

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CALIDAD DE
SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E
INFORMÁTICA - SEDE HUANCVELICA 2018**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
MARKETING**

PRESENTADO POR:

Bach. Roos Nataly CARHUAPOMA CHAHUAYO

Bach. Zenaida ESCOBAR NUÑEZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

HUANCVELICA, PERÚ

2019

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 09 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO 2019, A HORAS 10:00 am SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: *Dr. Abad Antonio Jurichagui Mateo*

SECRETARIO: *Dr. Fredy Rivera Trujías*

VOCAL: *Lic. Adm. Hector Quincho Zevallos*

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N°
835 - 2017 - FCE - R - UNH PARA LA TESIS TITULADO:

- La Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática - Sede Huancavelica 2018

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): *Carhuapoma Chahuayo Roos Nataly*

Escobar Nuñez Zenaida

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: *Carhuapoma Chahuayo Roos Nataly*

PRESIDENTE: *Aprobado*

SECRETARIO: *Desaprobado*

VOCAL: *Aprobado*

RESULTADO FINAL: *Aprobado por Mayoría*

BACHILLER: *Escobar Nuñez Zenaida*

PRESIDENTE: *Aprobado*

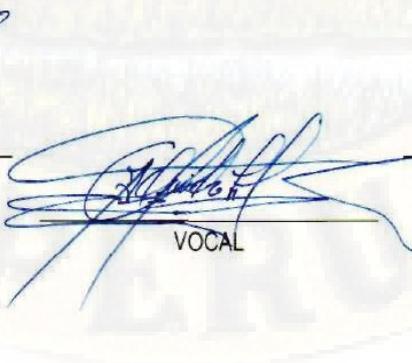
SECRETARIO: *Desaprobado*

VOCAL: *Aprobado*

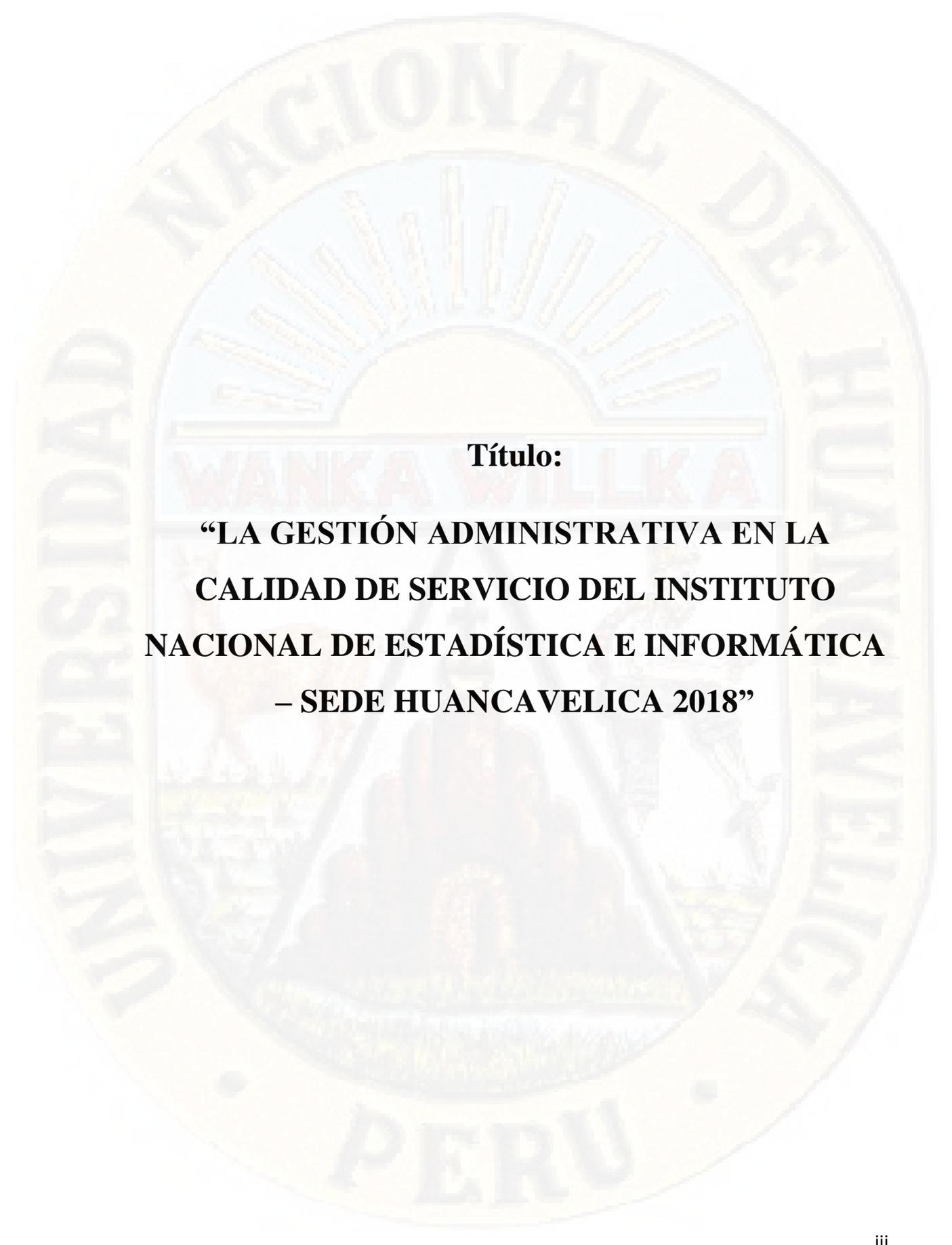
RESULTADO FINAL: *Aprobado por Mayoría*

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE

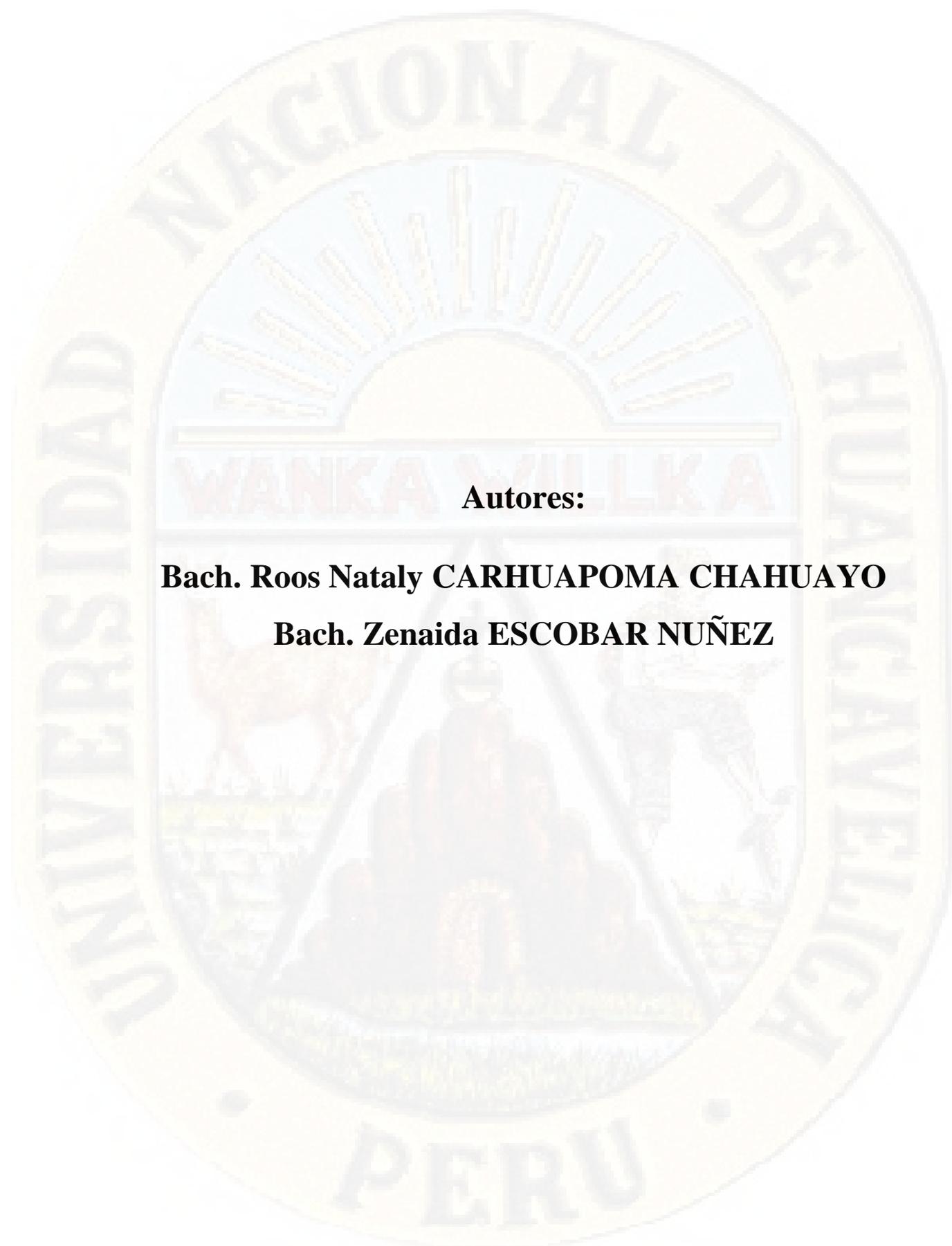

VOCAL


SECRETARIO



Título:

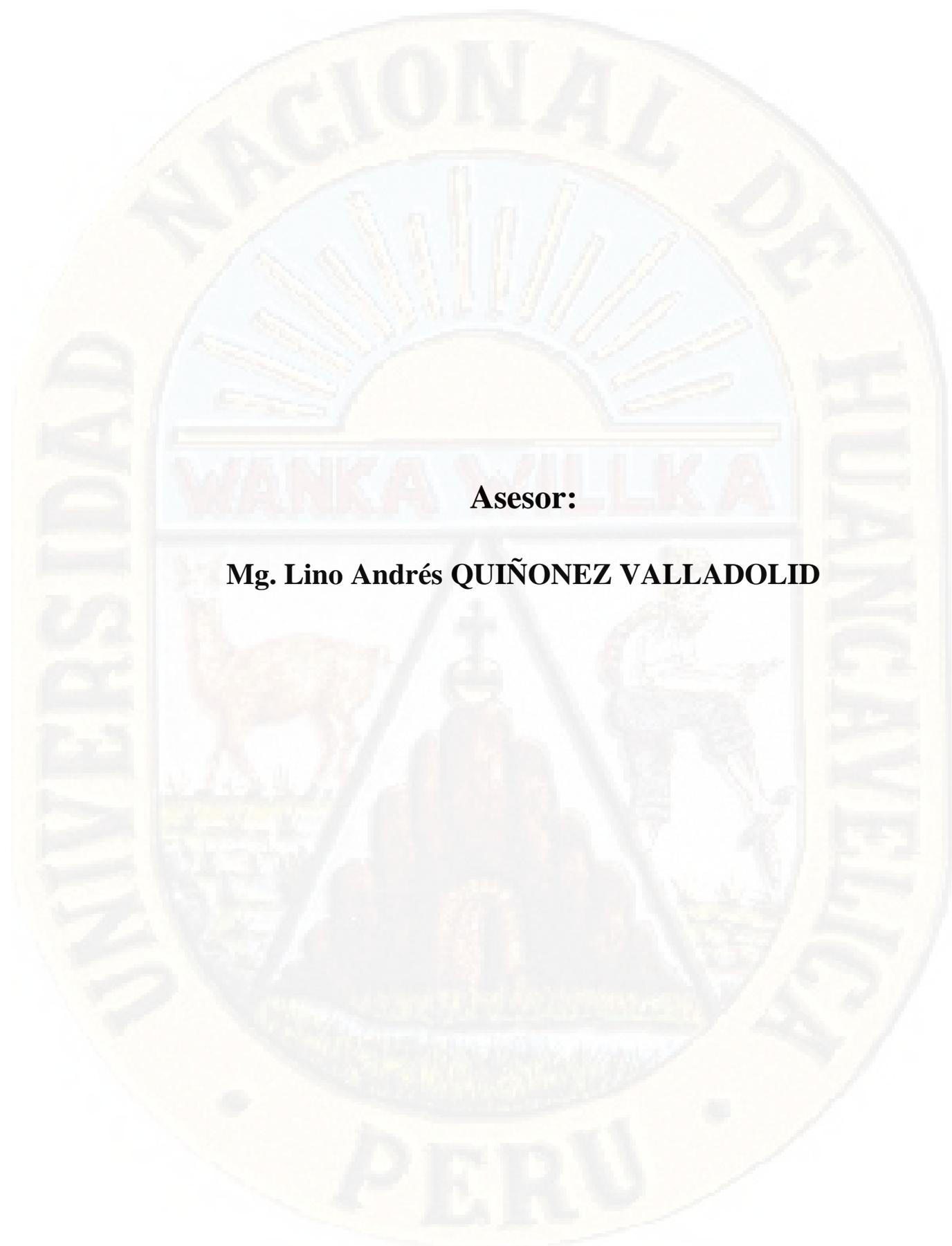
**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
CALIDAD DE SERVICIO DEL INSTITUTO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
– SEDE HUANCVELICA 2018”**



Autores:

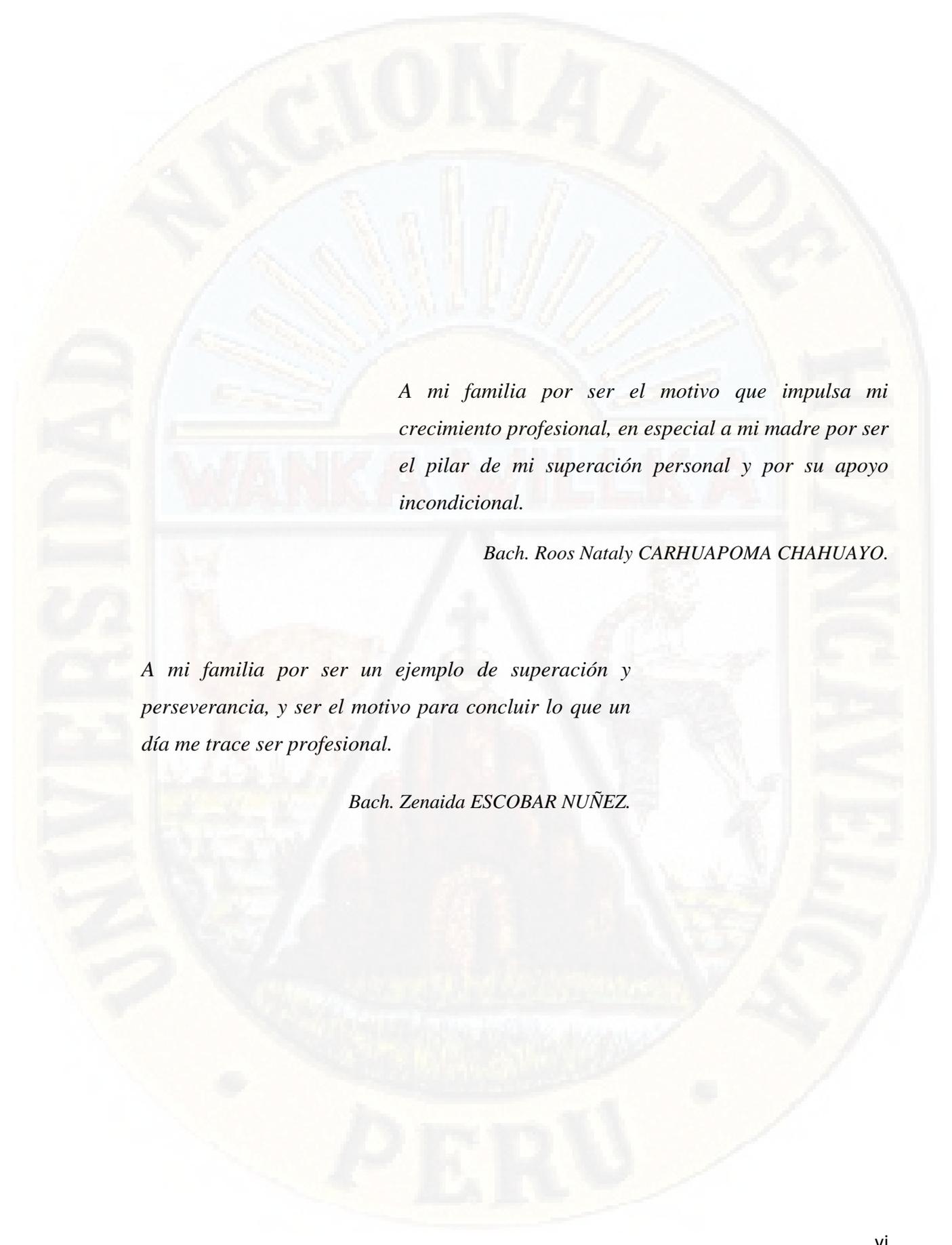
Bach. Roos Nataly CARHUAPOMA CHAHUAYO

Bach. Zenaida ESCOBAR NUÑEZ



Asesor:

Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID



A mi familia por ser el motivo que impulsa mi crecimiento profesional, en especial a mi madre por ser el pilar de mi superación personal y por su apoyo incondicional.

Bach. Roos Nataly CARHUAPOMA CHAHUAYO.

A mi familia por ser un ejemplo de superación y perseverancia, y ser el motivo para concluir lo que un día me trace ser profesional.

Bach. Zenaida ESCOBAR NUÑEZ.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Acta de Sustentación	ii
Título:	iii
Autores:	iv
Asesor:	v
Agradecimiento	vi
Resumen	x
Abstract	xiii
Introducción	xvi
CAPÍTULO I	17
PROBLEMA	17
1.1. Planteamiento del Problema	17
1.2. Formulación del Problema.....	19
1.2.1. Problema General	19
1.2.2. Problemas Específicos	19
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Justificación	20
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes.....	22
2.1.1. Antecedentes Internacional	22
2.1.2. Antecedentes Nacionales	25
2.2. Bases Teóricas	32
2.2.1. Gestión Administrativa	32
2.2.1.1. Las Funciones de la Gestión y/o Proceso Administrativos	34
2.2.1.2. Planificación	35
2.2.1.2.1. Principios de Planeación.....	35
2.2.1.2.2. Planeación en los Tres Niveles de la Empresa.....	36
2.2.1.2.3. Planeación estratégica	36

2.2.1.2.4.	Etapas de Planeación Estratégica.....	37
2.2.1.2.5.	Elementos del Proceso de Planificación	45
2.2.1.3.	Organización	48
2.2.1.4.	Dirección.....	56
2.2.1.5.	Control.....	66
2.2.2.	El servicio	79
2.2.3.	Clientes.....	81
2.2.4.	La calidad del servicio al cliente.....	85
2.2.5.	El Servicio Como Vocación	103
2.2.	Hipótesis.....	105
2.2.1.	Hipótesis General.....	105
2.2.2.	Hipótesis Específicas.....	106
2.3.	Definición de Términos.....	106
2.4.	Identificación de Variables	108
2.5.	Definición operativa de las variables e indicadores	109
	CAPÍTULO III	110
	MATERIALES Y MÉTODOS.....	110
3.1.	Ámbito de estudio	110
3.2.	Tipo de Investigación	110
3.3.	Nivel de Investigación.....	111
3.4.	Método de Investigación.....	111
3.4.1.	Método General.....	111
3.4.2.	Método científico.....	111
3.4.3.	Métodos específicos	111
3.5.	Diseño de Investigación	112
3.6.	Población, Muestra y Muestreo.....	112
3.6.1.	Población.....	112
3.6.2.	Muestra.....	113
3.6.3.	Muestreo	113
3.7.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	113
3.7.1.	La Observación	113
3.7.2.	La entrevista	114

3.7.3.	La encuesta	114
3.8.	Procesamiento de Recolección de Datos	115
3.9.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	115
CAPÍTULO IV		116
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		116
4.1.	Resultados a Nivel Descriptivo	117
4.1.1.	Resultados de la Gestión Administrativa.....	117
4.1.2.	Resultados de la Calidad de Servicio	121
4.2.	Resultados a Nivel Inferencial	124
4.2.1.	Distribución Muestral de las Puntuación De La Gestión Administrativa	124
4.2.2.	Distribución Muestral de las Puntuaciones de la Calidad de Servicio	125
4.2.3.	Estimación de la Relación Entre las Variables	125
4.2.4.	Estimación del Intervalo de Confianza de la Relación	127
4.2.5.	Relación Categórica de las Variables.....	127
4.3.	Prueba de la Significancia de la Hipótesis Principal.....	128
4.4.	Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas	130
Conclusiones		
Recomendaciones		
Referencia Bibliográfica		
Apéndice		

Resumen

En el presente trabajo de investigación, se obtuvo interesantes resultados que nos permitieron sistematizar las variables en estudio, donde existe una relación positiva considerable, es decir, la relación que existe entre las variables calidad de servicio con gestión administrativa es alta, con respecto a las variables específicas, la gestión administrativa con las dimensiones de la calidad de servicio la relación también positiva considerable, por lo que es necesario implementar con algunas estrategias para poder fortalecer mejor nuestras variables en su conjunto y pueda ser implementado en el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, y que estas estrategias, implementen acciones y actividades para poder establecer el posicionamiento en materia de calidad de atención hacia los usuarios en general.

