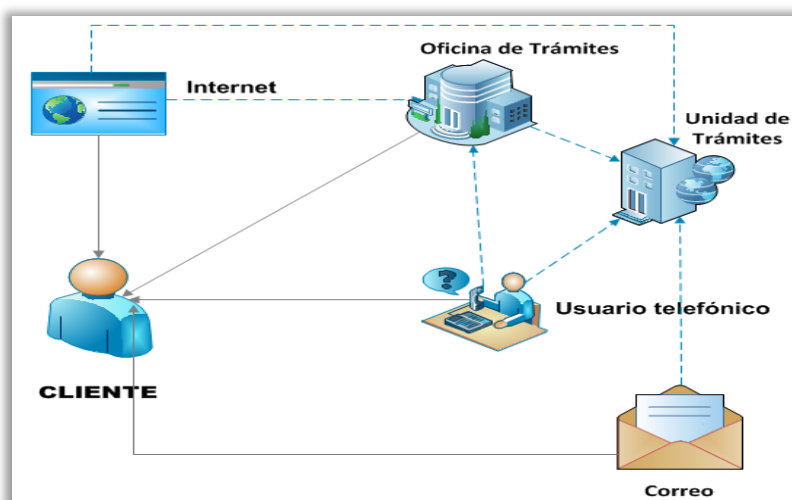
- Actualización del pasaporte cubano para menores de edad o incapacitados
- Adquisición de ciudadanía cubana por nacimiento, para los nacidos en el extranjero de padre y/o madre cubano(s)
- Autorización de viaje al exterior para graduados en cumplimiento del Servicio Social
- Chequeo Médico para solicitantes de visa que viajan al exterior
- Consulta Popular del Código de las Familias en Cuba para los cubanos residentes en el exterior
- D'Viajeros formulario digital para el ingreso a Cuba
- Expedición de certificaciones en las oficinas de trámites del Ministerio del Interior
- Obtención y legalización de documentos de personal vinculado al Sistema de Salud
- Obtención y legalización de documentos docentes para surtir efecto en el exterior
- Obtención y legalización de documentos registrales y certificados en Cuba para su uso en

Fuente: <https://www.cubatramite.com/>

Además también se encuentran en fase de edición un spot para ser proyectado en intervalos de tiempos en los televisores que se encuentran en la oficina y en la televisión nacional. Se actualizaron en el directorio telefónico los nuevos cambios por cada trámite así como los requisitos por cada uno.

De esta forma quedan definidos los canales de servicio de la organización, que son los puntos de contacto que tiene el cliente para comunicarse con la oficina de extranjería (ver figura 5.4).

Figura 5.4. Canales de servicio de la oficina de extranjería.



Fuente: Elaboración propia.

Estas soluciones han permitido disminuir la cantidad de clientes que solo solicitan información a un 13.25% de la cantidad que llegan a la oficina para realizar trámites, lo que permite que los trabajadores utilicen el tiempo en la realización de las actividades relacionadas con la prestación de los servicios. Este dato se obtuvo mediante la observación y medición del puesto de trabajo, lo que permitió determinar la cantidad de clientes que solo van a pedir información luego de implementadas las propuestas de mejora.

Problema: No integración de los sistemas informáticos para la realización de los trámites.

Propuesta de solución: Integración de los sistemas de información utilizados para la realización de los diferentes trámites.

En el capítulo anterior se evidencian la cantidad de sistemas que se utilizan para la prestación de los servicios. Esto trae consigo duplicidad de información, además de alargados tiempos de servicio por tener que actualizar diferentes softwares con la misma información.

Para los trámites de identidad existe solamente el Sistema Único de Identidad Nacional (SUIN) en el cual se almacena todo lo referente a este tipo de trámites (ver figura 5.5), mientras que también es utilizado en los trámites migratorios, junto a diferentes softwares para realizar los trámites.

Actualmente se está llevando a cabo la migración de toda la información almacenada en los software utilizados para los trámites migratorios hacia la base de datos del SUIN para de esta forma comenzar a utilizar solamente un único software para la gestión de todos los trámites que se desarrollan en la oficina de extranjería.

El SUIN cuenta con todos los módulos necesarios para la gestión y ejecución de todos los tipos de trámites. De esta forma toda la información necesaria se encontrará en una única base de datos centralizada a la que se tiene acceso desde todos los ordenadores de la oficina.

Figura 5.5. Interfaz Sistema Único de Identidad Nacional (SUIN).



Fuente: Sistema Único de Identidad Nacional (SUIN)

5.1.2 Propuestas de mejoras relacionadas con los grupos de interés.

Problema: No tienen definidos los grupos de interés para la prestación de los servicios.

Propuesta de solución: Determinación de los grupos de interés.

Para la determinación de grupos de interés se realizaron entrevistas con los diferentes directivos de la organización, se analizaron las interrelaciones existentes entre la oficina y otras entidades del estado, análisis de la documentación y requisitos de cada uno de los trámites.

Dentro de los clientes que asisten a esta oficina de extranjería se encuentran los ciudadanos y extranjeros residentes o que no se encuentran en el país, así como los órganos y organismos pertenecientes al gobierno (MININT, MINFAR). Estos organismos a su vez son proveedores de información para los trámites migratorios, pues emiten determinadas informaciones necesarias para la ejecución de los trámites. Pertenecen al Gobierno por ser entidades públicas.

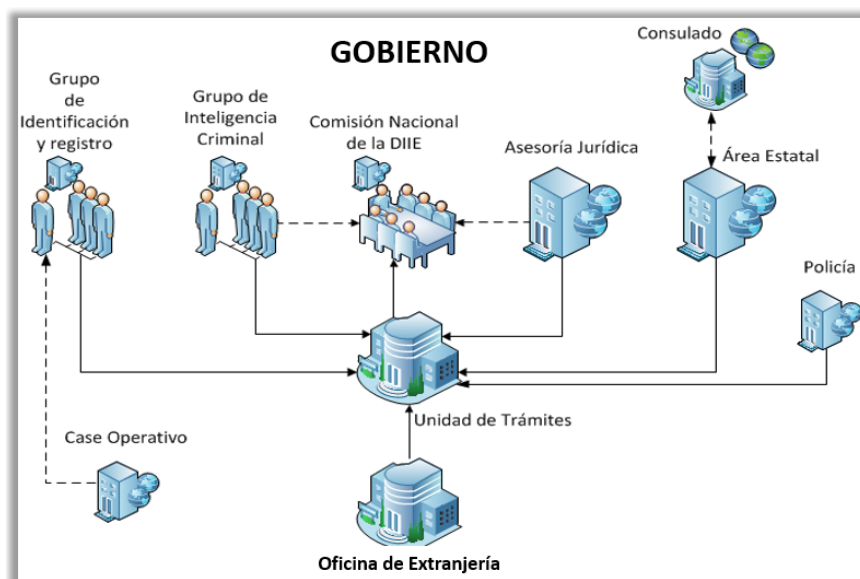
Los trabajadores que forman parte de esta entidad se pueden clasificar en dos grupos fundamentales: los que se encuentran directamente relacionados con el servicio que se ofrece, y los que poseen un vínculo indirecto pero que también forman parte de esta oficina y contribuyen a ofrecer un mejor servicio.

Dentro del primer grupo de trabajadores se encuentran los encargados de interactuar directamente con el cliente y explicarles todos los argumentos del trámite que desean realizar, así como responder a cada inquietud que puedan tener. Tienen diferentes roles dependiendo del puesto de trabajo que ocupen y de la capacitación que tenga cada uno. De acuerdo con el rol de cada trabajador se corresponden las decisiones que pueda tomar para la realización de los trámites.

En el segundo grupo se sitúan los trabajadores que se encargan de la limpieza de los locales, y el mantenimiento del orden dentro de la oficina, así como los que trabajan en la elaboración de los alimentos para los trabajadores o los que velan por la seguridad y protección de la organización.

Por otra parte, dentro de los proveedores que se definen para esta entidad se encuentra la Dirección de Identidad, Inmigración y Extranjería (DIIE) la cual es la encargada de enviarles todos los medios de trabajo que necesitan para la prestación del servicio, además realizan todas las gestiones con el Centro de Personalización de los Datos donde se elaboran los carnés de identidad y los pasaportes. La Policía Nacional Revolucionaria (PNR) también constituye un proveedor de esta oficina ya que facilita la información necesaria para determinados trámites, entre otros (ver figura 5.6). Todas estas entidades se agrupan en una parte interesada llamada Gobierno porque todos son entidades que pertenecen al estado y velan por la seguridad y protección de la información.

Figura 5.6: Entidades pertenecientes al grupo de interés Gobierno.



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma quedaron definidas las partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas, según se muestra en la figura 5.7.

Figura 5.7: Necesidades y expectativas de las partes interesadas.