Es importante señalar que las actividades de atención de calidad, en los servicios que brinda el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, deben estar siempre complementadas con capacitaciones u obtenciones de competencias, hacia el personal que labora en la institución y poder realizar un servicio de calidad de acuerdo a lo establecido por la políticas de modernización en la gestión pública, en el marco de modernizar las actividades en la atención y servicios a la comunidad o población, y buscar ser más productivos e innovadores en materia de servicios de calidad.

Con respecto a la Gestión Administrativa, debemos manifestar que los procedimientos que se realizan en la parte administrativa se tiene que articular mejor, es decir, se tiene que sistematizar mejor los procesos administrativos, para que la atención sea de lo mejor, es necesario planificar con mayor anticipación las actividades y acciones que se determinan en el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, y la organización de estas actividades, mejorar en su funcionalidad, por lo demás es establecer mecanismos de trabajo en equipo más compactos, y mejorar las relaciones interpersonales.

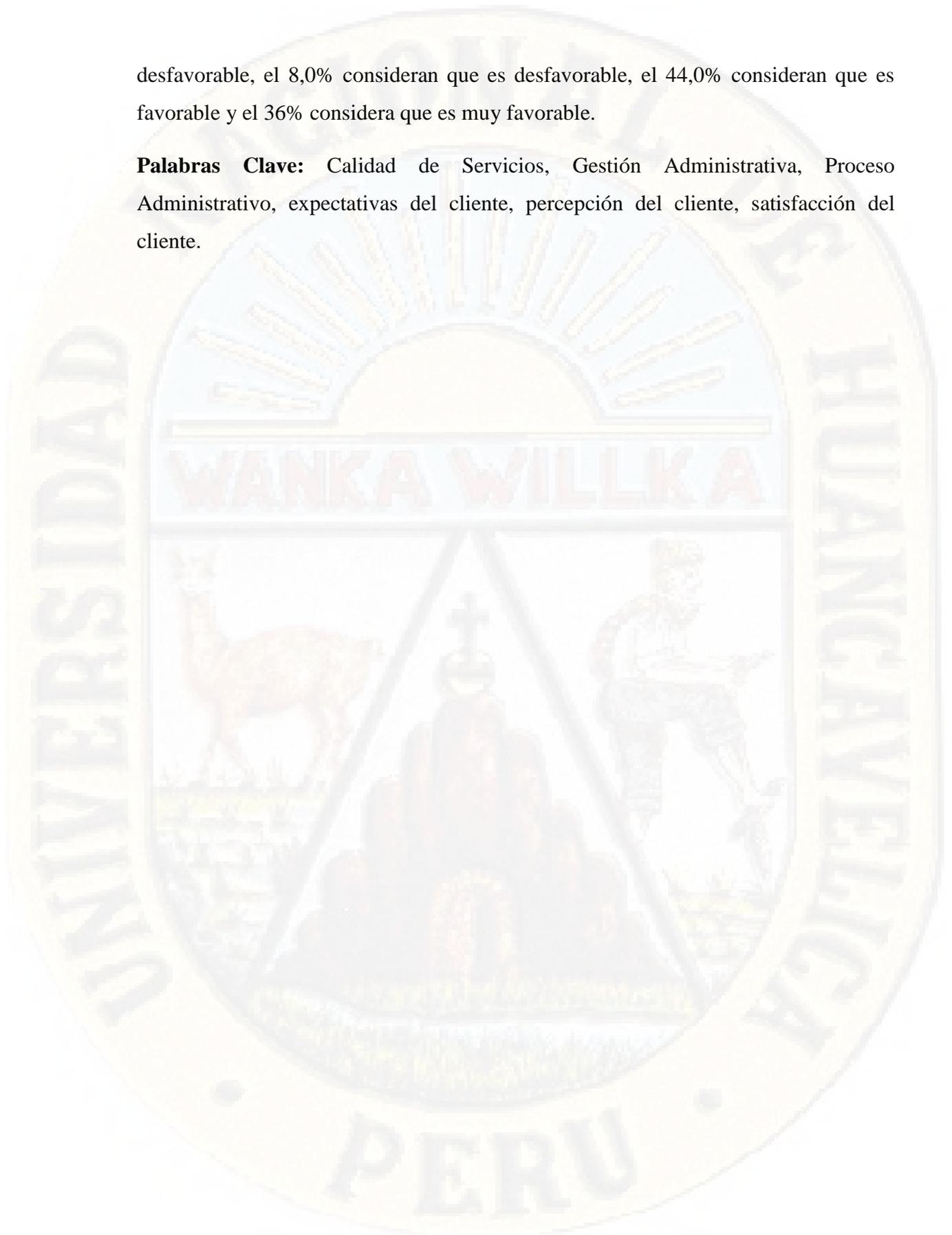
La investigación realizada tuvo como objetivo general buscar la correlación entre la variables calidad de servicios y la gestión administrativa en el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, de igual manera se consideró realizar las relaciones entre las dimensiones expectativas del clientes, percepción del cliente y satisfacción del cliente con la gestión administrativa para lo cual se utilizó instrumentos de medición, como es la Escala de Likert, que nos permitió obtener resultados interesantes que nos permitirá mejorar las actividades y acciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, además de implementar estrategias para mejorar los servicios y que estas sean de calidad.

Se aplicó metodología científica, como fue el tipo de investigación básica, que según Gomero y Moreno; busca el conocimiento teórico, y que tiene por objetivo buscar nuevos conocimientos, incrementa los conocimientos de la realidad, además, Carrasco, afirma que la investigación básica no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. El nivel de investigación que se aplicó fue el nivel de investigación correlacional, que busca encontrar una relación entre las dos variables, materia de investigación, el diseño de investigación utilizada fue el No Experimental, que es aquella que se realiza sin manipular las variables de la investigación, porque buscamos establecer el grado de relación entre las dos variables, el cual se caracteriza primero porque se miden las variables y luego mediante pruebas o cuestionarios se estiman su relación.

Las evidencias muestran que la *gestión administrativa* se relaciona de forma significativa con la *calidad de servicio* en los servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=0,829$ que se tipifica como positiva considerable. El 12% de servidores consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 12,0% consideran que es desfavorable, el 52,0% consideran que es favorable y el 24,0% consideran que es muy favorable; asimismo el 12,0% de servidores consideran que el desempeño laboral es muy

desfavorable, el 8,0% consideran que es desfavorable, el 44,0% consideran que es favorable y el 36% considera que es muy favorable.

Palabras Clave: Calidad de Servicios, Gestión Administrativa, Proceso Administrativo, expectativas del cliente, percepción del cliente, satisfacción del cliente.



Abstract

In the present research work, interesting results were obtained that allowed us to systematize the variables under study, where there is a considerable positive relationship, that is, the relationship that exists between the variables quality of service with administrative management is high, with respect to the specific variables, administrative management with the dimensions of quality of service, the relationship is also considerable, so it is necessary to implement some strategies to better strengthen our variables as a whole and can be implemented in the National Institute of Statistics and Informatics Huancavelica headquarters, and that these strategies, implement actions and activities to establish the positioning in terms of quality of service to users in general.

It is important to point out that quality care activities, in the services provided by the National Institute of Statistics and Informatics, Huancavelica headquarters, must always be complemented with training or competencies, towards the personnel that work in the institution and be able to perform a service of quality according to what is established by modernization policies in public management, within the framework of modernizing the activities in the care and services to the community or population, and seeking to be more productive and innovative in terms of quality services.

With respect to Administrative Management, we must state that the procedures that are carried out in the administrative part must be better articulated, that is, the administrative processes must be systematized, so that the service is the best, it is necessary to plan with more anticipation activities and actions that are determined in the National Institute of Statistics and Informatics Huancavelica headquarters, and the organization of these activities, improve their functionality, otherwise is to establish mechanisms of teamwork more compact, and improve interpersonal relationships .

The general objective of the research was to search for the correlation between the quality of services variables and administrative management in the National Institute of Statistics and Informatics, Huancavelica, in the same way it was considered to realize the relationships between the client's expectations, customer perception and customer satisfaction with the administrative management for which measurement instruments were used, such as the Likert Scale, which allowed us to obtain interesting results that will allow us to improve the activities and actions of the National Institute of Statistics and Informatics Huancavelica headquarters, as well as implement strategies to improve services and that they are of quality.

A scientific methodologies was applied, as was the type of basic research, which according to Gomero and Moreno; seeks theoretical knowledge, and that aims to seek new knowledge, increases knowledge of reality, in addition, Carrasco, says that basic research does not have immediate application purposes, it only seeks to expand and deepen the flow of existing scientific knowledge about reality. The level of research that was applied was the level of correlational research, which seeks to find a relationship between the two variables, research material, the research design used was the Non-Experimental, which is the one that is carried out without manipulating the variables of the research, because we seek to establish the degree of relationship between the two variables, which is characterized first because the variables are measured and then through tests or questionnaires are estimated their relationship.

Evidence shows that administrative management is significantly related to the quality of service in the servers of the National Institute of Statistics and Informatics Huancavelica headquarters period 2018. The intensity of the relationship obtained with the Spearman rank coefficient is $r_s = 0.829$ that it is typified as considerable positive. 12% of servers consider that administrative management is very unfavorable, 12.0% consider it unfavorable, 52.0% consider it favorable and 24.0% consider it very favorable; Likewise, 12.0% of employees consider that their work performance is very unfavorable, 8.0% consider it unfavorable, 44.0% consider it favorable, and 36% consider it to be very favorable.

Keywords: Quality of Services, Administrative Management, Administrative Process, customer expectations, customer perception, customer satisfaction.



Introducción

En este proyecto se pretende investigar sobre el nivel de correlación entre las variables de estudio, esta investigación se genera porque las entidades públicas en general son criticadas en su faceta de prestadora de servicios y el INEI, no es ajeno a esta. Así por ejemplo las personas constantemente opinan respecto a las encuestas referente a la calidad de los servicios públicos, que las burocracias son lentas, ineficaces y poco transparentes. Por todo ello a la Administración Pública se le está exigiendo un tema de consecuencia a la igualdad y el bienestar de la comunidad. Este aspecto se determina en especial por los cambios de forma permanente en los comportamientos de la población de los servicios públicos, que son día a día más exigentes, por tanto, el concepto de calidad del servicio público se convierte en un aspecto muy importante para la gestión pública y para la legitimidad de la población. Para ello se considera cuatro capítulos los cuales son:

El Capítulo I: El Problema, que contiene el planteamiento del problema, así como la formulación del problema y la formulación de sus objetivos y sobre todo la justificación de la investigación.

El Capítulo II: Comprende el Marco Teórico, que contiene los antecedentes nacionales e internacionales respecto al tema de investigación, los cuales consideramos muy importante porque a través de ellos se fundamentan en forma teórica y práctica el tema materia de estudio, tratando de encontrar teorías sobre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

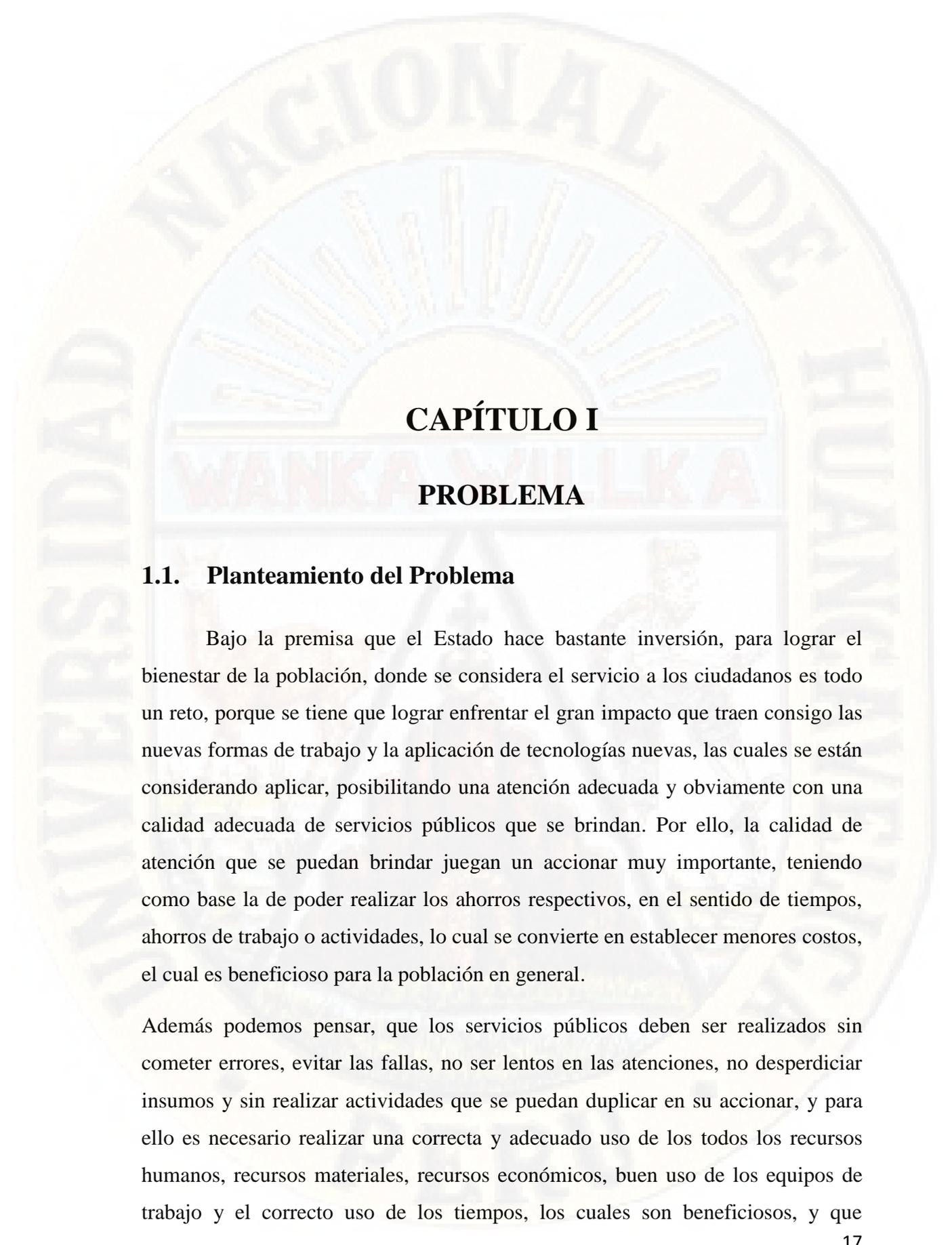
El Capítulo III: Comprende la Metodología de la Investigación, donde se considera el tipo, nivel, método, diseño, población, muestra, procesamiento de los datos obtenidos, a fin de tener resultados que nos lleven a conocer la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio, para ello es necesario la aplicación de un cuestionario, el cual será tabulado, codificado y procesado.

El Capítulo IV, Discusión de Resultados, presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la empresa. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis.

Seguidamente establecemos la discusión de resultados, el cual nos da un acercamiento más real de las mejoras que se puedan establecer en el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Y para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, como también las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el estudio.

Los Autores.

The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a large, semi-circular emblem in the background. It features a sun with rays rising over a horizon, with the text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO' around the top and 'WANKA WILKA' at the bottom. The sun and rays are in a light blue and yellow color scheme.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Bajo la premisa que el Estado hace bastante inversión, para lograr el bienestar de la población, donde se considera el servicio a los ciudadanos es todo un reto, porque se tiene que lograr enfrentar el gran impacto que traen consigo las nuevas formas de trabajo y la aplicación de tecnologías nuevas, las cuales se están considerando aplicar, posibilitando una atención adecuada y obviamente con una calidad adecuada de servicios públicos que se brindan. Por ello, la calidad de atención que se puedan brindar juegan un accionar muy importante, teniendo como base la de poder realizar los ahorros respectivos, en el sentido de tiempos, ahorros de trabajo o actividades, lo cual se convierte en establecer menores costos, el cual es beneficioso para la población en general.

Además podemos pensar, que los servicios públicos deben ser realizados sin cometer errores, evitar las fallas, no ser lentos en las atenciones, no desperdiciar insumos y sin realizar actividades que se puedan duplicar en su accionar, y para ello es necesario realizar una correcta y adecuado uso de los todos los recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, buen uso de los equipos de trabajo y el correcto uso de los tiempos, los cuales son beneficiosos, y que

determinaran credibilidad y sobre todo adquiere mayor confianza en las instituciones del Estado, y eso es importante en el desarrollo de la Modernización de la Gestión Pública y sobre todo en el desempeño de los trabajadores del sector público. Cualquiera sea la función que desempeñáramos dentro de la Gestión Pública, los objetivos institucionales que persiguen casi siempre llegan a un mismo final, buscar el bienestar de la población, y para ello se brinda adecuados servicios de calidad, que logren satisfacer y generar un valor público. Es de conocimiento que los servicios que se pueden brindar a los usuarios deben ser mejorados cada día o contantemente, y esos cambios se pueden establecer como los cambios organizacionales que se tratan de establecer como un fin, es decir, que los cambios sean de forma cultural, de forma profesional, los cambios en el aspecto laboral y sobre todo los cambios humanísticos. Es necesario, tomar en cuenta la actitud que tienen los trabajadores del sector público, para poder realizar sus actividades adecuadamente en beneficio de la población, y que estos servicios que se brindan tengan que ser consistentes y oportunos, haciendo una serie de acciones en beneficio de la población en general, como tener un buen trato hacia el usuario, ser cortés, ser bastante honesto, ser responsable y respetuoso con las personas. Depende de cómo nos comportamos con los usuarios, será el resultado de una posible evaluación por parte de la población, y obviamente buscar mejorar nuestra atención de calidad, es importante señalar que son los usuarios o la población en general quienes nos tiene que hacer esa evaluación, son los responsables de darnos la respuesta para poder establecer las mejoras en nuestro desempeño al servicio del Estado.

Es importante saber cómo se da la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Estadística de la región Huancavelica, toda vez que de acuerdo a la modernización del Estado Peruano se busca satisfacer y mejorar la calidad de vida de la población, como una finalidad importante de parte de Estado Peruano, en tal sentido, se busca, mejorar esa calidad de servicio, de parte de los funcionarios y trabajadores de esta institución pública.

Además, es importante señalar, que, de acuerdo a uno de los pilares de la modernización de la Gestión Pública, específicamente la mejora de la gestión de procesos, determina que las instituciones públicas, deben establecer el valor público hacia la población, y ese valor público, se estimará de acuerdo a la forma de atención que se brinda a la población en general.

El Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica, como institución del estado, también, tiene que establecer los mecanismos, estrategias u otras acciones para poder cumplir con este pilar, de mejorar la calidad de vida de la población, mediante la atención oportuna y una atención de calidad en los servicios que presta, obviamente, analizando y determinando que esa calidad de servicio que brinda debe estar de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sede Huancavelica - 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con las expectativas del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sede Huancavelica - 2018?
- ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la percepción del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sede Huancavelica - 2018?
- ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la satisfacción del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sede Huancavelica - 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la Gestión Administrativa con la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sede Huancavelica - 2018.

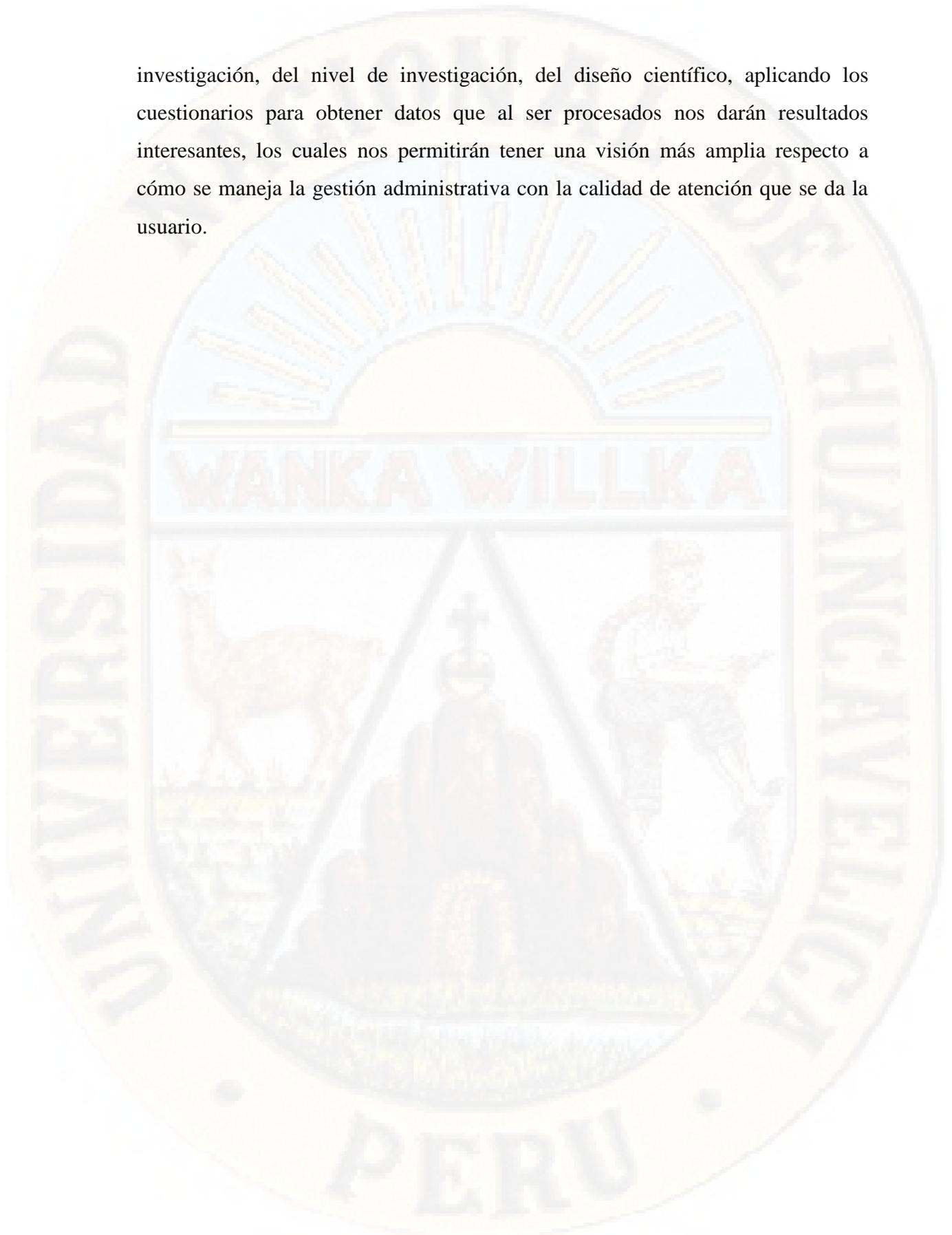
1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación de la Gestión Administrativa con las expectativas del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, sede Huancavelica - 2018.
- Determinar la relación de la Gestión Administrativa con la percepción del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, sede Huancavelica - 2018.
- Determinar la relación de la Gestión Administrativa con la satisfacción del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, sede Huancavelica - 2018.

1.4. Justificación

La presente investigación, nos permitirá conocer cómo se determina la relación entre las variables de estudio, y para ello es necesario primeramente conocer a profundidad los conceptos y demás informaciones de las variables materia de estudio, para ello, se revisará una serie de bibliografías para tener un concepto más amplio, además de revisar otros trabajos científicos que tengan relación con las variables, así como revisar artículos científicos, que nos servirá para poder tener una idea más real y que nos permitirá desarrollar adecuadamente el trabajo científico, una vez que tengamos los resultados, estas nos servirán para poder presentar como un plan de mejora, con las estrategias de soluciones a los posibles problemas que se pueda presentar en el trabajo respecto a la calidad de atención que pueda brindar el personal del INEI, para ello se hará uso del tipo de

investigación, del nivel de investigación, del diseño científico, aplicando los cuestionarios para obtener datos que al ser procesados nos darán resultados interesantes, los cuales nos permitirán tener una visión más amplia respecto a cómo se maneja la gestión administrativa con la calidad de atención que se da la usuario.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacional

- Velázquez(2009) realizo la tesis titulada: “Calidad de la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, año 2009”, para optar el grado de Doctor en Gestión Educativa. Donde el trabajo de investigación tuvo como objetivo general de realizar la optimización de la calidad den la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, además se tuvo como segundo objetivo general realizar la elaboración de un cuadro de mando integral, las cuales están basados en las variables administrativas, cuya finalidad es buscar la mejora de la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Para ello, fue necesario aplicar un enfoque positivo, además de ser cuantitativo a nivel descriptivo, de corte transversal, además se tomó en consideración para la presente investigación estuvo

conformado la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, Sede Central de Encarnación, considerando a las Sedes de María Auxiliadora, de Natalio y de Coronel Bogado del Departamento de Itapúa. La población de estudio estuvo conformado por el total de los directivos, considerados de manera aleatoria y de forma no probabilístico, conjuntamente con los estamentos docentes, con los funcionarios, con los estudiantes, los egresados, los empresarios y proveedores, dando un total de muestra de 896 personas, cuyo método de recolección de datos fue mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, para cada estamento, y cuyas conclusiones a las que se determinó fueron las siguientes, primero que el Cuadro de Mando Integral (CMI), cuya base se considera las variables Administrativas Básicas (VAB), es considerada como una herramienta administrativa, que es válido para lograr la optimización de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Además, estas Variables Administrativas Básicas (VAB) ha logrado establecer una conexión de forma directa y focalizada, del Diagnóstico Situacional y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

- Garcia Gonzales(2014) elaboro la tesis denominada: “Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción español”, para optar el grado de doctor en la Universidad de Alcalá, España. La investigación planteo como objetivo analizar el efecto de la satisfacción del cliente sobre su fidelidad efectiva en el mercado de postventa de automoción español. La muestra que se utilizó para realizar el trabajo de investigación estuvo enmarcado en la cantidad de 17.000 clientes de los servicios oficiales, consideradas en dos marcas, una de ellas se establece en alta gama y la otra marca se establece en el segmento generalista, también se ha concluido con el trabajo de investigación haciendo uso de un estudio longitudinal en un tiempo de dos años aproximadamente, cuyos resultados se ha establecido en la relación de los niveles de inicio respecto a la calidad de servicio que se percibe, además de la satisfacción del cliente y otras variables consideradas con el

comportamiento efectivo hacia el cliente, tanto en lo que se refiere a su fidelidad al taller oficial, así como a la lealtad que se tiene a la red de marca. Posterior al análisis de datos se obtuvo los resultados donde consideran que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, son las principales causas de la fidelidad, porque que se observa un menor impacto de lo esperado, y que además es bastante inferior a las otras variables de estudio, como la vigencia que se tiene a la garantía del vehículo. Por tal sentido, se determinó lo siguiente, que efectivamente la fidelización contractual, que se da a través de los diferentes contratos de servicio o extensiones de garantía, donde se establece una mayor relevancia para este sector al frente de las estrategias de fidelización psicológica.

- Abad Acosta & Pincay Diaz (2014) elaboraron que lleva por nombre: “Análisis de calidad del servicio al cliente interno y eterno para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil”, para optar el título de Ingeniero Comercial con mención Marketing. Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar un modelo de gestión de calidad, cuyo fin sea el de poder realizar el análisis de los diferentes niveles de satisfacción, que pueden ser percibidos por los trabajadores y demás asesores productores de seguros, para ello puedan medir como es el trato recibido, como se da la eficiencia de los trabajadores, como se realiza los diferentes procesos y cual es su influencia sobre la rentabilidad que busca la organización. La parte metodológica se estableció con la aplicación de un tipo de investigación inductivo analítico, porque de acuerdo a las observaciones de los procesos, se puede obtener información mediante la aplicación de diversas técnicas de encuesta, lo que sirve para poder determinar la relación de lo que en realidad el cliente interno espera de los servicios y de lo que realmente recibe del servicio. Para ello se tomo en consideración una muestra de 80 colaboradores de los clientes internos, los cuales fueron escogidos de una foma aleatoria y se consideró como base para los clientes externos la cantidad de 10 asesores de seguros más importantes para la organización. Después se realizarán el procesamiento y analisis de datos respectivos, y donde se deterrminó el resultado esperado, que las fortalezas y debilidades encontradas en las

instituciones tienen bastante carencia en la calidad de servicio y cultura organizacional. Por lo que la conclusión a la que arriba la investigación es que la organización de seguros se analizó en el nivel de satisfacción que perciben los clientes internos; los trabajadores; y los clientes externos; así como los asesores productores de seguros; evidenciándose deficiencias en calidad de servicio y cultura organizacional, causas que influyen en el incumplimiento de sus actividades en un 80% de la producción con relación al presupuesto establecido para el año 2013.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Suárez Bazalar(2015) elaboró la tesis titulada: “El nivel de calidad de servicio de un Centro de Idiomas aplicando el modelo SERVQUAL, caso: Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao, periodo 2011 - 2012”, para optar el grado de Magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuyo objetivo fue la de establecer la calidad de servicio que se brinda en la Unidad del Centro de Idiomas de la Universidad del Callao, en el periodo de 2011 - 2012, mediante el modelo SERVQUAL. El desarrollo del trabajo se basó en una investigación descriptiva, de nivel exploratorio, el cual permitió estudiar a la población comprendida por el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao, de los cuales se escogió una muestra de 374 alumnos, para tal estudio se empleó herramientas estadísticas y para la recolección de datos se utilizó fuentes primarias y secundarias, además un cuestionario basado en el Modelo SERVQUA. Posterior al procesamiento y análisis de datos, los resultados que se obtuvieron en la investigación, nos determinan que los usuarios no están de acuerdo con el enunciado de “el personal muestra predisposición a brindar asesoría en los trámites para los alumnos”, por lo que sugieren que se establezca proporcionar un manual de atención al usuario, para poder mejorar esa actividad que se realiza en el centro de idiomas, además en las mediciones de las dimensiones, en forma general se puede concluir que hay una satisfacción mediana con respecto a la calidad del servicio que brinda el Centro de Idiomas, esto se debe a que se pudo obtener mediante una línea base, que busca mejorar las

actividades que se realizan y seguir con el uso del modelo planteado, que servirá para poder realizar la medición de forma periódica la calidad del servicio. En tal sentido se llegó a la siguiente conclusión que, el modelo SERVQUAL, nos va a demostrar que el nivel de calidad del servicio que brinda el Centro de Idiomas de la Universidad del Callao en el periodo 2011 - 2012, se expresa en un promedio ponderado de 3.39, en relación a la tabla de percepción y expectativa.

- Velarde Mamani & Medina Gutiérrez (2016) elaboro la tesis denominado: “Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana Unión, Lima. La investigación tuvo como objetivo central es de establecer la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, durante el año 2016. La metodología empleada en la presente investigación, es que se consideró tener en consideración el tipo de investigación, la cual fue considerada la descriptiva - correlacional, cuyo diseño de investigación fue la de no experimental y cuya población que se tuvo que tener en cuenta para el logro de los objetivos planteados, estuvo conformado por un total 279 clientes, quienes realizaron alguna compra en el Centro de Aplicación Productos Unión del distrito de Lurigancho, durante el año 2016. Posterior al análisis de datos, el resultado final considera que efectivamente existe una correlación alta y significativa entre la variable Calidad de servicio y la variable Satisfacción del cliente, correspondiente a los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión en Lurigancho. En tal sentido, la investigación planteo la siguiente conclusión que, a mayor existencia de la calidad de servicio se lograr generar una mayor satisfacción de los clientes; y cuando exista una menor calidad de servicio, inmediatamente se establecerá que la satisfacción de los clientes sea menor; por tanto, se debe considerar a la calidad de servicio como un elemento que genera un valor agregado hacia el cliente, el cual se debe de tener en cuenta para lograr una mayor satisfacción en los clientes.

- Calero (2015) elaboró la tesis denominada: “Gestión Administrativa y Calidad de los Servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015”, para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Los Ángeles de Chimbote. Teniendo como objetivo central la de poder establecer la relación existente entre la variable Gestión Administrativa y la variable Calidad de Servicio que se da en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015. Además de poder identificar, cuáles son los elementos que son resaltantes en la variable Calidad de Servicio y como se caracteriza el nivel de la variable Gestión Administrativa del municipio en estudio.

La principal razón de la investigación es establecer las estrategias que busque mejorar la Calidad de Servicio, mejorando el pensamiento tradicional y antiguo, y considerar aplicar los cambios que se realizan dentro de la institución pública, porque al realizar una adecuada Gestión Administrativa, logra favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende se realizará la mejora de los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad en general, y que es parte de sus actividades como tal.

- Espinoza, M. & Martínez, A. (2015). En la tesis “Programa de Calidad de Servicio para Obtener Ventaja Competitiva en la Empresa de Eventos Play Perú Btl – Lurín – 2014”, investigación presentada para la obtención el título de licenciado en administración en la Universidad Autónoma del Perú. Indica que la calidad de servicio se puede conceptualizar como la satisfacción que tiene el cliente, y que esta se logra cuando se dimensionan favorablemente las expectativas, los deseos y/o percepciones de los clientes.

Determinamos la situación problemática, la deficiencia de ventaja competitiva en la calidad de servicio en la empresa de eventos Play Perú BTL, a partir de ello se formuló el problema: ¿Cómo el programa de calidad de servicio logra obtener ventaja competitiva en la empresa de eventos Play Perú BTL, Lurín, 2014? En la justificación determinamos que es pertinente ya que se podrá identificar que en la empresa Play Perú BTL S.A.C. se debe mejorar la calidad de servicio para así resolver los problemas que se tiene acerca de ésta como ventaja competitiva. Así

mismo la hipótesis es: Si se aplica el programa de calidad de servicio entonces se obtendrá ventaja competitiva en la empresa de eventos Play Perú BTL, Lurín, 2014. El objetivo de la investigación es considerar si el programa de calidad de servicio logra obtener ventaja competitiva en la empresa de eventos Play Perú BTL, Lurín, 2014. En el contexto de la investigación, el diseño es Pre-Experimental, donde el tipo de investigación del estudio es: Descriptivo. La población está conformada por 20 trabajadores, donde la muestra es el 100% de la población y consta de 20 trabajadores. El instrumento utilizado para la medición de las variables es un cuestionario. Finalmente se concluye: Si se aplica el Programa de calidad de servicio entonces se logra obtener ventaja competitiva en la empresa de eventos Play Perú BTL, Lurín, 2014.

- Nahirima, Y. (2015). En la tesis “Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015”, investigación para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, en la que manifiesta que, para establecer la existencia de la relación entre la variable calidad de servicio y la variable satisfacción del cliente, se tuvo que elaborar las respectivas encuestas para realizar las evaluaciones correspondientes de las variables materia de estudio, en las diversas pollerías del distrito de Andahuaylas se realizó la aplicación de las encuestas, específicamente a 348 comensales entre varones y mujeres que viene a ser el total de la muestra del presente estudio. El cuestionario tiene un total de 28 interrogantes, las cuales están distribuidos en 16 preguntas considerados en la variable calidad de servicio y 12 preguntas en la variable satisfacción del cliente. En el mencionado cuestionario se aplicó la Escala de Likert que consiste en cinco respuestas a saber (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca). Para darle validez y confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach y cuyo resultado que se obtuvo fue de 0.855 para el ítem de calidad de servicio y de 0.668 para el ítem de posicionamiento; por consiguiente, los instrumentos de aplicación son fiables y consistentes. Respecto a la verificación de la existencia de la relación

que hay entre las dos variables, se hizo uso del coeficiente del Rho de Spearman, y cuyo resultado se obtuvo un valor de 0.841, que nos hace referencia la existencia de una correlación positiva alta; y con respecto al valor de “significancia” se obtuvo un resultado de 0.000 que es menor a 0.05, lo que nos demuestra que existe un nivel de significancia aceptable; por lo que, se determina el rechazo de la hipótesis nula (H_0), porque tenemos una seguridad de validez del 95%, entre la relación de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas.

- Pérez, C. (2014). En la tesis “La Calidad del Servicio al Cliente y su Influencia en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre Sac - Chiclayo Periodo Enero a Septiembre 2011 Y 2012”, para obtener el título de Contador Público, investigación realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo. En los actuales tiempos, las grandes organizaciones, logran identificar forma de como se debe realizarse la Calidad del Servicio al cliente, teniendo en cuenta los cambios constante que se dan en la prestación de servicios y la aplicación de innovaciones, con la finalidad de cumplir con la satisfacción de los clientes, y que en la actualidad por un tema del arte culinario, la gran mayoría de los restaurantes, deben brindar la calidad en su atención y considerarlo como un aspecto muy importante de relevancia en su accionar. Si en las organizaciones, tuvieran las competencias respecto a la calidad de atención, se consideraría un avance y crecimiento y de alguna forma su respectivo posicionamiento dentro del mercado económico, y como consecuencia de ello trae consigo el aumento de ganancias para las diversas organizaciones, logrando mejorar el estilo de vida, que trae como consecuencia la familiarización con los clientes en sus diversos aspectos, como gustos, comodidades, preferencias, además de obtener una información vital que nos pueda servir como un elemento importantes para mejorar las condiciones de atención a los clientes.

La empresa Restaurante Campestre SAC, en el tiempo que se realizó la presente investigación, tomo la decisión de realizar algunas mejoras en la atención al

cliente, empezando por mejorar la Calidad del Servicio, que puede brindar a los comensales, y para ello fue necesario la implementación de un plan de mejora donde uno de los puntos fue la adquisición de los insumos, reestructurar el local comercial y sobre todo establecer los mecanismos y formas de poder dar un correcto y adecuado servicio; y cuyos resultados fueron los más esperados, porque la implementación de todo el plan de mejora trajo como consecuencia que la influencia de la calidad de servicio, determinó el incremento económico y que sus resultados económicos y financieros de la organización mejoren, además se obtuvieron resultados muy interesantes como la de poder brindar a sus comensales un servicio moderado, y que poco a poco se esta mejorando esa atención, además que la inversión se realizó básicamente en los ambientes del restaurante con el único fin de mejorar la calidad de servicio; y que al final de proceso los indicadores financieros nos demuestran que hay una estabilidad económica.

Finalmente, se estableció que el restaurante, después de la aplicación de la implementación, está brindando servicio a los comensales, cuya consecuencia es las mejoras en los ingresos económicos en la organización.

- Hermoza, L (2015). En el trabajo de investigación “Estudio de la Calidad de Servicio y nivel de Satisfacción del Cliente de la empresa GECIDSA de Sullana 2015”, tesis que fue elaborada para obtener el título de Licenciado en Administración, la cual fue elaborada en la Universidad Nacional de Piura. Su objetivo central de esta investigación fue de hacer saber de que manera la calidad de servicio puede influir en el nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa GECIDSA de Sullana, aplicando para ello un cuestionario del modelo SERVQUAL, haciendo uso de la Escala de Likert, que al final nos proporcionó la información requerida en base a la variable calidad de servicio al cliente que brinda la Empresa GECIDSA, teniendo en cuenta la percepción de los clientes, esta información obtenida, se tiene que procesar y analizar, y para ello es necesario utilizar estadísticos que nos permitan obtener gráficos de control estadístico. Además, de que el objetivo central de este trabajo de investigación. Por otro lado, en la presente investigación se trata de buscar una respuesta a la

siguiente hipótesis: ¿de qué forma la calidad de servicio influye en el nivel de satisfacción del cliente de la Empresa GECIDSA de Sullana? Y al final de la investigación llegamos a la conclusión que efectivamente la calidad de servicio si tiene influencia y de forma significativa y directa en la variable de satisfacción del cliente de la Empresa GECIDSA, pero en cuanto se refiere a la calidad de servicio que la empresa GECIDSA realiza es bastante deficiente y no cumple con las expectativas de los comensales, por diversos motivos, como la falta de orden cuando hacen las colas respectivas, la falta de una boletería adecuada, la poca seguridad que tienen los comensales, movilidad en mal estado y desaseados, así como la sobrecarga de pasajeros en las movilidades sobre todo por las noches que causan malestar en los clientes. Se concluyo que los clientes de la empresa GECIDSA, ha experimentado un nivel de satisfacción aceptable, cuando hacen uso de los servicios que la empresa ofrece y que prefieren este servicio de la empresa GECIDSA más por el acceso de las movilidades que salen cada cierto tiempo y que es accesible a los usuarios.