Fuente: Elaboración propia.

Problema: Ausencia de un instrumento para medir la satisfacción del cliente que se ajuste a las condiciones y necesidades actuales de la oficina de extranjería.

Propuesta de mejora: Diseño de un instrumento para llevar a cabo la medición de la satisfacción y retroalimentación con el cliente.

Se realiza el diseño de un nuevo instrumento para medir la satisfacción de los clientes, el cual se corresponde con las necesidades y expectativas actuales, y considera tanto los trámites de identidad como los migratorios. La aplicación de esta nueva encuesta permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes e identificar deficiencias actuales en la prestación de los servicios.

La determinación de las características de calidad se realizó a partir de la aplicación de una lista de chequeo que está dividida en tres dimensiones diferentes dentro de las que se incluyen las Instalaciones, el Personal y el Servicio. Por cada una de estas dimensiones existen diferentes requisitos que toma en cuenta el cliente a la hora de recibir el servicio. Mediante esta lista de chequeo el cliente otorga una puntuación determinada a cada una de las variables (1 a 5 siendo 5 el de mayor importancia), quedando seleccionadas las que se muestran en la tabla 5.1.

Tabla 5.1: Características de calidad para evaluar la satisfacción del cliente.

Aspectos	Características de Calidad.
Instalación	Limpieza y presentación del local.
	Comodidad de la sala de espera.
	Señalizaciones de los locales.
Personal	Que responda correctamente a sus dudas.
Servicio	Tiempo de espera para ser atendido por el personal.
	Tiempo de servicio.
	Qué el trámite realizado esté libre de errores.
	Mínima duración del plazo de entrega del trámite.
	Facilidad para adquirir otra documentación necesaria (sellos, inscripciones de nacimiento, fotos, otros).

Fuente: Elaboración propia.

Para la creación de la encuesta se definieron varios aspectos importantes que determinan su diseño los cuales se recogen en la tabla 5.2.

Tabla 5.2: Aspectos del diseño de la encuesta para medir la satisfacción de cliente.

Tipo de encuesta	Encuesta personal (permite recopilar gran volumen de datos exactos por individuo, además es flexible y tiene una excelente tasa de respuesta).
Tipo de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple.

Clientes encuestados	Para los trámites de identidad se encuestaron un total de 50 clientes y para los trámites migratorios un total de 48 clientes.
Tipo de población	Población Finita. Incluye a todos los ciudadanos cubanos que se encuentran dentro y fuera del país, además de extranjeros que tengan que realizar algún trámite en Cuba.
Formato de las preguntas	Escala Likert. (1 a 5 siendo 5 el de mayor importancia)
Diseño de las preguntas	Contiene una pregunta que valora de manera general el servicio y una serie de afirmaciones específicas que responden a las características de calidad definidas.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, la nueva encuesta para medir la satisfacción del cliente queda diseñada de la siguiente forma:

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la prestación de los servicios que se ofrecen en la Oficina de Extranjería. De antemano le agradecemos el tiempo que dedique a responder las siguientes preguntas, para así ayudarnos a mejorar nuestro servicio.

Tipo de trámite a realizar _____ Sexo _____ Edad _____

Seguidamente se presentan afirmaciones sobre el servicio que recibe en esta oficina. Solicitamos su colaboración para que las califique utilizando una escala del 1 al 5, donde el menor valor (1) representa la mínima calificación que se puede otorgar a la afirmación.

<i>Afirmaciones.</i>	<i>Calificaciones.</i>				
	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
<i>Las condiciones del local donde se presta el servicio son adecuadas en cuanto a limpieza y presentación.</i>					
<i>El tiempo de espera para ser atendido por el personal es adecuado.</i>					
<i>La señalización de los locales está correctamente especificada.</i>					
<i>Los funcionarios de la entidad responden correctamente a sus dudas.</i>					
<i>El tiempo de atención mientras realiza su trámite está en correspondencia con sus exigencias.</i>					
<i>El tiempo que le informaron que debería esperar para recibir la respuesta de su trámite fue respetado.</i>					

<i>Es posible obtener de manera rápida y sencilla los documentos necesarios para la realización del trámite. (Sellos, inscripciones, fotos, etc.)</i>					
<i>La comodidad de la sala de espera está en correspondencia con sus exigencias.</i>					
<i>Los trámites realizados están libres de errores</i>					
<i>De manera general la atención recibida en la oficina fue satisfactoria.</i>					

¿Cómo cree usted que podría mejorarse el servicio prestado por la Oficina de Extranjería?

Problema: Carencia de un instrumento para medir la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Propuesta de mejora: Adaptación de la encuesta presentada por Cantera (2008) como instrumento para la medición de la satisfacción de los trabajadores en la oficina.

La satisfacción y motivación de los trabajadores es un factor influyente dentro de la prestación de los servicios. Esta oficina no tiene incorporado un instrumento para medir la satisfacción laboral y motivación de los trabajadores. Por lo antes expuesto y definido el interés de realizar estudios a la fuerza de trabajo, se seleccionó y adaptó a las características de esta oficina la encuesta presentada por Cantera (2008) la cual quedó definida en el capítulo anterior en el acápite 4.1.2 de este trabajo.

Fue seleccionada esta encuesta porque es de fácil comprensión para las personas encuestadas, mide la satisfacción general y considera los factores que pueden condicionar esa satisfacción. Dentro de las adaptaciones realizadas se adicionaron las variables rango de edades y antigüedad, para con ella poder realizar análisis de comportamientos de los trabajadores.

Con la aplicación de este instrumento se conocerán los niveles de satisfacción de los trabajadores, así como los diferentes factores que determinan la motivación de los mismos. De los resultados obtenidos se realizarán futuras mejoras en las relaciones de los trabajadores.

5.1.3 Propuestas de mejoras relacionadas con la organización del trabajo.

Problema: Desconocimiento de las normas de tiempo para los trámites migratorios.

Propuesta de mejora: Determinación de las normas de tiempo de trabajo para cada tipo de trámite migratorio que se realiza.

Actualmente existe un desconocimiento del tiempo promedio que debe dedicarse a la realización de cada trámite, lo que trae consigo retrasos innecesarios en la tramitación de los mismos. La determinación de las normativas se realizó en el área de inmigración y extranjería por tener el predominio de los mayores tiempos de servicio y de espera.

Para la determinación de las normas de trabajo se realiza una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y se mide la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el tiempo promedio que demora cada trámite que se realiza en la oficina de extranjería para de esa manera poder disminuir los alargados tiempos de espera, y analizar las causas de los retrasos en la prestación de los servicios, pudiéndose determinar medidas técnico – organizativas a implantar y calcular las normas de trabajo.

La tabla 5.2 evidencia las normas de tiempo determinadas por cada tipo de trámite migratorio. Estos tiempos están expresados en horas y representan el tiempo promedio aproximado que tardan en realizarse esos trámites en el área de trámites migratorios.

Tabla 5.2: Normas de tiempo para el área de Inmigración y Extranjería.

NORMAS DE TIEMPO POR PUESTO DE TRABAJO.	
Entrega.	Confección de TM.
Nt CARNE IDENTIDAD = 38.26 seg = 0.011 h Nt PASAPORTE = 95.05 seg = 0.026 h	Nt TARJETA DE MENOR = 346.70 seg = 0.096 h
Tramitación.	Confección.
Nt CAMBIO VISA = 9.6 min = 0.16 h Nt PRORROGA = 9.9 min = 0.165 h Nt REPATRIACION = 54.33 min = 0.903 h Nt RESIDENCIA PERMANENTE = 57.95 min = 0.97 h Nt AVECINDAMIENTO = 45.6 min = 0.76 h	Nt PRORROGA = 98.88 seg = 0.0275 h Nt PRORROGA PASAPORTE = 119.7 seg = 0.033 h Nt CAMBIO VISA = 99.3 seg = 0.0276 h

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma quedan determinadas las normas de tiempo para la ejecución de los trámites migratorios. Esto no significa que tengan que ser esos valores, más bien son una referencia para la realización de las actividades en cada uno de los trámites que se realicen.

Problema: Inexistencia de un balance carga - capacidad en el área donde se realizan los trámites migratorios.

Propuesta de solución: Balance de carga y capacidad para demostrar si la plantilla de cargos se corresponde con el nivel de la actividad de servicios que desarrolla la organización.

Actualmente existen en funcionamiento tres puestos de Tramitación, uno de Entrega, uno de Confección y uno de Confección TM. Para la determinación de la cantidad de trabajadores necesarios por cada puesto de trabajo se utiliza el procedimiento planteado en Marsán (1987).

No: número de operarios

Qt: carga de trabajo

FTDo: fondo de tiempo disponible por operario.

FTLo: fondo de tiempo laborable por operario

k: coeficiente de ausentismo planificado

$$No = \frac{Qt}{FTDo} \quad FTDo = FTLo * (1 - k) = 1589.76 \text{ h/año.}$$

$$FTLo = \left(\frac{\text{días laborables}}{\text{año}} \right) * \left(\frac{\text{horas laborables}}{\text{día}} \right) = 1656 \text{ h/año.}$$

$$\begin{aligned} \text{Días laborables / año} &= 365 - 7 (\text{días feriados}) - 52 (\text{domingos}) - 52 (\text{sábados}) - 24 \\ &(\text{vacaciones}) = 230 \text{ días / año} \end{aligned}$$

$$FTDo = FTLo * (1 - k) = 1656 (\text{h/ año}) * (1 - 0.04) = 1589,76 (\text{h/ año})$$

Estas mediciones fueron tomadas en la oficina de extranjería por un grupo de trabajo de 6 personas distribuidas por cada uno de los puestos de trabajo, durante 5 días laborables seleccionados de forma aleatoria. La tabla 5.3 muestra los resultados obtenidos para cada uno de los puestos de trabajo analizados en el área donde se realizan los trámites migratorios.

Tabla 5.3: Cantidad de trabajadores necesarios por puesto de trabajo para el Área de Inmigración y Extranjería.

Entrega.	Confección.
Qt = 867.8 h/año. FTDo = 1589.76 h/año-trabajador. No = 0.546 $\approx$ 1 trabajador.	Qt = 893.4 h/año. FTDo = 1589.76 h/año-trabajador. No = 0.562 $\approx$ 1 trabajador.
Tramitación.	Confección TM.
Qt = 4799.95 h/año. FTDo = 1589.76 h/año-trabajador. No = 3.419 $\approx$ 4 trabajadores.	Qt = 1051.99 h/año. FTDo = 1589.76 h/año-trabajador. No = 0.661 $\approx$ 1 trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

Los cálculos realizados arrojan como resultado la existencia de un déficit de trabajadores para los puestos de Tramitación, por lo que es necesario poner otro puesto para poder cumplir con el aumento de la demanda. Una vez incorporado este recurso el % AJL resultaría en un 85.47%. En el resto de las áreas no es necesaria la ubicación de más trabajadores.

Problema: Deficiencias en la iluminación del local donde se realizan los trámites migratorios

Prpuesta de solución: Diseño del sistema de iluminación del local donde se realizan los trámites migratorios.

Para realizar la determinación de la cantidad de luminarias para cumplir con un mínimo de nivel de iluminación de 300 lux, se dividió el Área de tramitación en dos subáreas donde en la primera se encuentran los puestos de entrega, confección y confección de la TM; mientras que en la subárea 2 se ubican los puestos de tramitación y supervisión. Se dividió de esta manera porque existen dos sistemas de iluminación en esta área (ver figura 5.8).

Figura 5.8: Sistema de iluminación del área donde se desarrollan los trámites migratorios.

Una vez analizada la información para los trámites, se confeccionó un MODELO para la recogida de los datos necesarios mediante el cual se obtiene toda la información para ser utilizada en los sistemas de información (ver figura 5.9).

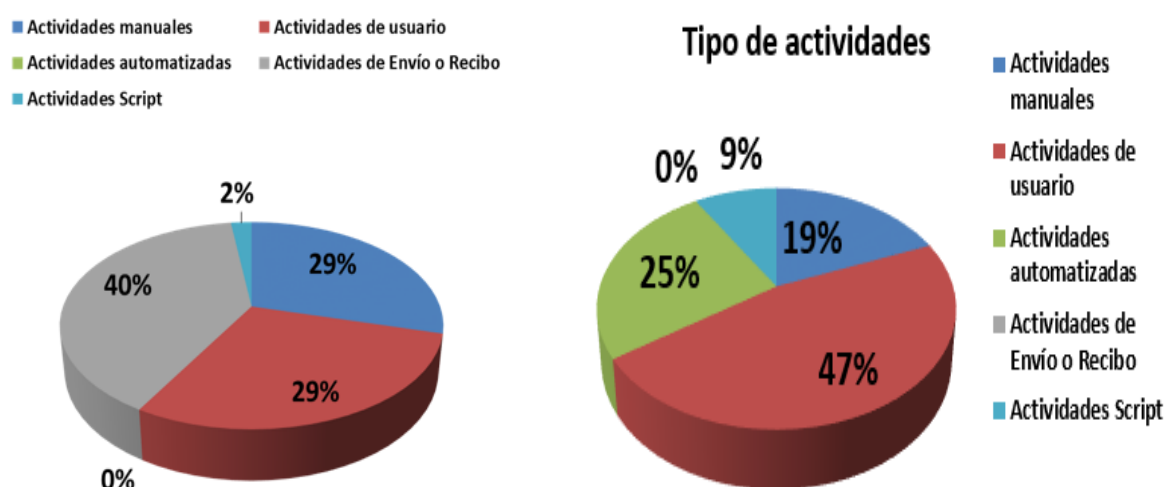
Figura 5.9. Modelo propuesto para la recogida de información de los trámites migratorios.

No. Pasaporte.	Fecha.	Tipo de Trámite.
Fecha de entrada.	Prórroga.	No. Registro.
Seguro Médico.		Fecha de vencimiento de seguro.
Nombre de referencia.	Carné de Identidad.	Teléfono.
Dirección.		
Funcionario.		Firma de funcionario.
Observaciones.		

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta constituye una reducción del número de gestiones y tipo de actividades a realizar por cada tipo de trámites (gráfico 5.1 a y b). Una vez aplicadas estas propuestas de mejoras para las actividades de los trámites disminuirán la cantidad de requisitos a presentar por el cliente, lo que provocará una disminución notable en los tiempos de servicio y de espera.

Gráfico 5.1. Tipo de actividades (a) actual (b) propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

Problema: No se encuentran definidas las actividades para la realización de los trámites.

Propuesta de mejora: Determinación de las actividades y requisitos para la realización de los trámites.

Mediante entrevistas, análisis de información, observación de los puestos de trabajo y con la ayuda del personal de la dirección de la unidad de trámites a nivel nacional y trabajadores de experiencia de la oficina, se documentaron todas estas actividades que intervienen durante la prestación del servicio lo que permitió tener definidas y documentadas todas las actividades y requisitos necesarios para la realización de los trámites. A continuación se muestra un ejemplo de como se detallaron cada una de las actividades y requisitos del trámite cambio de visa.

Cambio de Visa.

1. Revisar Requisitos.
 - Pasaporte.
 - 1000 pesos en sellos.
 - Seguro Médico.
2. Llenar plantilla (AO-3)
 - Fecha.
 - Número de Pasaporte.
 - Nombre y apellido.
 - Fecha de nacimiento.
 - Sexo.
 - País de Origen.
 - Dirección de la casa de referencia.
 - Datos de Arrendatario.
 - ✓ nombre.
 - ✓ CI del propietario de la casa.
 - ✓ dirección de la casa.
 - Fecha de entrada.
 - Fecha de salida del país.
 - Pegar sellos (firma del funcionario).
3. Actualizar la información registrada en el ZOC.
4. Entregar documentos en Confección.

Este trámite termina con la entrega al cliente de su pasaporte con el Cambio de Visa realizado, el expediente es guardado por 90 días luego de los cuales es destruido.

Problema: No se encuentran definidos los procesos claves, estratégicos y de apoyo, ni una estructura que represente todas las actividades e interrelaciones.

Propuesta de mejora: Determinación de una estructura que represente todas las actividades e interrelaciones que se llevan a cabo en la oficina.

Como parte de esta investigación se determinaron las actividades por cada uno de los trámites migratorios. Una vez definidas las actividades se hace uso de las mismas para poder precisar si los procesos claves existentes para los trámites de identificación se adecuan también para los migratorios (ver tabla 5.3). Estas asociaciones las realizó el grupo de investigación encargado de realizar todo el diagnóstico y propuesta de soluciones, integrado por profesores y estudiantes de la universidad. Para ello se analizaron todas y cada una de las actividades y se evaluó la correspondencia existente entre actividades y procesos claves definidos para los trámites migratorios.

Tabla 5.3. Relación de las actividades con los procesos claves definidos.