- García, L. (2011). En la tesis “Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del Banco Ripley SA. – Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo, Año 2011”, para optar el título de economista en la Universidad Nacional de Trujillo. Como es de conocimiento en estos tiempos, existe una cierta decisión respecto a los atributos, que contribuyen a establecer el posicionamiento de las organizaciones respecto a la calidad de servicios que pueden brindar y sobre todo de la satisfacción de los mismos, eso en base a las diversas opiniones de los clientes o usuarios, que dan con relación a los productos o servicios que puedan recibir. Es importante señalar, que para que los clientes o usuarios tiendan sus opiniones de forma favorable o no, dependerá de las organizaciones o empresas que deban cumplir con la satisfacción de las necesidades y requerimientos que se necesitan satisfacer, por lo que, si la satisfacción que pueda obtener el cliente es muy importante, entonces, podemos mencionar que para ello es importante también establecer la información adecuada y correcta sobre los clientes, que tengan en consideración aspectos que estén relacionados con sus necesidades,

además de considerar los atributos que determinan el nivel de calidad que se puede conseguir. Por lo que el tema de calidad de servicios en la actualidad, se está considerando como un punto indispensable. La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, que se está considerando como un tema de actualidad en el bienestar de la población en general, y que hoy en día está considerado como requisito imprescindible, que sirve como base a la competitividad en las diferentes empresas a nivel mundial, que a lo largo del tiempo ya sea de forma corta o largo los plazos, son muy interesante para las empresas, de esta forma, hablar de calidad de servicio es hablar de un término de referencia que habla de desarrollo y crecimiento de las empresas en general y que se considera como un elemento estratégico en los planes de desarrollo organizacional, lo que les convierte en términos de ventaja competitiva y ventaja diferenciadora para todas aquellas organizaciones. El objetivo central de la presente investigación es básicamente saber como se comportan los factores de la calidad de servicio y de que manera pueden influir en la satisfacción de los clientes que hacen uso de los servicios del Banco Ripley S.A., Agencia Mall Aventura Plaza - Trujillo. Para lo cual, se aplicó una encuesta, en base a un cuestionario a todos los clientes que realizan sus operaciones financieras en el Banco Ripley S.A., teniendo como muestra a 210 clientes de una un total de 30 848. Y cuyos resultados obtenidos podemos concluir que efectivamente la calidad del servicio tiene influencia de manera positiva en la satisfacción de los clientes del Banco Ripley.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión Administrativa

Según el diccionario de la Real Academia Española, explica que administración es la acción de administrar, del latín Administration - ONIS. Considera un concepto de forma genérica que no nos menciona algo importante, es bastante restringida el concepto, básicamente de carácter idiomático, básicamente se hace el concepto en concordancia a un significado etimológico, por tanto, para poder tener una conceptualización más amplia del tema, se tiene

que realizar la búsqueda en las diferentes bibliografías o conceptos establecidos por autores y estudiosos de la materia.

Fayol (1987), define la administración como el “proceso operativo de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además de considerar como un arte de manejar a los hombres”.

Asimismo, Terry (1973), menciona que la administración es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar y que esta desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Analizando los conceptos anteriores, podemos manifestar que la gestión administrativa, viene a ser la forma de poder realizar los diseños y establecer aspectos en el entorno en que se está trabajando ya sea de forma individual o de forma grupal, cumpliendo de forma eficiente objetivos específicos.

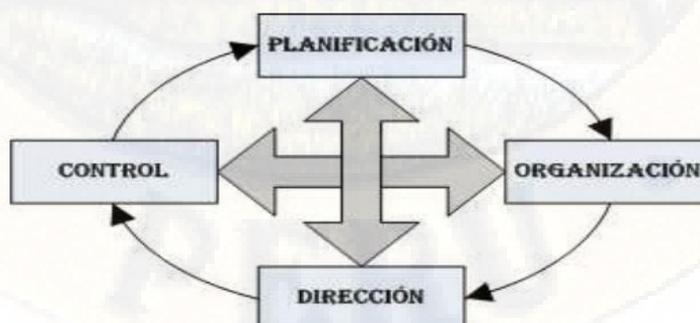
Los nuevos conceptos en el campo administrativo, establecen que los gerentes o responsables de las organizaciones son considerados como líderes de sus organizaciones, es importante señalar que una de las dimensiones importantes en el cumplimiento de sus funciones es la de realizar y proponer el liderazgo administrativo buscando cumplir con las visiones que se enmarca en la organización. El responsable de las organizaciones, como líder administrativo, debe tener todas las competencias ya sean estas de aptitud, de habilidades y de actitud, para que pueda lograr entender y mejorar las organizaciones, implementando con planes operativos, adecuada utilización de los recursos y la adecuada aplicación de los diferentes procesos y procedimientos administrativos que se tengan que hacer uso. Tienen bajo su labor la fase operacional de la organización con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos institucionales y considerando en ella la visión empresarial, la misión de la empresa y sus respectivas metas. La educación formal, que en los procesos teóricos se determinan, deben estar debidamente sistematizados y articulados, pudiendo de esa manera enfrentar a diferentes distractores tanto a nivel sistémico, como

también en el entorno donde se desarrolla. De esa forma se establece que la administración en las diversas organizaciones, tienden a ser uso de diferentes herramientas, elementos y acciones las cuales deben ser efectivas y que busquen establecer el desarrollo de las organizaciones de una manera más completa y si es necesario de una forma más holística. Según la teoría, que manifiesta Terry (1973) que, la educación debe mantener un orden lógico ya que está destinada a transformar la visa del ser humano como tal, es por ello que el rol del gestor educativo debe tener una base que lo lleve al éxito de la institución, es aquí donde debemos mencionar algunos aspectos relevantes en su labor, las cuales son las siguientes: planeación, organización, ejecución y control

2.2.1.1. Las Funciones de la Gestión y/o Proceso Administrativos

Según el autor Amador (2003) establece que: “El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” Por tanto, es importante señalar que proceso administrativo logra establecer en la organización, para que este, se puedan llevar correctamente todas sus actividades, aplicando para ello, los elementos del proceso administrativo como son la planificación, la organización, la dirección y el control. Además, incluyendo un correcto desempeño de sus administradores o gerentes, y, incluyendo acciones que nos van a permitir poder realizar la medición del grado en donde los gerentes puedan realizar su actividad y cumplir a cabalidad de sus trabajos. El Proceso Administrativo es considerado de forma cíclica, de forma dinámica y es interactiva, como se muestra en el Figura 1.

Figura 1 Proceso Administrativo



Fuente: Chiavenato Idalberto (2003).

2.2.1.2. Planificación

La planificación es la forma de realizar la selección de la información y realizar las suposiciones en referencia al futuro, para poder establecer la formulación de las diversas actividades que sean necesarias realizar para el cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales.

Se inicia la planificación con la definición de los objetivos que se van a considerar además de realizar la elección de las acciones y actividades para el logro de esos objetivos en base a investigaciones y elaboración de esquemas donde se detalla que se va a realizar en un futuro cercano.

2.2.1.2.1. Principios de Planeación

- Factibilidad: Donde se tiene que realizar lo que se planea inicialmente.
- Objetividad y cuantificación: Se refiere a la planificación en base a datos que son reales, con razonamientos prácticos, que sean precisos, sean exactos y no tengan una opinión subjetiva. La planificación se considera exacta cuando pueden ser cuantificadas, o se puedan expresar en tiempos, dinero, cantidades y especificaciones.
- Flexibilidad: Cuando se elabora los planes, es importante saber y establecer los márgenes de extensión, que permita tener en consideración lograr afrontar diversos imprevistos que se puedan presentar y lograr proporcionar cursos de acción que se puedan ajustar a determinadas condiciones.
- Unidad: Es importante señalar que todos los planes considerados específicos, deben estar integradas a un plan general y que sus resultados se establezcan en función a los objetivos generales.
- Cambio de estrategias: Se refiere a los planes que se pueden extender en el tiempo y que es necesario cambiar o hacer otro de forma completa.

2.2.1.2.2. Planeación en los Tres Niveles de la Empresa

Proporciona un enfoque más integrado y articulado, que busca relacionar las posibles ventajas que pueden tener las organizaciones con respecto a los grandes desafíos que se puedan encontrar, para así lograr cumplir con el cumplimiento de los objetivos panificados. Hay que entender que la estrategia se fundamenta por el "qué hacer" y no por el "cómo hacer", en otros palabras, la aplicación de las estrategias puede exigir que puedan realizar la implementación de todos las acciones que son necesarios para poner en práctica estas estrategias, y para ello sea necesario utilizar los medios incluyendo la misma organización, además de establecer las responsabilidades en todos los niveles jerárquicos de la organización, ya sea en el nivel institucional, en el nivel intermedio o en el nivel operacional.

Esta implementación, requiere de una planificación, donde la estrategia que se aplicará en la organización, necesariamente requiere de una planificación estratégica para que la organización, pueda afrontar con muchas ventajas y pueda afrontar en conjunto, además que hay que establecer que la planificación estratégica, tiene que tener el apoyo en una serie de planes que estén determinados en la parte baja de la estructura organizacional de las empresas. Además, es importante señalar que, para poder cumplir adecuadamente con la planificación estratégica, la organización va a tener que requerir de subdivisiones de forma gradual de los diferentes planes hasta lograr llegar al nivel de la ejecución de actividades y operaciones diarias. Por ello la planificación estratégica necesita de planes tácticos y que cada uno de estos planes, tengan sus propios planes operacionales que logren combinar sus acciones para lograr conseguir algunos cambios sinérgicos.

2.2.1.2.3. Planeación estratégica

Los representantes de las organizaciones, en el nivel institucional de la empresa, tienen que cumplir con una acción fundamental, la de poder enfrentar las incertidumbres que son generadas por los elementos que no se pueden controlar o

son imprevisibles desde un lugar de tareas y de un ambiente general. Por ello es necesario que cuando se presenten las amenazas ambientales y se presenten las oportunidades que estén a disposición de las organizaciones se puedan desarrollar y aplicar estrategias que busquen enfrentar a estos elementos ambientales, los responsables de los niveles institucional pueden requerir de horizontes temporales, y que estos estén considerados o proyectados a largo plazo, estableciendo un enfoque globalizado, el cual incluye a la organización como un aspecto holístico y que esté integrado por los recursos, por la capacidad y la potencialidad y, sobretodo, que puedan tomar decisiones que se basen en función a juicios y no sólo en datos.

Según Chiavenato (2006, pág. 148) La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos, además es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional, considerando como un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

2.2.1.2.4. Etapas de Planeación Estratégica

A. Determinación de los objetivos empresariales

Los objetivos que se determinan en una organización, se constituyen en base a la misión y de la visión que plantea la organización, estableciendo que los objetivos son los principales propósitos que la organización ha tomado en consideración, es la parte donde se define la razón de ser y existir de la organización.

La propuesta de los objetivos se puede formular primeramente considerando los términos amplios y abstractos, como definir la participación en el mercado consumidor, establecer el aumento de la producción con los mismos recursos que

se tiene a disposición, lograr la disminución de los costos operacionales, compactar con los costos financieros y buscar elevar el índice de liquidez de la organización.

No obstante, los objetivos, casi siempre se encuentran separados de la realidad diaria de la organización, con la intención de poder formular los diferentes programas que se tienen que aplicarse inmediatamente, además de poder detallar en condiciones operacionales, en donde los objetivos organizacionales requieren realizar la subdivisión en objetivos departamentales.

- **Análisis ambiental externo**

Al realizar el análisis ambiental, la organización, trata de conocer su ambiente externo y establecer el diagnóstico organizacional. Para que la organización logre operar con eficiencia y eficacia, es indispensable que tenga conocimiento su ambiente externo, conocer de sus necesidades, conocer de las oportunidades que pueda tener, saber con qué recursos disponibles se cuenta, cuáles son las dificultades y restricciones, si hay amenazas, si hay coacciones y se tiene previsto las contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente sufre cambios constantes, en el nivel jerárquico institucional de la empresa tiene que realizar un adecuado análisis de forma sistemática y elaborar el diagnóstico de las condiciones ambientales que rodean a la organización.

El análisis ambiental, tiene en consideración el ambiente general y el ambiente de tarea, donde se establecen una serie de aspectos de macro ambiente, y en donde se deben considerar factores económicos, como los demográficos, los tecnológicos, los temas legales, los aspectos sociales, entre otros.

De igual manera el tema del análisis ambiental, debe estar focalizado de forma específica en los aspectos del ambiente de tarea de la organización, como los consumidores, los proveedores, la competencia y las agencias reguladoras.

- **Análisis organizacional interno**

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente, este proceso permite examinar en conjunto los temas financieros y los aspectos contables, la acción de marketing, los temas de producción y los recursos humanos de la organización para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

Al realizar en análisis organizacional, se debe tomar en consideración aspectos internos de la organización como:

- La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- Los recursos empresariales disponibles, como financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos.
- La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- La tecnología empleada por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- Los recursos humanos, sus competencias, su talento, capacidad y aptitud.
- El estilo de administración que, incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, los estilos de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

B. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.

Estas se pueden realizar de acuerdo a los estándares que sean de forma rutinaria o que sean lo suficientemente creativos, eso dependerá de la situación externa y la interna, dándose suma importancia a las estrategias activas o estrategias pasivas.

Las grandes organizaciones que están posicionadas, buscan desarrollar estrategias ofensivas en sus segmentos de mercado que son considerados principales, mientras tanto las organizaciones que se encuentran en post de posicionamiento, buscan sobrevivir en el mercado competitivo, aplicando estrategias defensivas cuando interactúan en los grandes mercados que se encuentran suturados por las grandes organizaciones, o la aplicación de estas estrategias ofensivas en posibles mercados que no son parte de las grandes organizaciones, para ello, pueden combinar estrategias ofensivas (activas) y estrategias defensivas (pasivas) en diversas áreas del ambiente de tarea.

Este posicionamiento estratégico, inmerso en las dimensiones ya sea activa o pasiva, se dan en las siguientes estrategias:

- Estrategia defensiva: Cuya característica que tiene este tipo de organizaciones, son las que logran conquistar un mando de producto o de mercado, en la cual es importante de mantener y defenderlos de los competidores, sin tomar en cuenta los posibles cambios de mando que pueden tener. Son organizaciones que buscan realizar su labor de forma intensiva, además de establecer un control centralizado, haciendo uso de un análisis ambiental que esté limitado y sean consideradas eficientes en sus respectivas operaciones y en función a los costos respectivos.
- Estrategia ofensiva o proyectiva: Son elementos que las organizaciones buscan de forma constante otros segmentos de productos o mercados, donde logran cambiar sus mandos para luego ser aprovechados de forma positiva las oportunidades ambientales y, por lo que, hacen uso, de recursos que no son aprovechados en las operaciones estables.
- Estas organizaciones, optan por sacrificar la capacidad de eficiencia en las operaciones las cuales son aprovechadas en las nuevas oportunidades que pueden darse en el ambiente. Son organizaciones que hacen uso de los enfoques de planificación, de los controles descentralizados y de un análisis ambiental amplio.

- Estrategia analítica: Se direcciona en dos extremos; y que presentas ciertos elementos que son defensivos en ocasiones y pueden ser ofensivas en otras ocasiones.
- Estrategia reactiva o retardada: Es una solución muy poco utilizada, las cuales se aplican en ambientes que varían, aquí las organizaciones no realizan los lineamientos que pueden ser aplicados en las estrategias, las cuales sirven para poder adecuarlas a otras condiciones ambientales más favorables. Son organizaciones, que buscan reaccionar de forma tardía a eso cambios de carácter ambiental, ya sea esta por la falta de sensibilización o percepción o simplemente por la falta de ausencia del análisis ambiental. Considerada como una forma de posicionamiento estratégico que no es eficaz, toda vez que las organizaciones reactivas buscan escoger otras alternativas que se mencionaron anteriormente o simplemente mueren.

C. Elaboración de la planeación estratégica.

La planificación estratégica es la forma de poder realizar una acción de establecer la aplicación de la estrategia institucional. Buscando orientar el "cómo hacer" y además de considerar el diagnóstico referente a "lo que hay en el ambiente" y a "lo que tenemos en la organización".

D. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

La implementación se refiere a las secuencias que un gerente realiza para poder obtener que los trabajadores puedan realizar la ejecución de forma adecuada de los planes que se consideran determinados por la organización. Son consideradas como el enlace que hay con las decisiones administrativas y la ejecución real, que lo realizan el personal de la organización en los diferentes niveles jerárquicos. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la organización, es importante detallar y subdividir de una forma correcta.

Por tanto, es importante señalar que en el nivel intermedio se subdivide en planes considerados tácticos, para cada una de las áreas de la organización, y en el nivel

operacional, se tendrá en cuenta que cada uno de los planes tácticos se subdivide y detalla en planes operacionales que están relacionados con las actividades y operaciones que deben ejecutarse.

- **Planeación Táctica**

(Chiavenato, 2006, pág. 170) La planeación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización, además considera que la planeación táctica está contenida en la planeación estratégica y no representa un concepto absoluto, sino relativo: la planeación táctica de un departamento de la empresa en relación con la planeación estratégica general de la organización es estratégica en relación con cada una de las secciones que componen aquel departamento.

La diferencia entre la planificación estratégica y la planificación táctica, se debe establecer en función a términos relativos y no en función a los términos absolutos, porque en ambos casos logran ocupar los dos extremos de un continuo de posibilidades, por lo que son más importantes los términos relativos. Y para poder lograr conseguir una integración de esfuerzos y la identificación aplicando la estrategia empresarial, los planes tácticos deben estar complementados con las políticas de la organización.

En la planificación táctica sus diferencias más resaltantes son:

- El nivel de decisiones: Aquí la planificación táctica se complementa y se establece su desarrollo en base a los escalones medios de la organización, a un nivel intermedio.
- La dimensión temporal: La planificación táctica, está establecido en función a una dimensión que se da a mediano plazo.
- La amplitud de efectos: Aquí las decisiones tomadas en función a la planificación táctica, toma en consideración partes de la organización, en otras palabras, su contexto es a nivel departamental.

- **Planificación operacional**

La planificación operativa se fundamenta principalmente en el "qué hacer" y en el "cómo hacer", es decir, se establece en función a las tareas y operaciones de forma específica y que son aplicadas a nivel operativo. Con la fundamentación de que el sistema está cerrado, la planificación operativa está orientada hacia la búsqueda de la optimización y la maximización de obtención de resultados positivos, en cambio cuando se determina en función a la planificación táctica, está orientada hacia los resultados satisfactorios.

Por medio de la planificación operativa, los gerentes obtienen y consideran establecer acciones hacia el futuro en el proceso operativo, que busquen lograr llegar a cumplir con los objetivos organizacionales, por lo mismo que el grado de libertad que se dan en la ejecución de las diversas actividades y procesos en el nivel operativo es demasiado pequeño y está bastante limitado, por lo que, la planificación operacional se fundamenta por la acción detallada en que se concibe las diversas actividades , logrando centrarse a un limitado corto plazo y por la dimensión que se va a dar solamente aborda una actividad o proceso a realizar.

(Chiavenato, 2006, pág. 185), menciona que la planeación operacional es “un sistema, que comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados”.

La planificación operativa, se constituye por diversos planes operativos, que son establecidos por las diferentes áreas y funciones de la organización, como producción u operaciones financieras, marketing, talento humano, entre otros. Teniendo en cuenta que estos planes operativos buscan preservar la gestión por medio de la rutina, al establecer el cumplimiento de las actividades y operaciones en función a los procedimientos que son determinados por la organización para lograr con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, debemos manifestar que en este plan operativo se tiene que orientar en función a la

eficiencia (importancia en los medios), y no en la eficacia (que son los fines), porque están articulados a los niveles institucionales e intermedio de la organización.

Debemos plasmar que los planes operacionales deben ser heterogéneos y que sean diversificados, los cuales se dividen en:

- Los planes que se relacionan con los métodos, a los cuales se les conoce como procedimientos, los cuales son las secuencias de procesos o fases, las cuales se deben cumplir con bastante rigor, cuando se ejecute los planes respectivos. Son considerados como un conjunto de pasos, en donde se detallan las formas d como deben ser cumplidas las actividades o lograr cumplir con los objetivos considerados. Además, los diversos procedimientos, viene a ser las guías de acción y son considerados de formas más específicas que las mismas políticas. Por ello cuando se establecen en conjunto con los otros planes, buscan evitar establecer las confusiones aplicando en cierta forma parte de los procesos administrativos como la dirección, las coordinaciones y las articulaciones de las diversas operaciones de una organización. Buscan ayudar a poder realizar el direccionamiento de las acciones que realizan las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos determinados, y establecer la coherencia en la organización, mediante el tiempo, y generar los ahorros al realizar las capacitaciones en la gestión para poder evitar los altos costos de acciones recurrentes, y al hacer la delegación de autoridad a los subordinados para que pueden establecer tomar decisiones dentro del campo de los límites determinados por la gerencia y las políticas vienen a constituir como guías para hacer decisiones y donde los procedimiento son considerados como guías para poder desenvolverse.