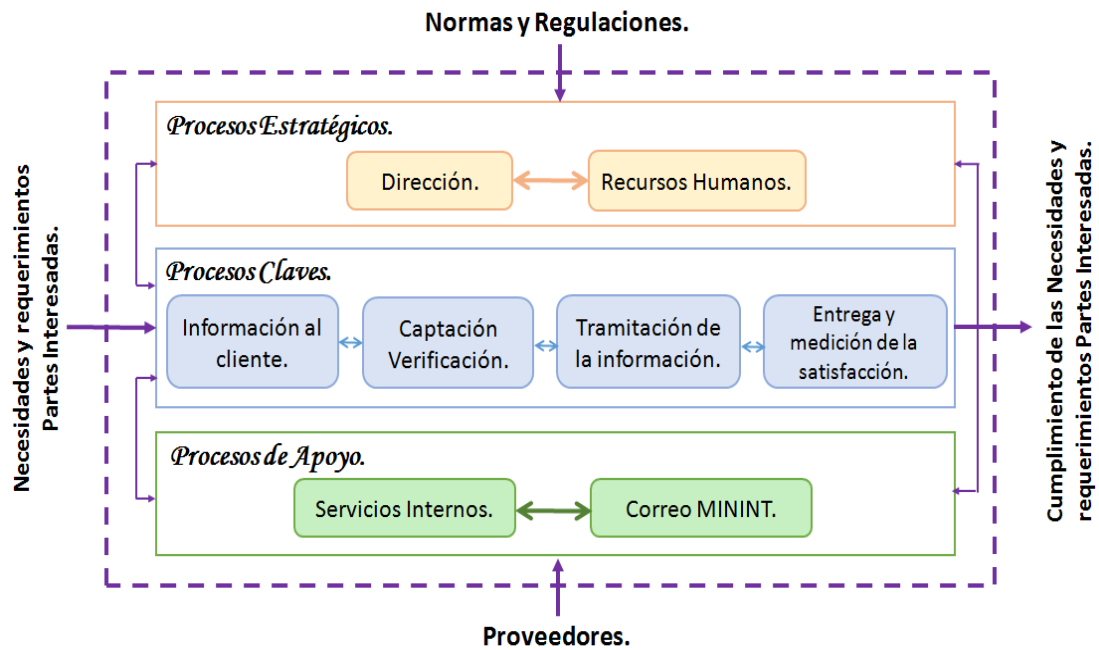
Tipo de Trámite	Procesos Claves.			
	Información al cliente.	Captación - Verificación	Tramitación	Entrega y Medición de la SC.
Avecindamiento.				
1. Entrevista con el cliente.	X			
2. Revisar requisitos.		X	X	
3. Confeccionar expediente.			X	
Repatriación (Inicio)				
1. Entrevista con el cliente.	X			
2. Revisar requisitos.		X		
3. Confeccionar expediente.			X	
4. Insertar trámite en el sistema integral de migración (INTEGRAL).			X	
5. Llenar comprobante (entrega uno al cliente y deja una copia).			X	X
6. Enviar al Cliente a Biometría para la actualización en el sistema de su foto y huellas.			X	
Residencia Permanente (Inicio)				
1. Entrevista con el cliente.	X			
2. Revisar requisitos.		X		

3. Confeccionar expediente.			X	
Cambio de Visa.				
1. Entrevista con el cliente.	X			
2. Llenar planilla (Relación de los documentos en el expediente)		X		
3. Anexar el Comprobante de Arrendatario			X	
4. Actualizar la información registrada (ZOC).			X	
5. Entregar documentos en Confección.				X
Prórroga de visa.				
1. Entrevista con el cliente.	X			
2. Llenar planilla (Relación de los documentos en el expediente)		X		
3. Actualizar la información registrada (ZOC).			X	
4. Entregar documentos en Confección.				X
Cancelación del PRE.				
1. Entrevista con el cliente.	X			
2. Revisar requisitos.		X		
3. Buscar en el Integral		X	X	
4. Llenar Modelo de constancia del trámite.		X	X	
5. Búsqueda en el SUIN.		X	X	
6. Llenar modelo OFICODA y CI.		X	X	
7. Firma del Jefe.			X	X

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma queda definido el mapa de procesos para la Oficina de Extranjería (ver figura 5.10). Se definen los procesos estratégicos, claves y de apoyo, así como las interrelaciones presentes entre cada uno de ellos. Se tienen en cuenta además, las normas y regulaciones por las que se rige la oficina para la realización de los trámites.

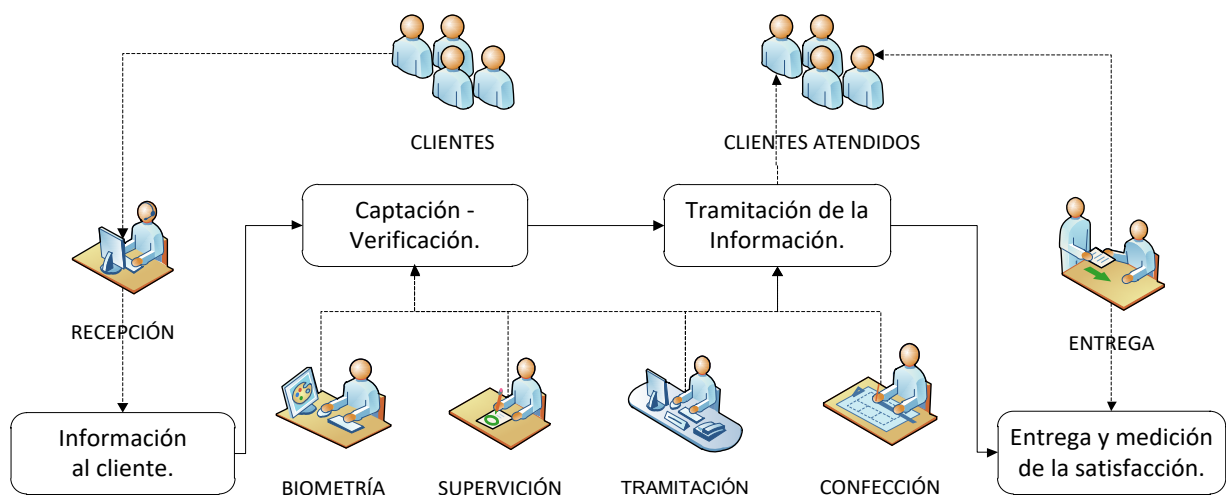
Figura 5.10. Mapa de procesos para la Oficina de Extranjería.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los diferentes procesos que intervienen en los servicios que se prestan en esta oficina, se determinaron las relaciones existentes entre las Áreas de trabajo y los procesos claves (figura 5.11). Para definir estas relaciones se analizaron las actividades desarrolladas en cada uno de los puestos de trabajo y se evaluó su correspondencia con los procesos definidos.

Figura 5.11: Relación entre las áreas y los procesos claves.



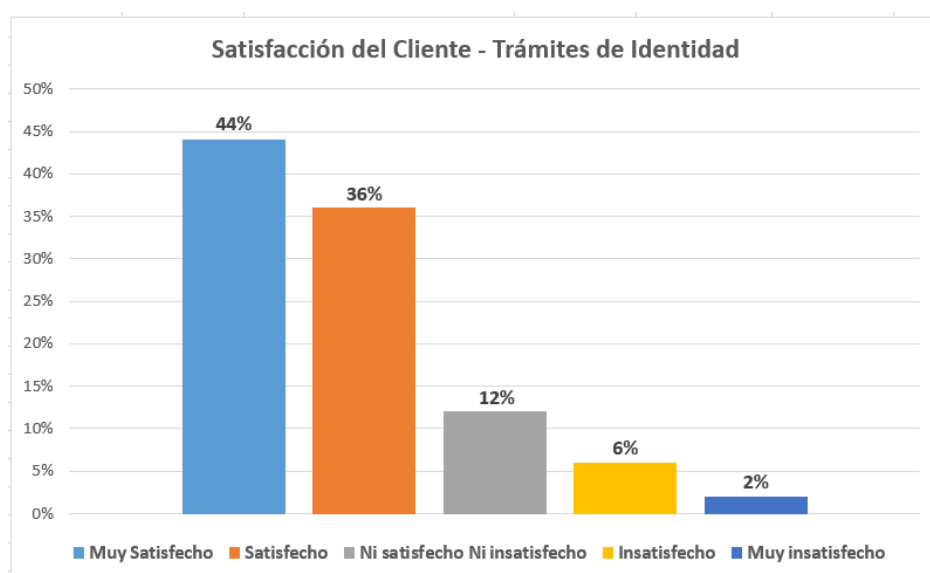
Fuente: Elaboración propia.

5.2 Resultados de la medición del grado de satisfacción del cliente luego de implementadas las propuestas de mejora en la prestación de los servicios.

Para el caso de los Trámites de Identidad (TI) se realizaron un total de 50 encuestas a clientes que fueron a recibir el servicio. La escala utilizada incluye puntuaciones desde 1 hasta 5, siendo el menor valor correspondiente a estar muy insatisfecho con la prestación del servicio y 5 muy satisfecho.

Del total de clientes encuestados 22 exponen estar muy satisfechos con el servicio recibido, 18 satisfechos, 6 ni satisfechos ni insatisfechos, 3 insatisfechos y 1 muy insatisfechos (ver gráfico 4.1).