- Planes que están articulados al tema económico, determinados como presupuestos, que vienen a ser los planes operativos que están articulados con el tema monetario, el cual esta manejado para un tiempo determinado. Los presupuestos se trabajan en función a un año, generalmente corresponde al trabajo de un periodo fiscal de la organización, en donde los valores financieros y los

periodos se logran ampliar, se hace la presentación de la planificación financiera, la cual se define y se elabora en el nivel jerárquico intermedio de la organización, considerando las dimensiones y sus efectos, los considerados más amplios que los mismos presupuestos, donde su dimensión es local y el tiempo es limitado.

- Planes que se relacionan con el tiempo, a lo cuales se le conoce como los programas, que son los que forman las programaciones operativos que estén vinculados con el tiempo, y están constituidos fundamentalmente con los planes que relacionan dos variables: variable tiempo y variable actividades, las cuales deben ser ejecutados, aquí varían los diferentes métodos de programación, que van desde las programaciones más sencillos, en donde se hace uso de un calendario para realizar programaciones de diversas actividades.

- Los Planes que se relacionan con el comportamiento, más conocidos como los reglamentos, son las que constituyen los planes operativos, que estén en relación con el comportamiento, que se les exige a las personas. En ella se determinan el comportamiento que deben tener las personas en diferentes momentos y situaciones, donde principalmente se determinan todo los que las personas realizan y todo los que no pueden realizar. Se diferencia de las políticas, porque los reglamentos son más específicos y tienen la finalidad de poder sustituir el proceso de decisión individual, limitando el grado de libertad de las personas en situaciones que son previstas de antemano.

2.2.1.2.5. Elementos del Proceso de Planificación

A. Misión

Es la razón de ser de la organización, en nuestro caso el INEI de Huancavelica tiene como misión la de “Producir y difundir información estadística oficial que el país necesita, con calidad, oportunidad y cobertura requerida, con el propósito de contribuir al diseño, monitoreo y evaluación de políticas públicas y al proceso de toma de decisiones de los agentes socioeconómicos, el sector público y la comunidad en general.”

B. Visión

Es fundamentalmente el cómo será la organización en el futuro, en el caso del Instituto Nacional de Estadística e Informática su visión institucional es “Somos un organismo líder a nivel nacional e internacional, que utiliza los más altos estándares metodológicos y tecnológicos para la producción y difusión de estadísticas oficiales que contribuyan eficazmente en el diseño de políticas públicas para el desarrollo del país.”

C. Propósito

Se consideran como las acciones cualitativas fundamentales en el orden moral, que busca emprender acciones de tipo socioeconómico y que son considerados permanentes o semipermanente en un determinado grupo.

D. Objetivos

Son las diversas acciones que se tienen que realizar para lograr cumplir una meta, en función a las aspiraciones cuantitativas que se establecen en la organización.

E. Estrategias

Es el establecimiento del propósito y de los objetivos planteados en un tiempo largo por parte de la organización, en donde se adopta las rutas de acción y la asignación de recursos, para cumplir con el propósito. En la Tabla 1 se visualiza los tipos de estrategias.

Tabla 1: Tipos de Estrategia

TIPO DE ESTRATEGIA		MEDIDA
Orientadas al Mercado	Penetración de mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto	- Aumentar la participación en mercados existentes. - Desplazarse a nuevos mercados. - Mejorar los productos existentes o presentar nuevos.
Diversificación	Concéntrica Horizontal Conglomerado	- Presente productos nuevos, relacionados. - Introduzca nuevos productos, que no se relacionen con los consumidores existentes. - Introduzca productos nuevos, desconocidos
Defensa	Empresas de participación y fusiones. Economizar Liquidar	- Unir fuerzas con otra compañía. - Vender activos y reducir costos. - Vender una unidad de negocios completa.
Lograr integración	Hacia atrás Horizontal Hacia delante	- Asumir la propiedad de los proveedores. - Asumir la propiedad de los competidores. - Asumir la propiedad de los canales.

Fuente: Investigación de Mercados, Quinta Edición, Kinneary y Taylor – 2010.

F. Políticas

Es la acción verbal o escrita, que determina la frontera que está en proporción a los límites y a la dirección general de la cual se señale la actividad administrativa. Por su origen se clasifican en:

- Política Externa. Que son originados por factores externos.

- Políticas Consultadas. La cual surge cuando ocurre un problema en el interior de la organización, se recurre al jefe inmediato para que solucione dicho problema.
- Políticas Formuladas. Las cuales son dirigidas por los niveles jerárquicos superiores, los cuales van a guiar el comportamiento del personal.
- Políticas Implícitas. Son las que aparecen cuando las actividades son de forma diaria en la organización y se determinan por costumbre.

G. Programa

Es una acción amplia, que además hace uso de forma futura de los diferentes recursos en un aspecto integrado, en el que se puede determinar una secuencia de acciones que son necesarios aplicar además de los programas cronológicos para cada uno objetivos que se logre alcanzar. Se clasifican en tácticos y operativos.

H. Presupuesto

Es el aspecto económico, que son los ingresos y los egresos, de dinero, de personas, artículos comprados, acciones de ventas que realizan las diversas organizaciones, por intermedio de los gerentes, quienes piensan que al determinar el futuro curso de acción este ayudará a los esfuerzos de la acción administrativa.

2.2.1.3. Organización

Este elemento de la organización, como una acción administrativa y como parte del proceso administrativo, se refiere a la acción de poder organizar, de poder hacer la integración además de poder establecer la estructura de los recursos y los diversos órganos que se encuentran involucrados en su gestión; es determinar las relaciones que existen entre ellos y poder asignar las diversas atribuciones de cada uno de ellos.

(Chiavenato, 2006, pág. 202), menciona que la organización es:

Una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y que, como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas.

Según, (Amador, 2003) “La organización determina que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.” La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Para Amador (2003) organizar es el “proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa”.

Recordemos que la organización es el segundo elemento del proceso administrativo y que este elemento, considera la división del trabajo y la estructura organizacional, que son fundamentales para su normal funcionamiento de una empresa, además de considerar los principios, los lineamientos y las herramientas, se consideran además los niveles de autoridad y de responsabilidades, se determinan las diversas funciones, los derechos, deberes y dependencias de cada uno de las personas que forman la organización.

Según (Fayol, 1987), la organización consiste en “dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa”.

(Melinkoff, 2008), lo define como el “proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones

que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico”.

2.2.1.3.1. Principios generales de la organización

De acuerdo a Melinkoff (*op cit*), los principios son “las declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización, desde el periodo clásico de la administración se han establecido principios que deben observarse al organizar una empresa o institución”.

Además, Melinkoff (*op cit*), menciona que los principios de la organización son las siguientes:

- **Objetivo.** Considera que todas las acciones o las diversas actividades que se tiene que realizar en la organización deben estar articuladas a los objetivos determinados por la empresa.
- **Especialización.** El accionar de un trabajador dentro de la empresa, debe ser limitado hasta donde sea posible, a realizar una sola actividad.
- **Jerarquía.** Es importante considerar la autoridad dentro de la empresa, que determine la comunicación para el logro de los planes, en donde la autoridad y la responsabilidad deben fluir de forma clara e inmediata.
- **Paridad Autoridad - Responsabilidad.** En donde a cada grado de responsabilidad que se confiere, debe corresponder el grado de autoridad que sea necesario, para poder cumplir con la responsabilidad.
- **Unidad de mando.** Solo se tiene que considerar un jefe a todos los subordinados o a quien solo deben reportarse.
- **Difusión.** Para considerar las ventajas organizativas, las obligaciones que se tiene en cada puesto que determine responsabilidad y autoridad deben ser publicados y debe ponerse por escrito y que estén a disposición de aquellas, mientras se tengan relación con la misma.

- **Amplitud y tramo de control.** Es el límite de la cantidad de subordinados, que sirven para establecer las funciones eficientemente.
- **Coordinación.** Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio.
- **Continuidad.** Considerada la organización, se necesita lograr mantener, mejorar y ajustar las diversas condiciones del medio ambiente.

2.2.1.3.2. Organización en los Tres Niveles de la Empresa

Para realizar la implementación de las estrategias, las organizaciones tienen que planificar sus actividades y sus operaciones antes de poder ejecutar, y que, para poder realizarlos las organizaciones, se tienen que agrupar, deben de estructurarse, deben de organizarse y lograr la sincronización de sus recursos y habilidades para determinar una operación global, más conocida como organización de la acción empresarial. Cada organización tiene su forma de organizar su estructura de forma interna, de cómo poder agrupar sus recursos, de poder determinar la jerarquía de autoridad, realizar la división y descomposición de las tareas globales en subtareas, las cuales deben ser realizadas por personas o equipos de personas, además de realizar la reintegración y las coordinaciones de las subtareas para el cumplimiento de las tareas globales.

El problema que se tiene en la organización, respecto a la acción empresarial, básicamente son las de poder lograr las coherencias de todas las áreas donde se toman las decisiones. Mientras en el nivel institucional se intensifican por realizar correctamente los diseños organizacionales, en el nivel intermedio, se busca determinar los diseños de los departamentos, que gestionarán los recursos importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa y al nivel operativo tienen básicamente la responsabilidad de poder definir los diseños de los diversos cargos y diferentes las tareas, que en forma individual o grupal operarán las tecnologías y logran generar los productos o servicios que es la tarea básica de la empresa.

En conclusión, se determina que, en el proceso de la organización, se realiza los estudios de la organización de la acción empresarial, y que son divididas en el diseño organizacional, en el diseño departamental y en el diseño de cargos y tareas, con la finalidad de poder determinar las perspectivas de organización de los diferentes niveles jerárquicos ya sean institucional, intermedio y operacional de la empresa

Tabla 2: Niveles de Organización

NIVELES	ORGANIZACIÓN	CONTENIDO
Institucional	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa Formato organizacional y proceso de comportamiento.
Intermedio	Diseño Departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamento o divisiones
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos

Fuente: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato.

A. Diseño Organizacional

Es donde se realiza los estudios de las estructuras organizacionales de una empresa y donde se proporcionan los diversos procesos que son utilizados para que funcione adecuadamente las empresas, establece la estructural de la empresa y su respectivo funcionamiento. Por un lado, la estructura de una organización, va ser la representación de los diferentes órganos que compone la empresa y sus respectivas relaciones de interdependencia y, por el otro lado, el buen funcionamiento, determina que las funciones y actividades, sean las más necesarias y fundamentales, para poder lograr conseguir los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2006, p.206), El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se

divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos y cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.

- **Características del Diseño Organizacional**

Para que el diseño organizacional sea adecuado, se debe tener en consideración las siguientes características:

- **Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Es importante establecer que esta diferenciación se puede dar de forma horizontal, es decir, en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización, y de forma vertical, que se dan en función a los diferentes niveles jerárquicos, dando la creación de diferentes niveles de autoridad

- **Formalización:** Consiste en la existencia de reglas y reglamentos que mencionan de cómo, cuándo y por qué se deben ejecutar las diversas tareas. La característica de la formalización, es el grado en que las reglas y reglamentos se tienen que definir de forma explícita para lograr establecer el comportamiento de los trabajadores que son parte de la organización, y cuando la formalización sea mayor, la existencia de normas de conductas, de rutinas y de los procedimientos, además de los formularios y documentos, también serán mayores, con la finalidad de poder realizar la comprobación de las diferentes actividades, los diferentes métodos y los diversos procesos, que pueden servir para determinar la legislación vigente, el archivamiento de las informaciones escritas, los certificados, las diversas firmas. El objetivo fundamental de la formalización es determinar la documentación, registro y comprobación, mediante los papeles que son archivados y guardados durante ciertos tiempos. Aquí cuando sea mayor la formalización, es decir, sea más burocrática, sea mecanicista, sea cerrada, sea rutinaria, y que está definido y han sido programado, entonces la formalización es mayor en las empresas. La formalización se realiza por medio del cargo, mediante especificaciones que están relacionadas entre ellos, así como la descripción de

éste; el flujo de trabajo, se da mediante las instrucciones y los procedimientos que son detallados de cómo realizar sus tareas, la determinación de las reglas y los reglamentos, se determina ten función a las diversas situaciones, logrando especificar de quien lo puede o no realizar, cuándo lo puede realizar, dónde y para quién y con qué autorización lo puede realizar.

- Centralización: Consiste en localizar y distribuir la autoridad dentro de la empresa para poder tomar decisiones. La centralización es la concentración de las diversas decisiones, que se da en la organización, básicamente en el nivel institucional, y con poca delegación en el nivel intermedio. Aquí todas las decisiones deben ser direccionadas hacia la más alta autoridad de la organización, para que estas sean aprobadas o sean rechazadas, el responsable debe ser asumida en todas las decisiones dentro de la organización, incluso considerando sus numerosos detalles.

- Integración: Consiste en los medios de coordinación y en el enlace de las partes de la empresa. Aquí se establece que cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la organización y mayor será la necesidad de establecer las coordinaciones de las diferentes partes de la empresa, con la finalidad de lograr que el funcionamiento sean coherentes, armónicos y sinérgicos. La división del trabajo establecida por la diferenciación de forma fragmenta las grandes tareas en partes menores, y lograr evitar la dispersión, en donde se pueda realizar la interrelación y la interconexión.

B. Diseño Departamental

Es la estructura organizacional de los diferentes departamentos o divisiones de la organización, es decir, es el esquema de diferenciación e integración que existe en el nivel intermedio de la organización. Ya se determinó que la diferenciación se da en dos maneras: la forma vertical y la forma horizontal. La forma vertical se define como la distribución de forma jerárquica de las diferentes unidades y posiciones en la organización, es decir, determina la cadena de mando, mientras que la forma horizontal, determina el desdoblamiento de los

departamentos o las divisiones que son especializados dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Chiavenato (2006, p.236), El diseño organizacional se estudia en el nivel institucional de la empresa y su enfoque es macro, mientras que el diseño departamental se refiere al nivel intermedio, y su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).

C. Departamentalización

Cuando una organización es pequeña y se constituye por poquísimas personas, no tiene la necesidad de realizar la distribución formal para poder establecer la definición y la agrupación de las diversas actividades. La definición de departamento designa un área, una división o un segmento de una organización sobre el que un gerente, tiene la suficiente autoridad para lograr realizar su desempeño de sus diferentes actividades específicas. Por tanto, el término departamento o división, son empleados de forma genérica y aproximativa, puede considerarse como un órgano de producción, un área de ventas, un departamento de contabilidad, un área de investigación y desarrollo o un determinado sector de compras. El diseño departamental es la diferenciación de todas las acciones y actividades que se realiza en la organización, donde la especialización se va dando en el trabajo, trae consigo nuevas funciones especializadas, la organización necesita realizar las coordinaciones de las diversas acciones las cuales tienen que ser agrupados en diversas unidades.

La departamentalización, elemento típico de las grandes organizaciones, busca relacionar con el tamaño de la organización y la naturaleza de las operaciones, cuando la estas organizaciones y sus actividades no pueden ser supervisadas de forma directa ya sea por el gerente o por los responsables de las organizaciones, ésta acción de supervisión, facilita la asignación de diversos departamentos, además de las responsabilidades de las diversas fases o aspectos de esta actividad.

2.2.1.4. Dirección

Conocida también como ejecución, es lograr que todos los elementos del grupo, logren establecer los objetivos de la organización y que sus personas o trabajadores tratan de alcanzar esos objetivos.

(Chiavenato, 2006), define la dirección como la “interpretación de los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica, así como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados, en donde el buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud”.

Además (Chiavenato, 2006), menciona que la dirección “se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa., y que, en todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios y que la función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos”.

2.2.1.4.1. Los principios de la dirección

Según (Melinkoff, 2008), menciona que los principios de la dirección más comúnmente enunciados son los siguientes:

La vía jerárquica, que son las decisiones, instrucciones u órdenes deben seguir los canales regulares existentes en la Organización, la unidad de mando, que son las órdenes deben ser dadas por un solo jefe a la vez, para un programa determinado, lo cual evita la casi segura contradicción entre distintas instrucciones y genera mayor sensación de responsabilidad personal, en los resultados, por otro lado, la impersonalidad del mando, son las decisiones deben ejecutarse para asegurar la eficacia y el mejoramiento de las operaciones de la institución y no para el beneficio personal de quien dirige, la pronta solución de conflictos, son los problemas que se presentan, deben solucionarse lo más pronto posible, para evitar que interfieran en el

trabajo y que la dirección debe ir, inclusive, más allá el de poder anticiparse a la aparición de los conflictos y solucionarlos cuando están en gestación, en otras palabras la dirección debe ser más proactiva que reactiva, el aprovechamiento de conflictos y la negociación, constituye una solución para terminar un conflicto, el cual significa establecer un arreglo de conciliación, que convenga a las dos partes involucradas, los conflictos también pueden resolverse por dominación, en cuyo caso el jefe hace uso de su autoridad y determina la solución del conflicto, además la supervisión directa, se debe realizar en inspecciones periódicas, a fin de identificar y corregir las fallas y errores, y para vigilar que se cumplan los objetivos predeterminados y finalmente la armonía de los objetivos o coordinación de intereses, se deben armonizar los objetivos individuales y del grupo, con los objetivos de la empresa y el gerente debe dar a conocer e interpretar los planes y asignaciones de trabajo, a todo el personal a fin de armonizar los objetivos individuales y los del grupo

2.2.1.4.2. Elementos de Dirección

A. Integración

Viene a ser la disposición de lograr ocupar y establecer los diversos puestos de la estructura organizacional, esto se establece en función a las necesidades de la fuerza de trabajo, los inventarios de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contrataciones, los ascensos, las evaluaciones, la planificación de carreras, las compensaciones y las capacitaciones o el desarrollo de los candidatos como de los trabajadores de la organización y las diversas funciones, con la única finalidad de cumplir sus acciones de forma eficiente y eficaz.

B. Proceso de Integración

Este proceso se da mediante el reclutamiento, que consiste en hacer de una persona extraña un candidato a ocupar un puesto. El reclutamiento se realiza de forma interna y externa, cumpliendo los siguientes pasos:

- Selección, es la elección de candidatos, y escoger al mejor para poder ocupar un puesto. Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con otras a efecto de elegir de entre ellas la mejor para cubrir una plaza vacante. (Entrevista de selección, exámenes de conocimientos, psicológicos, de desempeño y médicos).
- Contratación, que consiste en la prestación de una actividad personal subordinado y que a cambio tiende a recibir un pago de un salario, los contratos se realizan de forma individual y de forma colectiva.
- Inducción. Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, tareas y su personal. (Manual de bienvenida o un programa formal de inducción).
- Capacitación. Es el entrenamiento que realiza el personal, el cual consiste en prepararse para realizar un esfuerzo físico y mental, para realizar el correcto desempeño de sus labores, el entrenamiento consiste en realizar la capacitación, que viene a ser la captación o adquisición de competencias, fundamentalmente de carácter técnico, científico y administrativo; el adiestramiento, que viene a ser el fortalecimiento de destrezas en una habilidad adquirida, y esto se da casi siempre por medio de prácticas que son prolongaciones de trabajos de carácter muscular o motriz y a esto podemos considerar el desarrollo, que se considera como la formación de la personalidad del trabajador.

C. Toma de Decisiones

Es la acción de una actividad en donde se toma un curso de acción donde se selecciona una alternativa de varias que hay alternativas y es un punto muy importante de la planificación. Es la secuencia de varios eventos, que lo realiza la gerencia para solucionar los problemas gerenciales que se presentan. El proceso para la toma de decisiones se da, como sigue:

- Definir el problema mediante fuentes de información.

- Analizar el problema, consiste en descomponer los componentes.
- Evaluar las posibles alternativas, las posibles soluciones, las ventajas y desventajas que se pueden encontrar, su factibilidad y los recursos que se utilizaran.
- Elegir entre todas las soluciones, de acuerdo a varios factores como la experiencia, experimentación e investigación.
- Poner en práctica la decisión tomada.