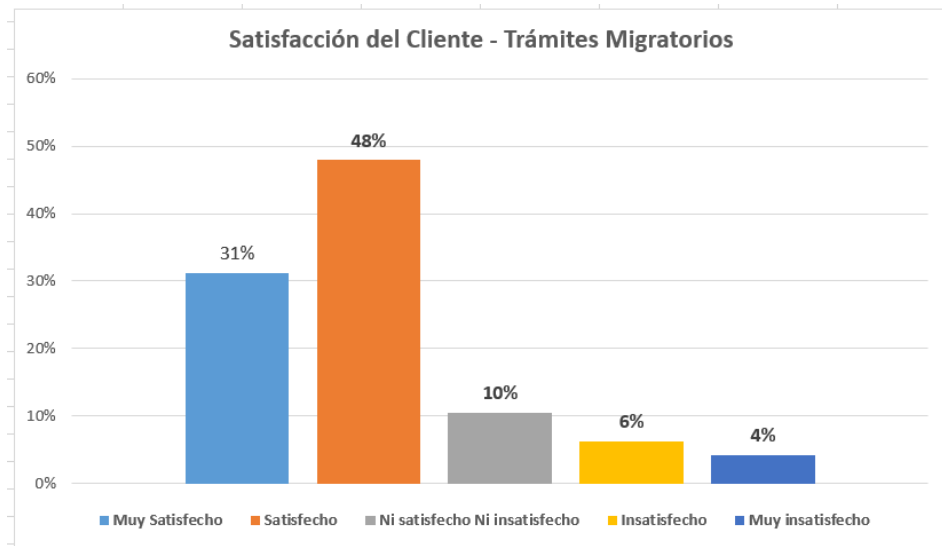
Gráfico 4.1: Porcentaje de clientes satisfechos en los Trámites de Identidad.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para los Trámites Migratorios (TM) se realizaron un total de 48 encuestas a clientes, las cuales arrojaron como resultado que 15 clientes están muy satisfechos con el servicio recibido, 23 satisfechos, 5 ni satisfechos ni insatisfechos, 3 insatisfechos y un total de 2 muy insatisfechos (ver gráfico 4.2).

Gráfico 4.2: Porcentaje de clientes satisfechos en los Trámites de Migratorios.



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de esta encuesta luego de la puesta en marcha de las propuestas de soluciones, evidencian un aumento en el nivel de satisfacción de los clientes, comprobándose así la efectividad de las medidas propuestas.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Máster pretende mejorar la prestación de los servicios en la Oficina de Extranjería después de la unificación de unidades de Carné de Identidad y Registro de Población (CIRP) con las Secciones de Inmigración y Extranjería (SIE). Para ello se aplicaron distintas técnicas, tales como tormenta de ideas, método de expertos, diseño de encuestas, la observación directa, entrevistas a directivos, diagrama Ishikawa.

De este modo se identificaron como causas de insatisfacción del cliente los alargados tiempos de servicio y de espera debido a una deficiente organización del trabajo y la inexistencia de un enfoque a procesos en toda la oficina, falta de comodidad en las instalaciones, deficientes medios de comunicación.

Se proyectaron soluciones encaminadas a la determinación de las normas de tiempo, balance de carga-capacidad, disminución de la información duplicada en la realización de los trámites, determinación de las actividades por cada tipo de trámite, entre otras.

Como mejoras en la prestación de los servicios encontramos una disminución del tiempo de servicio de 154 minutos a 48 minutos, el número promedio de clientes en cola disminuyó de 82 a 4 clientes en el puesto de trabajo de tramitación y la cantidad de clientes atendidos por día aumentó de 77 a 170 clientes para los trámites migratorios. Los resultados obtenidos sientan las bases para el futuro diseño de los procesos de la Oficina de Extranjería previéndose un aumento en la satisfacción de los clientes.

De forma general se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Desde el punto de vista teórico se demostró la existencia de una estrecha relación entre la gestión por procesos y la organización del trabajo lo que incide en la prestación de los servicios.
- Se identificaron un conjunto de variables que afectan la satisfacción de los clientes en la Oficina de Extranjería del municipio Plaza fundamentalmente asociadas a la organización del trabajo y el diseño de los procesos.
- Se propone una variante de organización del trabajo que integra las propuestas de mejora definidas para brindar un mejor servicio.

Este TFM puede hacerse extensivo al resto de las Oficinas de Extranjería del resto de los municipios de Cuba. Sirve como punto de partida para el perfeccionamiento de la prestación de los servicios y lograr unos altos niveles de satisfacción del cliente en estas oficinas.

Como limitaciones podemos señalar que no se hizo un análisis de costo-beneficio de las propuestas de mejora determinadas. Esto se dificultó por la obtención de datos económicos para poder llevarlo a cabo.

Para investigaciones futuras se debe profundizar en el análisis estratégico de la organización, analizar profundamente el papel de los sistemas de información utilizados para la realización de los trámites y profundizar en el diseño de los procesos estratégicos, claves y de apoyo definidos en este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. A. y M. I. Gómez (2010). Introducción a la Ingeniería Industrial. Editorial Universidad. La Habana, pp 1 -596.
- Acevedo P. (2002). Enfoque por Procesos. Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial. Publicación No.3. pp 96
- Aguilar Morales, J. E., y Vargas Mendoza, J. E. (2010). Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC. pp 5 - 15
- Alemaný, J. M. (2004). "Tormenta de ideas.". Centro Tecnológico de plásticos. Vol. 5. No 3. pp 1 - 5.
- Arias, C. A. (2008). "La gestión de la calidad. Conceptos básicos." Unidad didáctica 1. La Habana. pp 1 - 48.
- Astigarraga, E. (2005). "El Metodo Delphi." Universidad de Deusto. Facultad de empresariales. pp 1 - 14.
- Batista, C. M. (2015). Procedimiento para la gestión de los servicios en estaciones PNR. Tesis de maestría. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. pp 2-21
- Begazo, J. V. (2006). ¿Cómo medimos el servicio? Gestión en el Tercer milenio, 9 (18), 73-81.
- Beltrán, S. J. (2002, 2009). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andalúz de tecnología. pp 1- 109.
- Cantera, F. J. (2008). Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Notas Técnicas de Prevención. Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Casilimas, R. I. y Ramírez, M. J (2004). Fondos acumulados. Manual de organización. Educación y gestión. Vol 6. pp 1-26
- Castañeda, L. C. (2018). Aportes y contribuciones a la integración de sistemas de gestión: una visión internacional de la ISG 2015. SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión, 10 (2), 193-201.
- Cepeda Cevallos, W. F. (2015). La calidad del servicio al cliente para lograr la competitividad en la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho de la ciudad de Ambato. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Chávez, A. (2011). Procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo. Aplicación en la sucursal Ciudad de La Habana Sur de la Corporación CIMEX. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Civera S. M. (2008). Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido. Universitat Jaume I.

Coello, P. D. y Coello, P. D. (2015). Propuesta de un sistema de indicadores para medir y controlar el comportamiento de la Unidad de Servicios y Trámites de Güines. Tesis de Grado. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Crosby, P., y de León, O. D. G. (1987). La calidad no cuesta. Ediciones Díaz de Santos. Editorial Continental. pp 1 - 231.

Cuesta, S. A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Segunda edición corregida y ampliada. pp 1-35.

Delgado, B., Dominique, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., y Rocha Guano, M. B. (2021). El Diagrama De Ishikawa Como Herramienta De Calidad En La Educación: Una Revisión De Los Últimos 7 Años. Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977 abril-julio 2021 Edición 14, No. 84, pp. 1212-1230

Deming, W. E., y Medina, J. N. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos. pp 12-98

Droguett, J. F. J. (2012). Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes. Tesis de grado. Universidad de Chile.

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias, (18), 115-130.

Espinoza, J. R. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. Horizonte empresarial, 8 (1), 425-437.

Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2009). Administración y control de la calidad. Cengage Learning. pp 1- 857.

Federal, G. (2008). "Sistema de Trámites y Servicios Públicos de Calidad." Gobierno Federal. pp 1 - 46.

Feigenbaum, H. (1986). Two-dimensional echocardiography. Editado por Hans Rijsterborgh. London.

Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control. New York: McGraw-Hill.

Fernández E. M. y Cabrera M. N. (2011). "Una experiencia en la implantación del SGC de una empresa de servicio.". Vol. 32, Nº. 1.

García, M. M. y Delgado J. A. (2007). "Guía para la identificación y análisis de procesos.". Vol.8. pp 89.

Gelsi, A. L. (2012). Satisfacción de los clientes con el servicio en redes de supermercados gubernamentales. Tesis de maestría. Universidad Católica Andrés Bello.

Gil, O. Y. y Vallejo G. E. (2008). "Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga." Málaga: Universidad de Málaga.

Gómez, R. C., Chalupa, G. E., Morejón, M. J. V., y Sosa, E. N. (2018). Relevancia de los sistemas integrados de gestión en las entidades petroleras cubanas. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. COFIN HABANA, (1), 241-255.

González, M., Del Río Gómez, C., y Domínguez, J. M. (2001). Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (13), 10-19.

González, A. G., Rodríguez, L. L., Caballero, D. M., y Fonte, D. M. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28).

Gutiérrez Pulido, H., Gutiérrez González, P., Garibay López, C., y Díaz Caldera, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22(1), 62-73.

Harrington, D. J. (1991). *The gospel of Matthew* (No. 1). Liturgical Press.

Herzberg, C. (2011). Identification of source lithology in the Hawaiian and Canary Islands: Implications for origins. *Journal of Petrology*, 52(1), 113-146.

Ishikawa, H. (2003). Exact optimization for Markov random fields with convex priors. *IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence*, 25(10), 1333-1336.

ISO, N. (9000:2015). "ISO 9000 2015. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario."

ISO, N. (9001:2015). "ISO 9001 2015. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos."

ISO, N. (9004:2018). "ISO 9004 2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido"

Juran, J. M., y Gryna, F. M. (1995). Análisis y planeación de la calidad. In *Análisis y planeación de la calidad* (pp. 633-633).

Juran, I., Benslimane, A., y Hanna, S. (2001). Engineering analysis of dynamic behavior of micropile systems. *Transportation research record*, 1772(1), 91-106.

Kaplan, R. S. y D. P. Norton (2000). *El cuadro de mando integral*. Esic Editorial

Marsán, M. A., Balbo, G., y Conte, G. (1987). *Performance models of multiprocessor systems*. MIT press.

Marsán, J., Cuesta, A., Fleita, S., García, C., García, V., López, R., y Domínguez, Y. (2008). *Organización del Trabajo. Estudio de Tiempos*. Editorial Felix Varela. La Habana. Cuba.

Martínez, A. B., Rodríguez, M. S., Becerra, R. A., y Fernández, S. M. (2016). *La planeación estratégica con un Enfoque de Gestión de la Calidad. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. vol. 2.

Martínez, M. C. (2010). Mejora de los Procesos Claves en las Unidades de Carné de Identidad y Registro de Población. Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.

Mayoral, A. M., y Socuélamos, J. M. (2022). Lean Seis Sigma para la mejora de procesos. Universidad Miguel Hernández.

Medina, L. A., R. D. Nogueira, et al. (2011). "Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.". *Eídos*, (2), 65-72.

Mello, C. (2012). Marketing de servicios: Las características de los servicios y su influencia. *Cuadernos de Administración y marketing*, 3-14.

Montalvo, S., Estrada, E., y Mamani, H. (2020). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Ciencia y Desarrollo*, 23(2), 21-26.

Morales Vera, J. A. (2020). La gestión por procesos y su influencia en la calidad del servicio en la empresa *Strategics Jobs*, Lima. Perú.

Moreno, H. J. A. (2012). Medición de la satisfacción de la satisfacción de los clientes en el restaurante la cabaña de don parce. Tesis de maestría. Universidad de Piura.

Pazmiño Almeida, A. L., y Flor Cevallos, C. A. (2008). Diseño de un modelo para la determinación de la satisfacción del cliente para el mejoramiento de las operaciones internas de la empresa papeles SA (Tesis de Grado, Quito: USFQ).

Peña-Escobio, D., Moreno-Pino, M., y Rigor-Cardona, B. (2011). Sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, según los enfoques normalizados. *Ciencias Holguín*, 17(3), 1-11.

Pérez, J. F. R., Torres, V. G. L., Castillo, S. A. H., y Valdés, M. M. (2021). Lean Six Sigma e Industria 4.0, una revisión desde la administración de operaciones para la mejora continua de las organizaciones. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. ISSN 2602-8166, 5(4), 151-168.

Pingo, M. A., Poicon, L. F., Vargas, S. R., y Tito, P. D. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647.

Piñuela-Espín, J., y Quito-Godoy, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (8), 127-144.

Portilla Guia, D. A. (2021). Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el restaurante anticuchería tío Mario SAC, en el año 2020.

Ramos Farroñan, E. V., Mogollón García, F. S., Santur Manuel, L., y Cherre Morán, I. (2020). El modelo Servperf como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 417-423.

- Rodríguez, I. (2014). "La Gestión por Procesos en las Organizaciones. La forma en la que los resultados se logran."
- Rodríguez-González, I. J., González-González, A., Noy-Viamontes, P., y Pérez-Sotolongo, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199.
- Ruiz, F. D. (2014). "La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos ". *Ciencias Holguín*, 20 (1), 1-11
- Salazar, R. S., Sánchez, T. M., León, A. M., y Cabrera, H. R. (2022). Modelo conceptual de gestión de la calidad desde el diseño curricular. *Universidad y Sociedad*, 14 (3), 11-21.
- Sandoval Herrera, M. R. (2009). Procedimiento de Gestión por Procesos aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial Grupo Industrial de Astilleros Instituto Politécnico Superior José Antonio Echeverría. La Habana.
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., y Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 15(2), 85-101.
- Valdes, P. M. (2014). Modelo de Mejora Continua del Desempeño Organizacional. Caso Sistema Identidad. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Superior José Antonio Echeverría. La Habana.
- Valencia, U. P. (2011). "Manual de gestión de procesos." *Revista Signos*. 15 (3). pp 65.
- Van Morlegan, L. P., y Ayala, J. C. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. EUDEBA.
- Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Velásquez, G. d. P. L. (2018). "Análisis de percepción de la integración de sistemas de gestión." *Signos. Sistemas integrados de gestión*.
- Vilalta, A. J. A. (2007). "La Calidad de los Servicios." Departamento de Matemática Aplicada. Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" CUJAE.
- Vivas Yépez, M. G., & Zambrano Alvarado, L. M. (2010). Satisfacción del cliente. *Revista Ingeniería Industrial*. Vol. 2. pp 33.

ANEXOS

3.1. REQUISITOS PARA LOS TRÁMITES DE IDENTIDAD Y MIGRATORIOS.

CARNET DE IDENTIDAD.					
Requisitos.	Confección.	Pérdida.	Deterioro.	Subsanación de Error.	Cambio de Dirección.
Sellos.	X	X	X	X	X
CI deteriorado.			X		
Certificación de nacimiento con nota aclaratoria.				X	
Propiedad de la vivienda.					X

PASAPORTE.			
Requisitos.	Solicitud.	Prórroga.	Actualización.
Sellos.	X	X	
Escritura notarial de consentimiento de ambos padres. (Menores de 18 años)	X	X	X

TARJETA DE MENOR.					
Requisitos.	Confección.	Pérdida.	Deterioro.	Subsanación de Error.	Cambio de Dirección.
Sellos.	X	X	X	X	X
TM deteriorado.			X		
Certificación de nacimiento con nota aclaratoria.				X	
Propiedad de la vivienda.					X

REPATRIACIÓN.
Presencia física del interesado.
Pasaporte del titular.
Sellos timbre por valor de 2500 pesos.
2 Planillas de solicitud llena con letra legible a tinta, teniendo en cuenta las siguientes observaciones.

-
- La del titular con la dirección del exterior.
 - Una fotografía nítida y clara de frente pegada en la planilla.
 - Firmar donde aparece indicado.

Consentimiento notarial del propietario de la vivienda (persona de referencia) que llena la planilla.

RESIDENCIA PERMANENTE.

Carta de solicitud personal argumentada.

Modelo Biográfico (acompañado de 1000 pesos en sellos y fotos de 1x1).

Fotocopia del pasaporte titular.

Fotocopia del carné de identidad del conyugue cubano.

Certificado de nacimiento del titular (traducido y legalizado en el consulado cubano en el exterior).

Certificado de matrimonio de acorde a las leyes cubanas (no exceder de tres 6 emitidos).

Certificado de antecedentes penales (traducido y legalizado en el consulado cubano en el exterior).

Certificado de nacimiento de hijos cubanos.

Chequeo médico realizado en clínica internacional (VIH, serología y tórax) (de emitirse en el exterior debe estar traducido y legalizado en el consulado cubano en el exterior).

Consentimiento notarial del propietario de la vivienda donde residirá (debe existir vínculo familiar).

Demostrar solvencia económica.

AVECINDAMIENTO.

El titular debe permanecer en el país hasta su autorización.

Certificación de nacimiento emitida por el Registro especial.

Consentimiento de ambos padre si es menor de edad.