D. Comunicación

Es el acto de poder desarrollar y busca el entendimiento entre las personas. Es la forma de realizar el intercambio de la información y sentimientos entre dos o más personas, y es importante para una gerencia efectiva. Los principales elementos del proceso de comunicación son el emisor, el mensaje (que puede ser codificado y puede ser decodificado), el receptor, el canal y ruido. La comunicación se da de dos formas:

- Formal: Cuando realiza el seguimiento de la cadena de mando de la empresa formal, y es de forma vertical, es decir, de forma ascendente y descendente, es de forma horizontal y de forma diagonal.
- Informal: Llamada comúnmente como rumor, son los que hacen uso de los gerentes astutos, que aprovechan este tipo de comunicación para complementar la comunicación formal, y esta puede ser de forma verbal y/o escrita.

E. Motivación

Es un término, que se usa en un conjunto de impulsos, en un conjunto de deseos, de necesidades, de un conjunto de anhelos y fuerzas similares, son las acciones que pueden inducir a una persona a lograr un desempeño, y que pueden con estos actos de ser recompensados o incentivados, que intensifican el deseo de satisfacer esos actos.

Teorías de motivación

- **Abraham Maslow (Pirámide de necesidades)**

La pirámide de Maslow describe las necesidades que se requiere cumplir para alcanzar la autorrealización personal, la cual está estructurado de la siguiente forma:

- Fisiológicas (hambre y sed, sueño, salud, corporales, descanso y ejercicio y sexo)
- Seguridad (defensa, protección, confort y tranquilidad, ausencia de amenazas y riesgos y ambiente diáfano y ordenado)
- Amor o pertenencia - Sociales (aceptación, pertenencia, membresía grupal, amor y afecto y participación en grupo)
- Estima - Autoestima (prestigio y reconocimiento, confianza y liderazgo, logros y destreza, competencia y éxito y fuerza e inteligencia)
- Autorrealización (autodesarrollo potencial, hacer las cosas solo por el deseo de enfrentarlas, satisfacción de la curiosidad intelectual, creación y apreciación estéticas y aceptación de la realidad).

Figura 2 : Pirámide de Abraham Maslow



Fuente: Motivación, Abraham Maslow.

- **Frederick Herzberg (Teoría Higiene – Motivación)**

Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos e contadores, ingenieros y demás personal administrativo, de su investigación catalogó las necesidades de los individuos en dos grupos: factores de higiene o “disatisfactores” y factores de motivación, a los que llamó “satisfactores”

- **David C. McClelland. (Necesidad de poder, de logro y de afiliación)**

Este estudioso de las necesidades de las personas logró identificar las tres necesidades e impulsos básicos que tienen cada uno de las personas y son las siguientes:

- Necesidad de Logro. Donde las personas consideran que el tiempo sirve para pensar cómo pueden mejorar sus actividades en su centro de labores, de qué manera podrían conseguir algo importante y como obtienen una satisfacción, al realizar el esfuerzo para realizar un excelente desempeño de sus labores, se consideran que tienen gran necesidad de logro.

- Necesidad de Poder. Donde las personas que logran ocupar el mayor tiempo, pensando sobre la influencia y control que pueden tener sobre otras personas, además de cómo utilizan la influencia, para poder lograr el cambio del comportamiento de las personas, además de obtener autoridad y el estatus y toman las decisiones, es decir, tienen una gran necesidad de poder.

- Necesidad de Afiliación. Se refiere a las personas, que están siempre pensando, en buscar crear las relaciones cálidas, relaciones amistosas y las relaciones personales con otras personas dentro de la organización.

- **Harvard B. F. Skinner**

Menciona en su teoría, que un reforzador positivo, viene a ser la recompensa o el estímulo, que logra fortalecer la probabilidad de una posible respuesta que se desea, que, además, nos logra conducir a tener una consecuencia

que sea positiva y que busca repetirse. Y las respuestas que puedan producir resultados negativos buscan a no volver a repetir en las personas.

- **Douglas Mc Gregor. Teoría X y Teoría Y**

Figura 3 : Teoría X y Teoría Y



Fuente: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato.

F. Liderazgo

Es la articulación en donde una persona (el líder), busca influir a otras personas para poder realizar sus labores de forma voluntaria en diferentes tareas relacionadas, que logran alcanzar los objetivos que se desean por el líder y/o el grupo. Son los procesos de poder realizar la influencia en las personas, para que puedan realizar el esfuerzo voluntario y entusiasta en el cumplimiento de las metas de forma grupal.

Teorías de liderazgo

- **Teorías de rasgos**

Las teorías que surgieron inicialmente, se determinaron en función a los rasgos de las personas de los líderes, factores de rasgos de Ralph Stogdill y

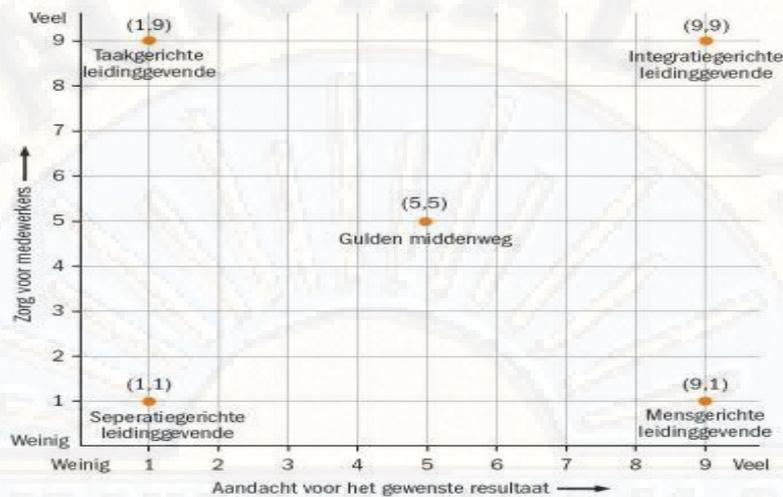
derivado de sus estudios consideró cinco rasgos, que buscan caracterizar a los líderes:

- Inteligencia y erudición, donde se considera que los más inteligentes son los trabajadores que mejor realizan sus actividades, son capaces de tomar mejores decisiones, por ello, es necesario que el líder debe tener conocimientos mayores a sus propios seguidores, pero además tener la habilidad de transmitir su inteligencia a sus simpatizantes.
- Rasgos físicos, ¿los rasgos físicos definen a un líder?, aún todavía se ha podido demostrar que el aspecto físico sea un elemento que sea determinante del líder, por lo que el tema de talla, el peso, el color de tez, su fuerza, su belleza, no necesariamente sean influyentes.
- Personalidad, cada uno de los líderes tienden a tener diversas cualidades como la iniciativa, la creatividad, la honradez, por lo que no hay un parámetro en común de personalidad para poder ser líder.
- Condición social y experiencia, los líderes tienden a tener la capacidad de poder interactuar con otras personas, los cuales fomentan el trabajo en equipo y hoy en día se tienen más recursos socioeconómicos lo que ha traído como consecuencia las ventajas en las condiciones de liderazgo.
- Orientación a la tarea, donde se debe centrar en el logro de metas y objetivos

- **Teorías de comportamiento**

Los psicólogos Robert R. Blake y Jane S. Mouton establecieron una propuesta de estilo de liderazgo basada en los estudios de Ohio, en el cual se establecen dos variables, el interés por las personas y el interés por la producción. A continuación, se presenta el gris gerencial en la siguiente figura.

Figura 4 : Malla Gerencial



Fuente: Proceso Administrativo, Bustos Farías. 2003.

- **Los Cuatro Sistemas de Rensis Likert**

Los sistemas están definidos por siete características operativas: fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, interacción – influencia, toma de decisiones, fijación del objetivo, proceso de control y desempeño.

- Sistema 1 Explotador autoritario (temor como motivo, comunicación descendente, poca interacción, toma de decisiones por un líder y productividad mediocre).
- Sistema 2 Benevolente autoritario (dinero como motivador, mejora la comunicación y productividad regular)
- Sistema 3 Consultivo (productividad buena, control en niveles altos, pero se comparte, los objetivos se fijan después de discutirlos y las decisiones operacionales en niveles inferiores).
- Sistema 4 Grupo participativo (fuerzas motivacionales por ego, toma de decisiones en grupo y fijación de objetivos, interacción y productividad excelentes).

- **Teorías situacionales**

Liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard, indica que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar de acuerdo con el nivel de madurez de los empleados. Contempla tres aspectos en su teoría:

- Comportamiento de tarea: Comunicación unidireccional, qué debe hacerse, cuándo hacerlo y cómo desempeñar las tareas.
- Comportamiento de relación. Comunicación bidireccional y comportamiento facilitador.
- Nivel de madurez: Necesidad de logro, disponibilidad de los subordinados a aceptar más responsabilidad y educación y/o experiencia de los subordinados en el puesto.

2.2.1.4.3. Las Comunicaciones como Instrumento de Dirección

Para que exista una dirección efectiva es indispensable que en la institución existan adecuados medios de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad que permitan transmitir las instrucciones y las informaciones a todos los individuos. Las comunicaciones y sus diferentes canales hacen posible que cada miembro de la institución sepa cómo se debe dar cuenta del cumplimiento de los deberes. Los canales de comunicación deben servir para formar el espíritu de cuerpo necesario para alcanzar los objetivos sociales por medio del conocimiento y de la aplicación de los principios de dirección. Las comunicaciones también contribuyen a facilitar la toma de decisiones en los niveles de dirección y en los niveles operativos.

Las comunicaciones según Melinkoff (1987)), se pueden definir como un proceso de intercambio verbal, escrito, visual o auditivo para transmitir y dar a conocer los criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos o de los grupos formales o informales.

El sistema de comunicación tiene tres elementos distintos

- Dónde se inicia la comunicación, esto es el emisor de la comunicación.
- Hacia dónde se dirige, es decir, los receptos de la comunicación.
- El punto de destino.

Existen varias clases de comunicación entre las que se cuentan:

- La social: opera a través de comunicaciones formales e informales.
- Las descendentes: se transmiten por vía jerárquica de arriba hacia abajo.
- Las ascendentes: son las que se transmiten de abajo hacia arriba.
- Los colaterales o de intercambio horizontal: son las que se dan entre autoridades del mismo nivel.

2.2.1.5. Control

La función administrativa de control, viene a ser la posibilidad de medir y corregir del desempeño del personal, buscando garantizar que se hayan cumplido los objetivos de la organización, de acuerdo a los planes que son ideados para lograr alcanzar. La planificación y control, están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos, el control es imposible. En el elemento control, se puede establecer que es lo que están realizando, esto es, la evaluación del desempeño y, si es necesario, se busca aplicar, las acciones correctivas de tal manera, que el desempeño se establece el acuerdo de los planes.

Para (Chiavenato, 2006, pág. 347), el control viene a ser la:

Verificación de las actividades controladas y que están alcanzando o no los resultados deseados, cuando se habla de resultados deseados, se habla del principio de que estos resultados están previstos y requieren ser controlados, por tanto, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse, además el control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y

cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

2.2.1.5.1. Principios de Control

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
- De los objetivos. El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- De la oportunidad. Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.
- De excepción. En control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requerirán control.
- De la función controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control.

2.2.1.5.2. Etapas de Control

A. Establecimiento de estándares

Estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa en control, puede medir: Rendimiento de beneficios Posición de mercado Productividad, Calidad de producto Desarrollo de personal Evaluación de la actuación.

Tipos de Estándares

- **En cuanto al método**

Estadísticos o históricos. Se elaboran con base a un análisis de experiencias pasadas ya sea de la misma empresa o empresas competidoras.

- **Fijados por apreciación**

Son juicios de valor resultado de experiencias pasadas del administrador, tales como moral de la empresa, actitud del personal, etc.

- **Técnicamente elaborados**

Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica, por ejemplo: productividad, maquinaria, tiempos y movimientos, etc.

- **Cuantitativos**

- Físicos: unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
- Costo: costo de ventas, de producción, de operación, etc.
- Capital: rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
- Ingreso: Ventas, cuentas por cobrar, etc.
- De programas: investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.

- **Cualitativos:**

- Evaluación de la actuación.
- Curvas de comportamiento.
- Perfiles.

B. Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

C. Corrección de desviaciones

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Mientras mayor sea la diferencia entre el desempeño real y el deseado, mayor será la necesidad de acción

D. Retroalimentación

En esta etapa se puede realizar la alimentación al sistema con la información adquirida, en función a los resultados obtenidos, esto para poder realizar la iniciación de ciclo de planificación.

2.2.1.5.3. Factores que Comprende en Control

Son cuatro los factores que comprende el control, los cuales son:

- Cantidad. El cual debe aplicarse en las actividades en las que la cantidad se considera importante.
- Tiempo. Busca controlar las fechas que están programadas.
- Costo. Es considerado como el indicador, que determina la eficiencia administrativa.
- Calidad. Especificaciones del producto.

2.2.1.5.4. Tipos de Control (Control y su periodicidad)

A. Control Preliminar

Es aquel que tiene lugar antes de que inicien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad y que en vez de esperar los resultados y compararlos, es posible ejercer influencia controladora limitando las actividades por anticipado.

B. Control Concurrente

Tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

C. Control de Retroalimentación

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

2.2.1.5.5. Niveles de Control

El control se da en un grado mayor o menor, de diferentes formas de realizar el control de la acción empresarial. Los gerentes realizan en determinados tiempos la observación, la revisión y la evaluación del desempeño de los trabajadores, de los controles de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. De tal manera, que podemos afirmar que el proceso de control puede ser clasificados en función a su desarrollo y desenvolvimiento y de acuerdo a sus tres niveles organizacionales, es decir, en función a su aplicación, en las tres categorías: los controles que se dan en el nivel institucional, los controles que se realizan en el nivel intermedio y los controles que se aplican en el nivel operacional, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3: Control en los tres niveles de la empresa

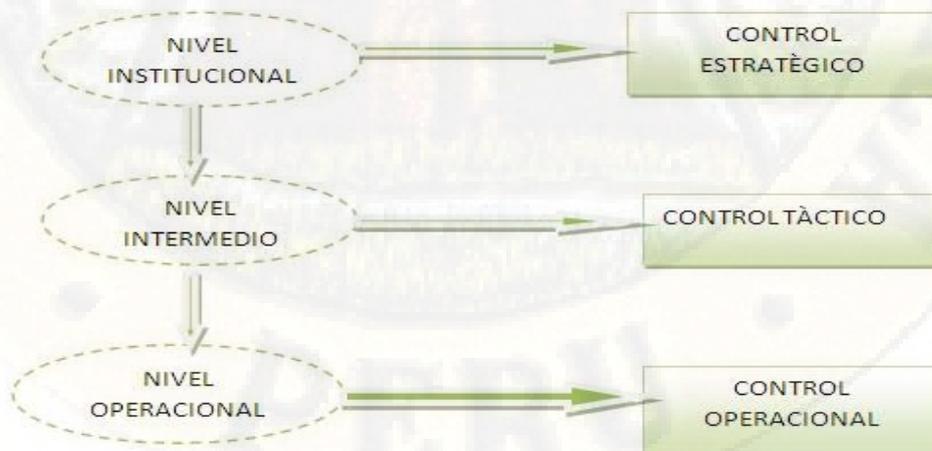
EL CONTROL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA				
NIVEL DE LA EMPRESA	TIPO DE CONTROL	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macro-orientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo	Micro-orientado. Considera cada tarea u operación

Fuente: Elaboración propia.

El fin principal del control, es lograr encontrar los resultados de las estrategias, de las políticas y de las directrices, las cuales son elaboradas en el nivel institucional, de la elaboración de los planes tácticos, que son desarrolladas en el nivel intermedio y de los que son elaboradas por el nivel jerárquico operativo que realizan y desarrollan los planes operacionales, y todos estos planes se ajustan a los objetivos previamente establecidos.

2.2.1.5.6. Clasificación de Control

Figura 5: Clasificación del control según los niveles organizacionales



Fuente: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato.

A. Control estratégico

Llamado control organizacional, es desarrollado en el nivel institucional de la organización y se consideran a los diversos aspectos globales que establecen que la organización es un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo, sus desarrollos de contenidos son genéricos y sintéticos, lo cual se determina sus principales características las cuales pueden identificar el control estratégico de la organización, a saber:

- En el nivel de decisión: Se toma la decisión en el nivel institucional de la empresa.
- En la dimensión temporal: es realiza a un plazo de tiempo largo.
- La cobertura: es genérico y considera a la organización en su totalidad.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen muchos tipos de control: financiero, contable, de producción, de calidad, de inventarios, de ventas, de personal, etc. Esto significa que dentro de las empresas muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con las normas y patrones deseados por la empresa.

Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe aplicarse acciones correctivas, como se sabe el sistema, va a depender de los insumos o entradas, que buscan proceder de su medio ambiente para lograr funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados (productos o servicios) que regresan al medio ambiente.

La eficiencia de un sistema, viene a ser el mantenimiento de la relación de las entradas y salidas, ahora cuando el sistema pierde eficiencia, se da cuando los insumos o entradas no llegan en forma oportuna, además, cuando el sistema, que considera a las entradas más que las salidas, es decir, cuando el sistema que acumula insumos por temor de demorar sus operaciones por falta de los mismos,

también pierde eficiencia, porque tiene exceso de los recursos que no utilizan, por lo que, la escasez o el exceso de insumos o entradas, viene a ser los extremos, que deben ser evitados en cualquier sistema productivo, del mismo modo, el sistema donde las salidas no satisfacen las necesidades del medio ambiente, también disminuye eficacia. Y cuando sus salidas son mayores que la demanda del medio ambiente, tienden a ser retenidas en el sistema, y esperan el tiempo en que deben ser libres y cuando los sistemas están abiertos, las organizaciones, buscan controlar sus actividades, logrando mantenerse, dentro de los parámetros adecuados.

De ello, se determina el concepto del control, el cual, busca atender dos fines principales:

- Mejorar las fallas o los errores existentes: Aquí el proceso de control, realiza la acción de detectar las fallas o los posibles errores, ya sea en la planificación o en la ejecución, los cuales sirven para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de mejorarlo.
- Sirve para poder prevenir las nuevas fallas o los errores encontrados, que la corregirlos, se establece las mejoras para evitarlos en el futuro.

B. Control Táctico

Es el control que se aplica en el nivel intermedio de las organizaciones, también conocido como control por departamentos o control gerencial, se refiere a las diversas acciones de las actividades que se realizan en la organización, su tiempo de aplicación es de mediano plazo, es decir, sus contenidos del control táctico, no es genérico ni tampoco tiene amplitud, como lo tiene el control estratégico, y se determina y se aplica en cada una de las unidades de la organización.

Según Chiavenato (2009), refiere que el control es la “función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que

los objetivos empresariales y los planes establecidos para alcanzarlos se realicen, por tanto, es la función según la cual todo administrador, desde el presidente de la empresa hasta el supervisor de primera línea, se asegura de que lo efectuado concuerde con lo que se pretendía hacer”.

La finalidad del proceso de control, es la de establecer la acción de poder ajustar las diversas operaciones de los diversos patrones que están predeterminados y en base a esa información, los directivos a nivel institucional, los gerentes al nivel intermedio y los supervisores al nivel operacional, tienden a recibir y a utilizar, los procesos del control, que además se plantea en base a dos aspectos:

- **Retro - Información**

Es la retroalimentación o la forma de cómo se proporciona, las diversas informaciones que tienen que ver con el desempeño pasado o presente, y que pueden ser influyentes en las actividades futuras o los objetivos futuros del sistema. La retroinformación es esencial e importante, en los diversos procesos de control, el cual suministra las informaciones que son importantes para establecer para la correcta toma de decisiones, a fin de promover el ajuste del sistema. Cuando los planes entran en ejecución, al sistema se le hace un seguimiento, con el fin de verificar el camino que está recorriendo, si su desempeño apunta hacia el blanco y si los objetivos propuestos se están alcanzando. La retroinformación puede referirse a los fines que se van a alcanzar, y a los medios que se están utilizando.

- **Liomeostasis**

Es la tendencia que todos los organismos y organizaciones tienen a autorregularse, es decir, a retornar a un estado de equilibrio estable toda vez que se someten a alguna perturbación a causa de algún estímulo externo. Desde que el estímulo no sea demasiado fuerte, los organismos tienden a volver a su estado normal cuando se desvían de éste. Es la autorregulación que garantiza un

equilibrio dinámico en todo proceso vivo. Aunque no haya una analogía exacta con los organismos vivos, las empresas tienen patrones de comportamiento relativamente programables, como los procedimientos, que les permiten estabilidad en el curso del tiempo sin que haya intervención de los niveles más elevados de la organización.