2 Planillas de solicitud llena a tinta con letra legible con las siguientes observaciones.

- La del titular con la dirección del exterior y la referencia del propietario de la vivienda quien además presenta consentimiento notarial de autorizo para residir en la misma.
-

PRÓRROGAS DE VISA.

Presencia física del interesado.

Pasaporte y visado.

Sellos timbre por valor de 625 pesos.

Seguro de viaje.

Recibo de hospedaje.

NOTAS.

Los cubanos emigrados pueden permanecer en el país por 90 días excepto de prórrogas.

Los portadores de PRE o PSI 180 días prorrogables por 180 días con seguro que le cubra la estancia, sellos por valor de 625 pesos.

CAMBIO DE CLASIFICACIÓN MIGRATORIA (VISA)

Presencia física del interesado y familiar de referencia.

Pasaporte, visa del interesado y carné de identidad del familiar de referencia.

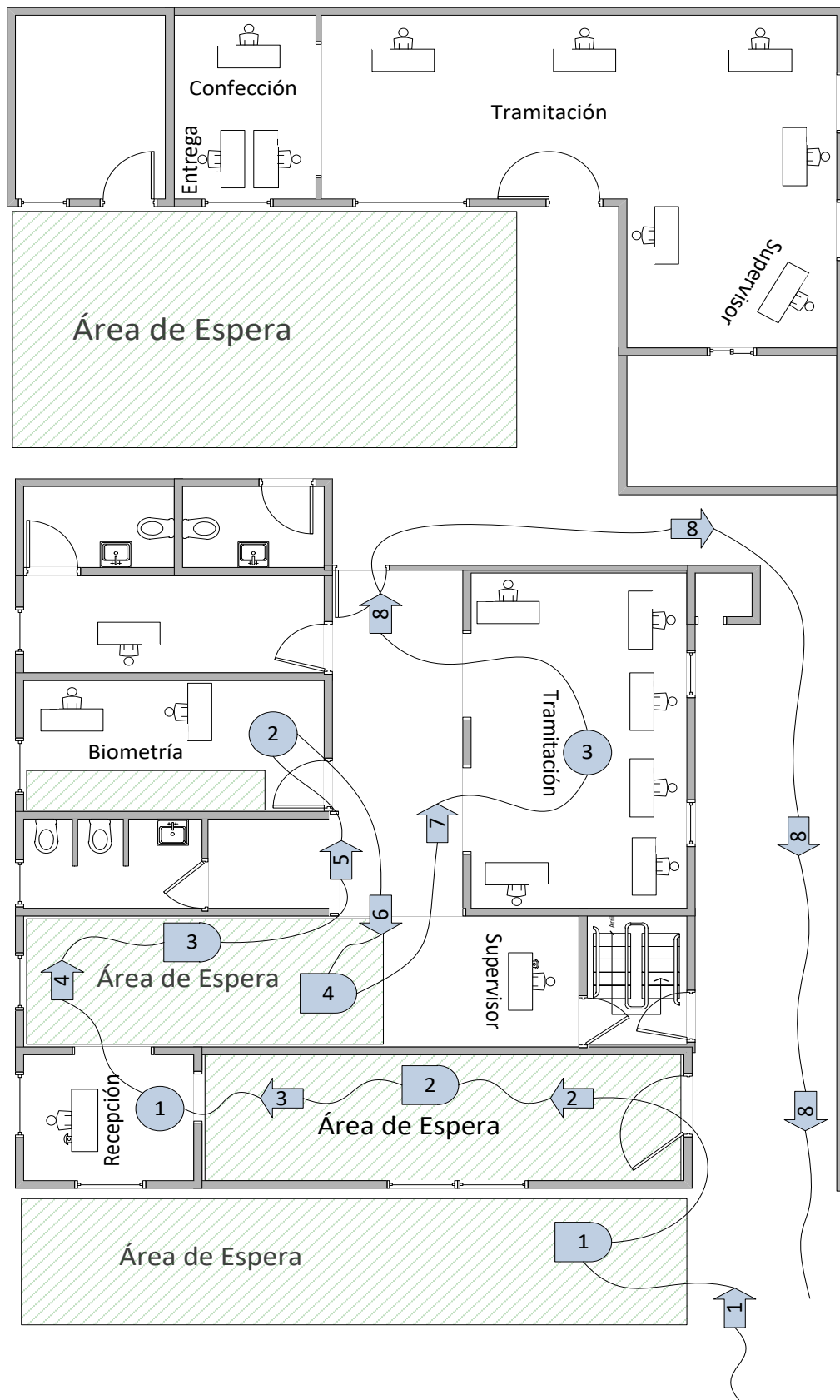
Sellos timbre por valor de 1000 pesos.

Seguro de viaje.

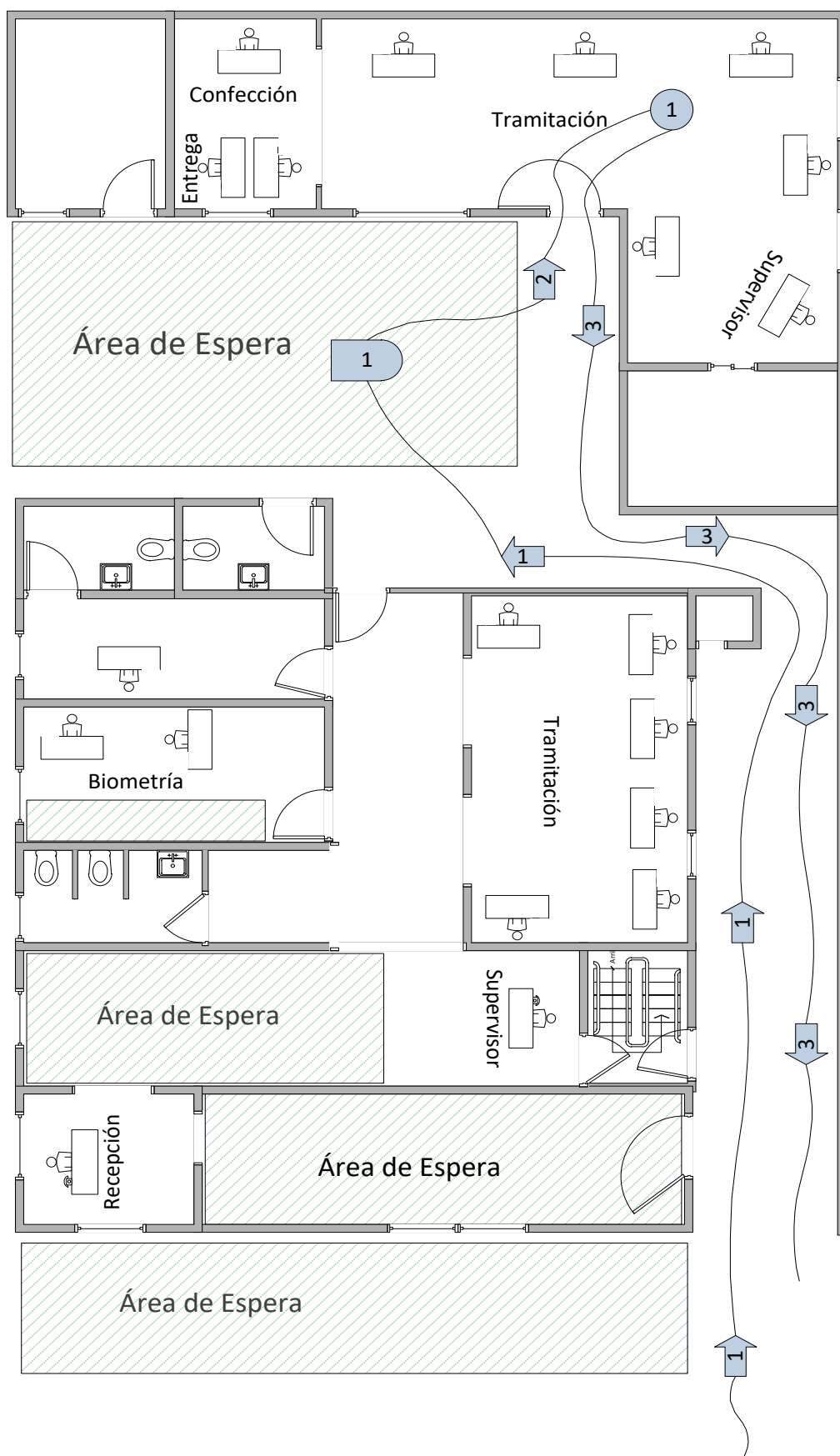
NOTAS.

Cuando el vínculo es por otros causales, debe presentarse dentro de las 72h en la oficina sin los sellos para su autorización.

4.1 DIAGRAMA DE RECORRIDO PARA LOS TRÁMITES DE IDENTIDAD.



4.2 DIAGRAMA DE RECORRIDO PARA LOS TRÁMITES MIGRATORIOS.



4.3 ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL.

La presente encuesta de **CARÁCTER ANÓNIMO** tiene como objetivo evaluar el grado de satisfacción del trabajador. *De antemano le agradecemos el tiempo por su colaboración.*

Marque con una cruz:

El rango de edad en el que se encuentra:

___ 18-25 años ___ 26-35 años ___ 36-45 años ___ 46-55 años ___ 56- en adelante

Sexo: ___ Masculino ___ Femenino

Antigüedad (cantidad de años que ha trabajado en el centro):

___ Menos de 1 año ___ 1-3 años ___ 4-6 años

___ 7-10 años ___ Mas de 10 años

Por favor indique el rango y el nivel jerárquico.

A continuación, se tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se pregunta su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M= muy satisfecho

B= Bastante satisfecho

P= Poco satisfecho

N= Nada satisfecho

	M	B	P	N
¿Está usted de acuerdo con su salario?	☐	☐	☐	☐
¿Con el tipo de trabajo que hace?.....	☐	☐	☐	☐
¿Con los empleados que dependen de usted?.....	☐	☐	☐	☐
¿Con los jefes y supervisores?.....	☐	☐	☐	☐
¿Con los compañeros?.....	☐	☐	☐	☐
¿Con sus posibilidades de ascenso?.....	☐	☐	☐	☐
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?.....	☐	☐	☐	☐

CONTANDO TODAS LAS COSAS ANTERIORES

¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?..... ☐ ☐ ☐ ☐

¿Con que otros elementos se siente usted satisfecho o insatisfecho?

Satisfecho

Insatisfecho

Área: _____

La presente encuesta de **CARÁCTER ANÓNIMO** tiene como objetivo evaluar el grado de satisfacción del trabajador. *De antemano le agradecemos el tiempo por su colaboración.*

INSTRUCCIONES:

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y el momento en que usted, experimento una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo en el centro. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado con su vida de trabajo en el centro.

Piense un momento y escriba brevemente lo que paso, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación: **(si no desea describir el hecho por diferentes cuestiones, téngalo en mente y rellene los factores asociados a su satisfacción/insatisfacción)**

1-) Por favor describa un hecho a lo largo de su vida de trabajo (en el centro de trabajo actual) le haya producido gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda:

	Factor N°

2-) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto (en el centro de trabajo actual):

	Factor N°

Anote en los recuerdos de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla escogidos entre los que enumeramos a continuación).

	FACTORES	DESCRIPCION DE LOS FACTORES
1	Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2	Reconocimientos	De su trabajo; procedentes de jefes, compañeros, subordinados, etc.: elogios, censuras.
3	El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4	Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.
5	Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6	Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistemas de administración. Claridad de Políticas.
7	Remuneración	Sueldo, primas, ventajas económicas.
8	Dirección y relaciones humanas	Relaciones con superiores, colegas o inferiores.
9	Condiciones de trabajo	Ambiente físico (Iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

5.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ILUMINACIÓN DE ÁREA DE INMIGRACIÓN Y EXTRANJERÍA.

El Área de Inmigración y Extranjería cuenta con un local donde laboran ocho funcionarios. Los puestos de trabajo tienen una altura de 0.72 m. El techo está pintado de beige y las paredes de amarillo claro. El mantenimiento de las luminarias no se realiza con la frecuencia requerida y se cambian solo cuando se funden, por lo que se puede clasificar como malo. Las lámparas utilizadas son Philips de 35w. En estos puestos de iluminación el nivel requerido es de 300 a 500 lux.

Subárea 1. Dimensiones (4.76m x 3.57m x 2.75m). 1 luminaria de dos tubos fluorescentes con pantalla, montaje de superficie y alumbrado semidirecto.

Subárea 2. Dimensiones (7.46m x 4.08m x 2.75m). Sistema de iluminación general con 2 luminarias.

Las lámparas utilizadas son Philips de 35w. En estos puestos de iluminación el nivel requerido es de 300 a 500 lux.

Cálculos para evaluar el nivel de iluminación existente:

Subárea 1

$$S = l * a \qquad hm = hl - hp \qquad RL = \frac{l * a}{hm * (l + a)}$$
$$S = 4.76 \text{ m} * 3.57 \text{ m} = 17.08 \text{ m}^2$$
$$Hm = 2.75 \text{ m} - 0.72 \text{ m} = 2.03 \text{ m}$$
$$RL = 17.08 \text{ m}^2 / (2.03 \text{ m} * (4.76 \text{ m} + 3.57 \text{ m})) = 0.49 \text{ m}$$

Con el valor de RL obtenido se determina el índice del local (IL) utilizando la tabla del Anexo 8 del libro de Seguridad y Salud en el Trabajo: IL = J. El coeficiente de reflexión de las paredes y el techo depende de los colores de que estén pintados: Techo = 0.70 y Paredes = 0.70

Con el tipo de luminaria existente en el local, haciendo uso de la tabla del Anexo 5.7 de libro de Seguridad y Salud en el Trabajo, con los coeficientes de reflexión y el índice del local obtenido anteriormente, se determina el valor del coeficiente de conservación (Cu) y el coeficiente de conservación (FM): Cu = 0.30, FC = 0.50 (por ser un mantenimiento malo). El

tipo de lámpara en el local al ser fluorescente tubular, de 35 w, y con el uso de un catálogo de lámparas Philips se tiene que el Flujo Luminoso (FL): FL=3325 lúmenes/lámpara

$$NI = \frac{(No. delámparas * FL * CU * FC)}{S}$$

$$NI = (2 * 3325 * 0.30 * 0.50) / 8.33 = 119.75 \text{ lux}$$

$$NI \geq NI \text{ req}$$

$$119.75 \text{ lux} \leq 300 \text{ lux}$$

Se puede afirmar que existen problemas de iluminación en el local.

$$No. delámparas = \frac{NI * S}{FL * CU * FC}$$

$$No. delámparas = \frac{(300 * 8.33)}{3325 * 0.30 * 0.50} = 5.01 = 6$$

$$No. de lámparas = No de luminarias * lámparas por luminarias$$

$$No de luminarias = \frac{No. de lámparas}{lámparas por luminarias}$$

$$No de luminarias = \frac{6}{2} = 3 \text{ luminarias}$$

En la Subárea 1 se necesitan un total de 3 luminarias lo que equivale a 6 lámparas para garantizar el nivel de iluminación requerido.

Subárea 2

$$S = l * a \quad hm = hl - hp \quad RL = \frac{l * a}{hm * (l + a)}$$

$$S = 7.46\text{m} * 4.08\text{m} = 30.44 \text{ m}$$

$$Hm = 2.75 \text{ m} - 0.72 \text{ m} = 2.03 \text{ m}$$

$$RL = 30.44 \text{ m} / (2.03 \text{ m} * (7.46 \text{ m} + 4.08 \text{ m})) = 1.30 \text{ m}$$

Con el valor de RL obtenido se determina el índice del local (IL) utilizando la tabla del Anexo 8 del libro de Seguridad y Salud en el Trabajo: IL = G. El coeficiente de reflexión de las paredes y el techo depende de los colores de que estén pintados: Techo = 0.70 y Paredes = 0.70

Con el tipo de luminaria existente en el local, haciendo uso de la tabla del Anexo 5.7 de libro de Seguridad y Salud en el Trabajo, con los coeficientes de reflexión y el índice del local obtenido anteriormente, se determina el valor del coeficiente de conservación (Cu) y el coeficiente de conservación (FM): Cu = 0.53, FC = 0.50 (por ser un mantenimiento malo)

El tipo de lámpara en el local al ser fluorescente tubular, de 35 w, y con el uso de un catálogo de lámparas Philips se tiene que el Flujo Luminoso (FL): FL=3325 lúmenes/lámpara.

Cálculo del nivel de iluminación existente en el local:

$$NI = \frac{(No. de lámparas * FL * CU * FC)}{S}$$

$$NI = (4 * 3325 * 0.53 * 0.50) / 30.44 = 115.79 \text{ lux}$$

$$NI \geq NI_{req}$$

$$115.79 \text{ lux} \leq 300 \text{ lux}$$

Se puede afirmar que existen problemas de iluminación en el local.

$$No. de lámparas = \frac{NI * S}{FL * CU * FC}$$

$$No. de lámparas = \frac{(300 * 30.44)}{3325 * 0.53 * 0.50} = 10.36 = 12$$

$$No. de lámparas = No. de luminarias * lámparas por luminarias$$

$$No. de luminarias = \frac{No. de lámparas}{lámparas por luminarias}$$

$$No. de luminarias = \frac{12}{2} = 6 \text{ luminarias}$$

En la Subárea 2 se necesitan un total de 6 luminarias lo que equivale a 12 lámparas para garantizar el nivel de iluminación requerido.