- **Proceso de Control en el Nivel Intermedio**

El ejecutivo necesita asegurar que el desempeño de la ejecución corresponda a los planes. En este sentido, el ejecutivo, en el nivel intermedio, necesita desarrollar un proceso de control que implica las siguientes cuatro fases:

- Establecimiento de patrones.
- Evaluación de resultados.
- Comparación de los resultados con los patrones.
- Acción correctiva cuando se presentan desviaciones o variaciones.

C. Control operacional

El control en el nivel operacional, o simplemente control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediateista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos de las tareas realizadas. En resumen, el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

2.2.1.5.7. Técnicas de Control

- Sistemas de información: Informes, Auditorias (contables, administrativas, financieras, de recursos humanos, etc.), Contabilidad, Control presupuestal, Reportes (escritos y verbales), Formas, Archivos Computarizados o mecanizados, Observación personal y por recorrido y Tecnologías de información
- Gráficas: Program Evaluation and Review Technique (PERT), procedimientos, proceso, etc.
- Estudio de métodos: Tiempos y movimientos, estándares, etc.
- Métodos Cuantitativos: Modelos matemáticos, Investigación de operaciones, Probabilidad y estadística, Programación dinámica y Control interno.

2.2.1.5.8. Herramientas de Control

Para ejercer el control en cada uno de los niveles señalados, la administración emplea diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

A. De Control Superior

En este caso, las herramientas estarán orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización. A modo de ejemplo, se enuncian a continuación:

- Análisis económico/financiero/patrimonial.
- Auditoría externa.
- Control histórico (de resultados, de inversiones, de capital, de operaciones, etc., en general, es el control que se realiza con información contable).
- Evaluación estadística.

B. De Control Intermedio

En este nivel, las herramientas de control se abordan desde cada unidad de la organización como un conjunto de recursos, de manera aislada, orientadas al mediano plazo.

C. Control presupuestario

El presupuesto como plan, tiene una fase estrictamente de control, el control presupuestario. Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo. El control presupuestal implica planeación y control.

D. Control de Costos

El sistema de información que opera sobre los costos está dado por una rama especializada de la contabilidad como lo es la contabilidad de costos. Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad-base, como productos, servicios, componentes, proyectos o departamentos. A partir de conceptos como costos fijos, variables y determinación del punto de equilibrio, se puede acceder a técnicas de planeación y control sencillas ya que muestran cómo los diferentes niveles de venta afectan las ganancias de la empresa.

2.2.1.5.9. Otras Herramientas de Control

A. Gráfico de Gantt

Este método indica de forma gráfica qué actividades deben cumplirse en relación al tiempo total de un proyecto. Para ello, se descompone el plan o proyecto en tareas o actividades, se las ordena por orden cronológico y se trazan estas tareas en una línea de tiempo. Se grafica indicando dos ejes. Uno de ellos presenta la secuencia de actividades del proyecto, el otro las unidades de tiempo. Se muestra así, en un mismo gráfico, el trabajo planificado y el efectivamente realizado con sus respectivas asignaciones de tiempo.

B. Gráficos de control

Es una herramienta gráfica que mide la trayectoria de una variable a través del tiempo, considerando rangos de aceptación máximos y mínimos respecto de la variable controlada.

2.2.2. El servicio

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2004, pág. 334), definen los servicios "Como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".

En la (Norma ISO 9000:2000) comenta que "un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento)
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)"

Así, podemos decir que la calidad del servicio es la sensación buena o mala que tiene un receptor cuando está con el prestador del servicio, por lo tanto, al servicio se le considera al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La prestación de un servicio puede implicar varias actividades, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente, por ejemplo, la reparación de un automóvil.

- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente, por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos con ayuda del contador.
- La entrega de un producto intangible, por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento.
- La creación de una ambientación para el cliente, por ejemplo, en hoteles, restaurantes, museos, entre otros.

El servicio al cliente es una potente herramienta competitiva de mercadotecnia para las organizaciones, para ello es importante que la empresa defina las siguientes interrogantes:

- ¿Qué servicios se ofrecerán? Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, para ello se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno de ellos.
- ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer? Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, sistemas de quejas y reclamos.
- ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Para ello es importante identificar el servicio deseado por los clientes, a través de diseño, prueba y nuevas necesidades que van surgiendo por los mismos.

Como bien se sabe, el servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente por lo menos en una actividad entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, una serie de pasos que permita su ejecución con mayor facilidad. Sin embargo, es necesario conocer los aspectos más básicos del tema que permitan tener un panorama del impacto que pudiese tener en una organización y con ello comprender aún más el concepto.

Un buen servicio significa satisfacer las “necesidades” o “expectativas” del cliente, cuando está en contacto con su proveedor.

2.2.3. Clientes

Del total de los clientes: el 70% no externa sus quejas; del 30% restante, solamente el 2% ingresa sus quejas a un sistema formal (si existe); los clientes satisfechos comentan sus buenas experiencias a 4 o 5 personas; los clientes insatisfechos le comentan a 9 o 10 personas, por ello es importante que los clientes deben tener al menos 12 experiencias positivas para contrarrestar una negativa.

El cliente es aquella persona que adquiere un producto o un servicio de una organización a cambio de una remuneración económica para la empresa.

2.2.3.1. Identificar al Cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal en una empresa u organización.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías, han optado por poner por escrito la actuación de la empresa frente a los clientes.

Todas las personas que generan contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, por ello es importante identificar las características que presenta cada uno ellos, con la finalidad de implementar estrategias que permitan mejorar el trato con los mismo.

Pues consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

2.2.3.2. Tipos de Cliente

A. Cliente interno

El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

- **Tipos de Clientes Internos**

- Ejecutivos. Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.

- Comercial. Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.

- Operativo. Se encargan de la elaboración de los productos.

- **Características del Cliente Interno**

- El cliente interno debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además, el cliente interno debe ver la formación como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone es algo positivo para él.

- El cliente interno debe proporcionar información importante que surja de su trato con el cliente externo como de los productos, con el fin de mejorar su trabajo. También, debe poseer una visión global de la empresa por lo que debe conocer el funcionamiento de todas las áreas.

La empresa debe instalar medidas para manejar conflictos entre los departamentos y evitar un daño a su imagen corporativa. También fomentar la importancia que tiene el cliente interno y recompensar su esfuerzo y no basta con lo económico,

debe procurar la felicidad de ellos. No debe olvidar motivarlos y hacerlos sentirse orgullosos de su producto que permitirá establecer una conexión emocional con los clientes externos.

B. Cliente Externo

El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

• Tipos de clientes externos

- Clientes leales: son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.
- Clientes especializados en descuentos: son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.
- Clientes impulsivos: se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.
- Clientes basados en las necesidades: tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.
- Clientes errantes: no tienen alguna necesidad cuando entran al negocio, lo hacen de manera esporádica.

2.2.3.3. Lealtad de los clientes

¿Será importante establecer una relación a largo plazo con mis clientes?,
¿Por qué? Porque los clientes establecidos tienden a “comprar u adquirir más servicios; en relación a los clientes regulares que cuestan menos servir.

Lealtad significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios. Como los siguientes:

- Trato preferente.
- Atención más rápida.
- Ofertas especiales.
- Servicios a la medida.
- Información privilegiada.
- Participación con la empresa.
- Ayuda cuando la requiera.
- Incentivos: Sorteos, regalos, descuentos, etc.
- Confianza.

A. Gestión de Cliente

Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

Podemos diferenciar una serie de etapas o escalones que sube el consumidor desde que no conoce a la empresa hasta que se convierte en un propagandista de nuestras virtudes.

B. Escalones del Consumidor

Para realizar una gestión más efectiva de los clientes, es recomendable vigilar todas las etapas por las que tiene que pasar para que compre más de una vez en la empresa, con la finalidad de identificar cuáles son sus necesidades y comportamiento, de tal forma que le permita a la empresa generar estrategias de retención.

- Cliente posible. Es un consumidor que seguramente no nos conoce, pero que se encuentra dentro de nuestra zona o nuestro mercado.
- Cliente potencial. Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar nuestro producto o servicio.

- Comprador. Ha realizado una operación puntual de compra.
- Cliente eventual. Nos compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. No somos su principal proveedor.
- Cliente habitual. Nos compra de forma repetida, pero compra también en otras empresas.
- Cliente exclusivo. Sólo nos compra a nosotros ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector.
- Propagandista. Convencido de las ventajas de nuestra oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra empresa. Nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan nuevos consumidores. Por ejemplo, la mayoría de los clientes de los dentistas vienen recomendados por otros clientes.

2.2.4. La calidad del servicio al cliente

El servicio al cliente ha tenido gran auge en la gran mayor parte de los países, como un mecanismo de sobrevivencia ante el mercado competitivo, en razón de lo cual se vienen buscando la mejor vía para alcanzar la calidad del servicio que se ofrece al cliente. Por ello, antes de conceptualizar la calidad de servicio, se hace necesario definir el servicio al cliente. Toda empresa debe contar con un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrezcan un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, para lo cual deberá asegurar un uso correcto del mismo. Partiendo de esta perspectiva, (Albrecht & Bradford, 1990) plantean que el servicio al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacer a los clientes, tomando decisiones que los beneficien. Dentro de este contexto, se debe señalar también, que el servicio al cliente proporciona ingresos, da resultado en muchas formas, como es retener al cliente durante largo tiempo, ya el mismo es una persona con necesidades y

preocupaciones que deben estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de servicio. En consecuencia, todas las empresas que han de prestar un servicio como el caso de los sistemas bibliotecarios en las universidades, necesitan contar con una gestión orientada a la satisfacción de sus clientes.

Por ello, para poder mejorar sus servicios, deberán, entre otras cosas, medir su calidad antes de realizar cualquier cambio, por lo que se debe estar bien clarificado y manejarse bien el concepto de medida de la calidad de servicio. Al respecto, (Senlle, Martínez, & Martínez, 2001) expresan que “la calidad en los servicios es un problema de metodología, trabajo en equipo y relaciones humanas.” En cuanto a metodología, plantean estos autores la necesidad de contar con métodos, estrategias y sistemas bien utilizados para recabar información, analizar confiablemente y tomar decisiones para la solución de una determinada problemática existente, en vías de una mejora continua. Aunado a ello, sostienen la importancia de que todos los individuos que conforman la organización deben aprender a cooperar y trabajar unidos, en función no solo de los objetivos institucionales, sino también en adaptarse a cambios continuos y mejoras permanentes. En este orden de ideas, (Crosby, 1997) define la calidad de servicio como un término que se ha establecido para determinar el nivel de excelencia que la empresa ha tomado para satisfacer a su clientela, siendo aquella que por sus expectativas y necesidades impone a la organización el nivel de calidad que debe alcanzar, mostrando su satisfacción al adquirir el producto.

Se tiene, entonces, que la calidad de servicio al cliente consiste en satisfacer las demandas o exigencias de éste, lo que implica uno de los medios que le permite a la empresa conocer su percepción y expectativa, considerando su funcionamiento en cuanto a la tangibilidad, que implica la adecuación de sus instalaciones, ambiente, equipos, documentos, mobiliario y apariencia de empleado. Asimismo, la confiabilidad del servicio, que implica la prestación de mismo de forma viable, concisa y exacta, lo que tiene inmerso la habilidad del personal, la consistencia de la asistencia, así como la sensación de confianza de lo que se ofrece. De igual forma, la capacidad de respuesta, es decir el estar listo para servir, lo cual tiene

implícito, dentro de los sistemas bibliotecarios de las universidades la facilidad de acceso a la información, voluntad y tiempo de servicio, consecución de documentos solicitados, receptividad a la necesidad del cliente, precisión a la necesidad del mismo. Por lo que los empleados de estos servicios, deberán demostrar al cliente seguridad y empatía, es decir, conocimiento del servicio, atención individualizada de las quejas, la cortesía y el respeto a cada usuario.

En función de ello, (Senlle, Martínez, & Martínez, 2001) plantean que los objetivos de la calidad de servicio son:

- Conseguir y mantener la calidad del servicio, para satisfacer de forma permanente las necesidades de los clientes y los requisitos legales.
- Garantizar a la dirección que la calidad obtenida se mantiene y mejora a lo largo del tiempo y con independencia de las personas que en cada momento formen parte de la plantilla de la empresa.
- Tener una base de información con la que se obtengan datos para mejorar continuamente.
- Aunar y recoger los esfuerzos de todos los miembros de la empresa.
- Obtener una visión global y particular de los procesos y evaluar su eficacia.

En este sentido, el logro de estos objetivos culminará en la satisfacción al cliente, puesto que es esta actitud la que puede asegurar el futuro de toda empresa u organización. Visto así, la calidad de servicio es un concepto transformacional, pues se puede situar como una filosofía, un proceso de pensamiento o conjunto de valores que tienen implícito una serie de actitudes, métodos, estrategias que requiere el trabajo mancomunado de todos los integrantes de una organización, para orientar sus servicios hacia satisfacer el grado de exigencias del cliente.

2.2.4.1. Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la

venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá. Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y la diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

A. Contingencias del servicio

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, desde que el representante de ventas tiene contacto con él, al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencia, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma de “como la empresa concibe negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él”.

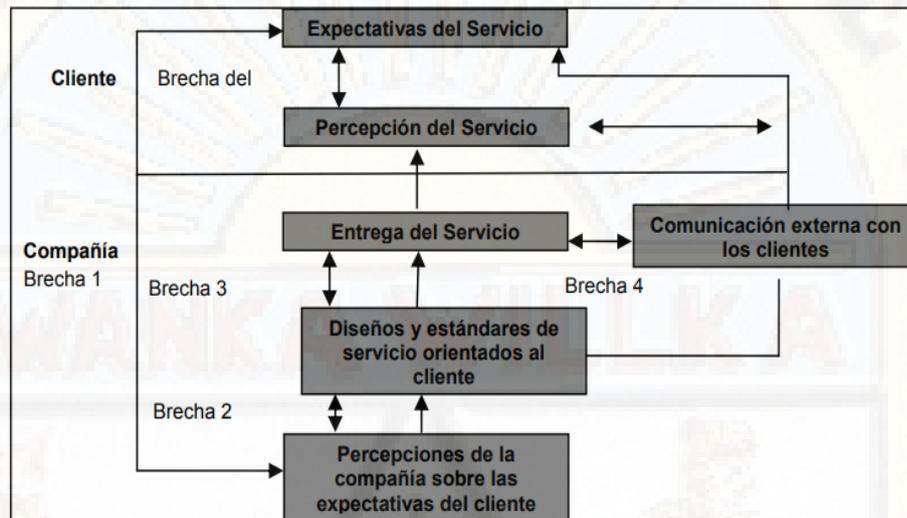
2.2.4.2. Dimensiones de la calidad de servicio

A. Dimensión 1. Expectativas del Cliente

Las expectativas del cliente, según (Zeithaml & Bietner, 2002), son las “creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencias contra los cuales se juzga su desempeño”. Partiendo de esta definición se puede decir que las expectativas del usuario constituyen un elemento esencial a la hora de evaluar la calidad de servicio que prestan los sistemas bibliotecarios de las universidades, por cuanto, se debe conocer lo que requieren los usuarios antes de prestar el debido servicio, para luego conocer la percepción que obtienen del mismo una vez recibido. En este sentido, los autores antes mencionados plantean que esta es una de las brechas que existen sobre la calidad de servicio, consideran que toda empresa u organización

deben orientarse hacia la identificación y medición de ésta dentro de su gestión de servicio, pues ella permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes. Para tal efecto ofrecen el siguiente modelo graficado en la figura 8.

Figura 8 : Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: Zeithaml, V.; Bitner, M., 2002.

Tal y como se observa en la figura, las expectativas del cliente en relación con el servicio están vinculadas con diferentes factores, desde las experiencias que el cliente vive con otras instituciones hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores, experiencias y tipo de expectativa que tienen.

- **Servicio Esperado: Dos Niveles de Expectativas**

- Primer nivel de expectativa. Servicio deseado que es el nivel de servicio que el cliente espera recibir. Es una combinación entre "lo que puede ser" y lo que se considera que "debe ser".

- Segundo nivel de expectativa. Servicio adecuado que es el umbral del servicio "aceptable".

- **Fuentes de expectativas del servicio adecuado**

- Intensificadores transitorios del servicio: Son factores individuales temporales y de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio (una avería del coche, un accidente, nos hace sentir más la necesidad del seguro).
- Percepción de las alternativas del servicio: Pueden existir una variedad de proveedores que pueden realizar el trabajo o general el servicio.
- Autopercepción del papel del cliente en el servicio: Las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel de servicio que reciben. q las zonas de tolerancia de los clientes pueden expandirse cuando sienten que ellos no cumplen con sus papeles.
- Factores situacionales: Se definen como las condiciones en las que se presta y que el cliente observa que va más allá del control del proveedor del servicio, es decir, los clientes admiten que la disminución de la calidad del servicio no se debe a errores de la empresa que presta el servicio.

B. Dimensión 2. Percepción del cliente

La percepción, desde la perspectiva psicológica, es la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos en un todo, creando un concepto. La percepción varía de acuerdo a qué experiencia y a qué aprendizaje previo tenga el observador. Dentro de este contexto, (Hoffman & Bateson, 2002) definen la percepción del cliente como “la sensación que experimenta un cliente después de recibir un producto o servicio.

Esta percepción se forma cuando éste evalúa el paquete de beneficios que le ofrece la empresa, determina la relación costo/beneficio y decide si la sensación es buena”. Al tratarse de percepción del cliente, los japoneses la denominan subjetividad social" ya que consiste en la relación entre lo que en verdad es un producto/servicio y lo que representará en un contexto social determinado.

Los aspectos que influyen según (Hoffman & Bateson, 2002) sobre la persona que percibe son:

- Las necesidades y deseos, es decir, la motivación de la persona la cual le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.
- Las expectativas; se tiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.
- El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea. Algunas personas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por separado algunas características específicas del objeto; otras en cambio reparan en tales detalles.
- La cultura en la que creció, la cual entrena en cierto modo de percibir la realidad.

En síntesis, toda la información y los estímulos que se captan por los sentidos, más aquellos aspectos que influyen en la forma de percibir, generan la elaboración de un concepto sobre el objeto observado como una totalidad.

Ahora bien, conociendo estos elementos, se puede observar que cuando un cliente entra a un negocio, su percepción dependerá de una serie de aspectos, tales como la atención que recibe, la calidad del producto, la limpieza del local, la organización del lugar, etc. que luego se agrupará como un todo en el pensamiento del cliente construyendo así una definición de la empresa. Por esto, es muy importante que los recursos humanos de una empresa, tengan contacto directo con el cliente, tengan claro lo que se quiere transmitir, además de la capacidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle apoyo para que logre satisfacerlas.

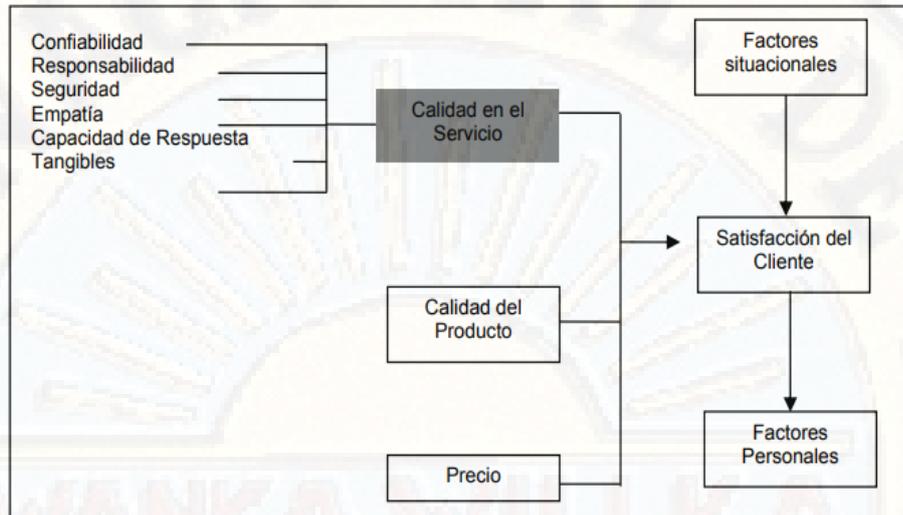
Al resolver un problema de servicio o prestación, se debe demostrar al cliente que la empresa se ocupa de él, lo cual será recompensado por éste, siendo leales, por lo tanto, para ocuparse adecuadamente de los clientes, según (Zeithaml & Bietner,

2002) se deben aplicar las características que se presentan en la siguiente figura. En atención a estos elementos de la percepción del cliente, se tiene que éstos valoran cuándo un determinado usuario suministra una asistencia o asesoramiento óptimo y acorde a sus requerimientos. Visto así, la calidad del servicio al cliente permite ejecutar una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio como: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Por su parte, la satisfacción se ve influenciada por las percepciones de la calidad en el servicio, los factores situacionales y personales. Entonces, si la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y es el mismo quien la determina, ¿cómo se pueden conocer los niveles generales de satisfacción de los clientes para un servicio en particular? Para (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1998), la clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor de un servicio.

Es por ello, que con el uso de la metodología SERVQUAL se puede comprobar que como cada experiencia y percepción del servicio es particular, entonces se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio.

Figura 9 Recepción de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Zeithaml, V.; Bitner, M., 2002.

En base a la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad de la empresa. Esto no es una tarea fácil, por lo que se requieren herramientas especiales que permitan hacer de las mediciones indicadores lo más cercanos posible a la realidad.

La Metodología SERVQUAL, implica que la cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1990, a partir de sus estudios realizados para Delivering Quality Service.

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco categorías básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en

un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y, por lo tanto, la calidad de un servicio. Para esta metodología, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1998), los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo.

Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

- **Elementos tangibles:** representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- **Fiabilidad:** implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- **Capacidad de respuesta:** representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- **Empatía:** es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes. El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

C. Dimensión 3. Satisfacción del cliente

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener "satisfecho a cada cliente" ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Al respecto, (Kotler, 2005, pág. 40), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

2.2.4.3. Elementos de la satisfacción del cliente

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

A. El rendimiento percibido

Se refiere al desempeño, en cuanto a la entrega de valor, que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente. Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

B. Las Expectativas

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores. En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Pues para (Kotler, 2005, pág. 41)“si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra”.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente, en primer lugar, si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles, en segundo lugar, si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia, y por último si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

C. La Satisfacción

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, según (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 11), “las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron”. Por ello, el motivar a los empleados se traduce en resultados positivos para la empresa, pues

el trabajador realiza sus actividades con mayor eficiencia y calidad; además de adquirirle un compromiso más firme.

Las formas teóricas de la motivación sirven para que la organización implemente mejores incentivos y logre así un desempeño en el trabajo más eficaz. Entre estas teorías están las de necesidades prioritariamente estudiadas por Maslow quien se abocó a elaborar un método donde el hombre pudiera desarrollar todas sus capacidades. Este método permitió analizar la motivación como impulsos separados y diferentes.

Una manera de tener éxito es tomar en cuenta las técnicas y herramientas para satisfacer el cliente, las cuales son:

- El trato con personas difíciles. En cualquier organización tarde o temprano se encuentran personas difíciles, la mejor forma de tratar con ellas, es acercarse a las mismas profesionalmente, manteniendo la atención sobre los asuntos que se discuten.
- Identificar la extenuación. La extenuación es una gran amenaza a la satisfacción del cliente, puesto que, si existe agotamiento, será difícil pensar razonablemente en el trabajo.
- Obtener más cooperación. Con la cooperación hay una gran diferencia en el trabajo, El secreto es lograr tratar a cada persona en su organización como si fuera el más importante de sus clientes.
- Dirigirse a dar satisfacción al cliente, no sólo un servicio.

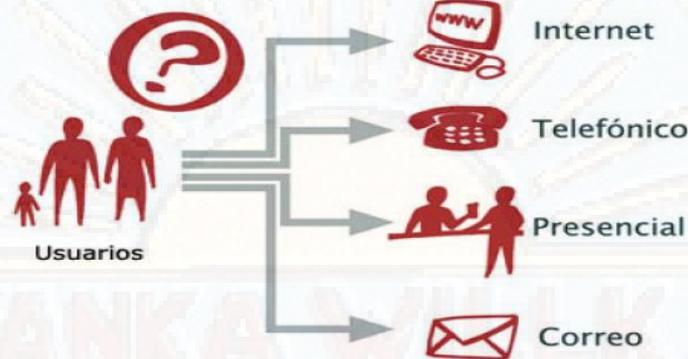
Una organización al considerar estas técnicas y herramientas, lograra tener satisfecho a sus clientes, garantizándole la permanencia en el mercado

2.2.4.4. Tipos de atención al cliente

La forma de atender a los clientes dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas

formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa, como se esquematiza en la figura 9.

Figura 10 Formas de atender al cliente



Fuente: <http://actividadatencionalclientesena.blogspot.pe/>

Al utilizar cualquier medio de contacto con el cliente, no olvidemos los elementos de servicios que debe de tener cada uno de ellos, para garantizar un servicio de calidad.

2.2.4.5. Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- Relación con el cliente. Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- Reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.

- Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.

2.2.4.6. Momento de la Verdad

El momento de la verdad. Es todo evento en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y forma una impresión de la calidad de su servicio. En cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene la necesidad de su servicio e inicia los contactos con su organización, surge el momento de la verdad. Los momentos se clasifican de la siguiente forma:

A. Momentos estelares

Es todo momento en el cual, el cliente al ponerse en contacto con cualquier aspecto de la organización se forma una impresión POSITIVA de la calidad del servicio, debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es 100% favorable.

B. Momentos amargos

Es todo momento en el cual el cliente al ponerse en contacto con cualquier organización se forma una impresión NEGATIVA de la calidad del servicio que ofrece, siendo este DESFAVORABLE. Recordemos que, si un cliente recibe un momento amargo, puede transmitirlo a otros clientes, trayendo como consecuencia el desprestigio de la organización, por lo tanto, menos clientes y con ello menos ingresos para la empresa.

2.2.4.7. Características del servicio

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se describen:

- Disponibilidad: El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan.
- Accesibilidad: El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible.
- Cortesía. El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional.
- Agilidad. El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes.
- Confianza. El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable.
- Competencia. El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.
- Comunicación. El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.

2.2.4.8. Factores que influyen en el servicio

Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado. Los factores que hace que un servicio sea mejor recibido por el cliente, son:

- Controles. Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrán quejas.
- Procedimientos. Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione.

- Comportamientos. El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio que está adquiriendo.

Pueden existir infinidad de factores, sin embargo, para identificarlos dependerá de las características del servicio que se ofrece, el segmento de mercado y la calidad de los servicios que preste la competencia.

2.2.4.9. Principios del servicio

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir a los demás.
- Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfactores más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
- Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el

polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

Cada individuo puede tener sus propios principios, pero sin embargo debe de considerar los de la institución, para complementarlos y los lleve a la práctica con mayor responsabilidad.

2.2.5. El Servicio Como Vocación

La mayoría de empresas tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias para tratar a los clientes, pero muchas veces se descuida a sus empleados quienes tienen el contacto con el cliente y, por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar servicios efectivos. Los empleados, como cualquier otra persona de una organización, cometen faltas, que muchas veces son causa del medio en el que se ven involucrados, como el estado emocional de los mismos, el estrés, el estado físico, etc. Por ello es de vital importancia que sepan dominar las situaciones y no se vean reflejados en las labores de la organización.

2.2.5.1. La vocación

Es un deseo entrañable hacia lo que uno quiere convertirse en un futuro, a lo que uno quiere hacer por el resto de su vida, es algo que va enlazado y determinado por tus conocimientos generales. Una persona que carezca de vocación, el proceso puede ser más tardío y difícil para poder desarrollar sus conocimientos y habilidades, a diferencia de una persona que sienta una verdadera vocación.

La vocación de servicio es una de las actitudes que más se tendría que requerir en cualquier empleado que se contrata por una empresa. Que permita desarrollar o estimular entre los que ya están en la organización. Todos somos clientes en algunos momentos y proveedores en otros, ya sea en nuestro trabajo o en la vida diaria. Pero es curioso cómo variamos nuestra conducta al cambiar el papel de cliente por el de proveedor. En el primero exigimos lo que nos corresponde sin titubeos, empezando por un trato amable y cálido, siempre exponemos nuestras

razones y los derechos que tenemos. Pero en el segundo, cuando se cambian los papeles, se nos olvida como queremos que nos traten y sentimos que estamos rodeados de clientes insaciables, prepotentes y abusones que exigen más de la cuenta.

Para entender lo que significa la vocación de servicio es bueno describirla como un hábito que permite trascender en la relación cliente-servidor. Por ello es necesario fomentar una cultura que enaltezca la vocación y actitud de servicio como un valor de la sociedad, al que se otorgue el mayor reconocimiento. Que dignifique a quienes dedican sus vidas ejemplarmente al servicio de los demás. Nada es tan gratificante para dar sentido a nuestra vida como la sensación de haber servido realmente a nuestros semejantes, ya se trate de familiares, amigos, clientes, compañeros, vecinos o simplemente conciudadanos.

La vocación de servicio implicaría la utilización de nuestra capacidad, esfuerzo e inteligencia para poner en evidencia ese interés en ayudar a otros.

2.2.5.2. Actitud de un servidor social

Las actitudes y posturas adoptadas de un servidor social, los clientes (personas atendidas por ellos) las perciben y con ello se forman un juicio de los servidores, en ocasiones pueden ser favorables y en otras no tan bueno, pero ¿Por qué? Algunas personas parecen ser capaces de controlar su vida y llegar hasta donde quieren, estar sin ningún esfuerzo aparente, pero si todos tenemos nuestras oportunidades. ¿Por qué es que algunas personas parecen capaces de tomarlas con ambas manos sin dejarlas ir y otras las dejan escapar de entre sus dedos?

Todo ello depende de las habilidades y madurez que tiene cada individuo para decidir en qué posición se quiere estar, sin embargo, influyen varios factores que se encuentran a su alrededor, que irán formando sus propios criterio y actitud frente a determinadas situaciones.

Algunas veces podemos ser nuestros propios enemigos y poner obstáculos en el camino de nuestro propio progreso.

Muchas veces tenemos en nuestra cabeza grabación que constantemente está funcionando y repitiendo, lo que podemos lograr, pero también lo creemos que no somos capaces de hacer, como:

- Eres un perdedor, no puedes ganar.
- No importa lo que seas, tú no lo puedes hacer.
- No se puede hacer.
- No lo intentes.
- Será un fracaso.
- Te tratan como a un don nadie.
- Demasiado tarde, demasiado pronto.
- Demasiado joven, demasiado viejo.
- Demasiado rico, demasiado pobre.
- Nadie quiere escuchar tu opinión.

Todos hemos nacido con la oportunidad de ganar, pero con los años, cuando nos encontramos con disgustos y fracasos, éstos se quedan grabados en nuestro cerebro y en nuestras “cinta de perdedores”. Posteriormente esta cinta comienza a funcionar en los momentos cruciales y de desafío, previniéndonos de aceptar todas nuestras oportunidades, limitando nuestra iniciativa, causando nuestra insatisfacción y frustración.

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis General

La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica - 2018.

2.2.2. Hipótesis Específicas

- La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con las expectativas del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.
- La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con la percepción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.
- La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con la satisfacción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

2.3. Definición de Términos

- **Buzón de Sugerencias.** Está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le parece el servicio o la atención prestada en el establecimiento.
- **Cadena de Satisfacción.** Es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.
- **Calidad.** Término utilizado para describir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos
- **Cliente.** Es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e importante en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.
- **Control.** El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas.

- **Dirección.** Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.
- **Disposición.** Es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio
- **Evaluación.** Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de otros procesos en base al cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.
- **Gestión.** Es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.
- **Gestión Administrativa.** Es el esfuerzo coordinado de un grupo para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa.
- **Insatisfacción.** Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.
- **Misión.** Propósito de la organización o equipo de mejora.
- **Momento de Verdad.** Es el contacto físico que tiene el cliente con la organización donde sabemos cómo se prestara el servicio a cada uno de los clientes.
- **Organización.** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

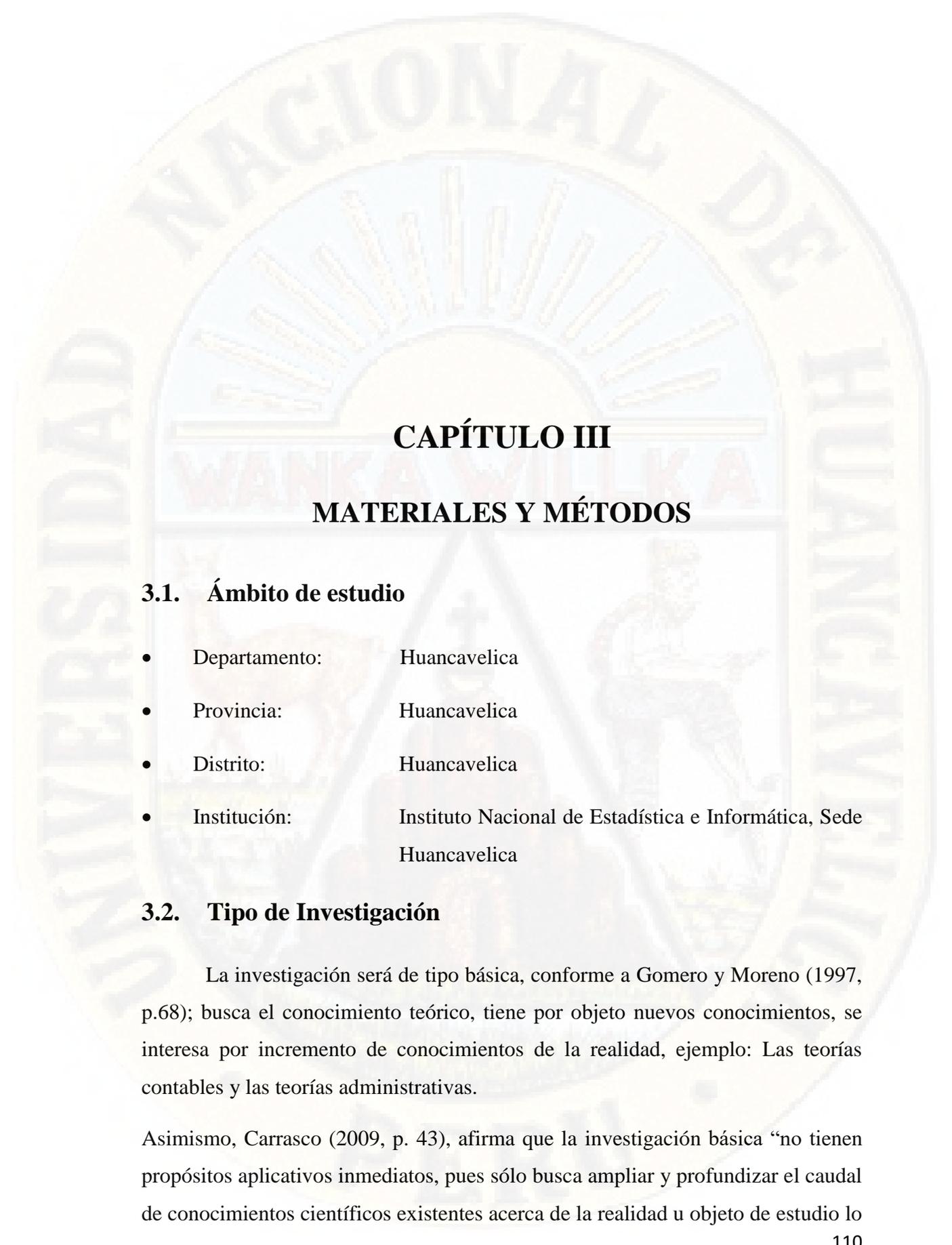
- **Planeamiento estratégico.** Es una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- **Planificación.** En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos
- **Quejas.** Es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.
- **Servicio.** Es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.
- **Valor Agregado.** Son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

2.4. Identificación de Variables

- Variable1: Gestión Administrativa.
- Variable2: Calidad de Servicio.

2.5. Definición operativa de las variables e indicadores

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Valorativa
Gestión Administrativa Idalberto Chiavenato (2006)	Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia y con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante fases organizacionales. Idalberto Chiavenato (2006)	La gestión administrativa es interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Chiavenato (2006)	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas 	La escala valorativa es la Likert, que sirve como instrumento psicométrico, que se utiliza para realizar investigaciones de mercados para la comprensión de opiniones. La escala se mide en la siguiente forma: 5=Siempre 4= Casi siempre 3= A veces 2= Casi nunca 1= Nunca
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura orgánica - Análisis y diseño de puestos 	
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Liderazgo - Comunicación - Comportamiento individual y de grupo 	
			Control	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación 	
Calidad de Servicio Parasunaman, et.al. (1988)	La calidad de servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido. Parasunaman, et.al. (198)	Un servicio de buena calidad implica calidad más útil y económica; s un servicio que tiene la característica de satisfacer necesidades o requerimiento del consumidor o de la sociedad. Parasunaman, et.al. (1988)	Expectativas del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificadores - Percepción de alternativas - Auto percepción - Factores situacionales 	La escala de medición es ordinal
			Percepción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos tangibles - Fiabilidad - Capacidad - Seguridad - Empatía 	
			Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción - Satisfacción - Complacencia - Grado de fidelización - Control de calidad - Reclamos 	



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. **Ámbito de estudio**

- Departamento: Huancavelica
- Provincia: Huancavelica
- Distrito: Huancavelica
- Institución: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sede Huancavelica

3.2. **Tipo de Investigación**

La investigación será de tipo básica, conforme a Gomero y Moreno (1997, p.68); busca el conocimiento teórico, tiene por objeto nuevos conocimientos, se interesa por incremento de conocimientos de la realidad, ejemplo: Las teorías contables y las teorías administrativas.

Asimismo, Carrasco (2009, p. 43), afirma que la investigación básica “no tienen propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad u objeto de estudio lo

constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar su contenido”, referente a las variables de estudio.

3.3. Nivel de Investigación

El presente proyecto es de nivel correlacional que tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más conceptos y que Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81), “Este estudio tiene como la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o a conceptos, categorías o variables en un contexto particular”.

3.4. Método de Investigación

3.4.1. Método General

En la presente investigación se utilizará el método general, el cual se basa en la lógica empírica. Dentro de este podemos observar varios métodos específicos con técnicas particulares. Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

3.4.2. Método científico

El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Tamayo (2003), “El método científico no es otra cosa que la aplicación de la lógica a las realidades o hechos observados”

3.4.3. Métodos específicos

3.4.3.1. Método Comparativo

Tiene por finalidad de descubrir las conexiones internas y externas que existen entre otros los objetos. Su aplicación es a través de la contrastación, consiste en establecer la semejanza o diferencia que existe entre los objetos de la

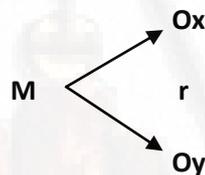
realidad conforme a una relación determinada. Este método no solo se reduce al análisis, sino es una operación sintética.

3.4.3.2. Método Correlacional

Estudia la relación entre dos o más variables. La investigación correlacional en el mayor de los casos utiliza muestras moderadas.

3.5. Diseño de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 121), Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Esta su vez se subdivide en longitudinal y transeccional, para esta investigación es de tipo transeccional correlacional, este diseño describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.



Donde:

- M:** Muestra de observación.
- Ox:** Gestión Administrativa.
- Oy:** Calidad de Servicio.
- r:** Relación entre Variables.

3.6. Población, Muestra y Muestreo

3.6.1. Población

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, según Selitz (1974). La población de estudio está conformada por el total del personal administrativo que laboran en el Instituto Nacional de

Estadística e Informática – Sede Huancavelica y de un número determinado de usuarios/pobladores.

3.6.2. Muestra

Suele ser definida como un sub grupo de la población de acuerdo al concepto que menciona Sudman (1974). Por tanto, se tomará como muestra el total del personal administrativo que laboran en el Instituto Nacional de Estadística e Informática – Sede Huancavelica y de un número determinado de usuarios/pobladores.

3.6.3. Muestreo

No probabilístico tipo intencional selectivo ya que se requiere de casos representativos, porque se cuenta con la población aquellas unidades que brindan la información requerida. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189), “Las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas, suponen en un procedimiento de selección informal” La muestra es de 20 trabajadores administrativos y de 100 pobladores/usuarios del Distrito de Huancavelica.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1. La Observación

Sabino (1992:111-113), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información (como en este caso), la observación, recibe el nombre de no participante o simple.

3.7.2. La entrevista

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277). Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

3.7.3. La encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006:13) Al respecto, Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente

reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006:127-128) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

3.8. Procesamiento de Recolección de Datos

Procesamiento de Información

- Estructuración del cuestionario.
- Validación del cuestionario.
- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica, mediante histogramas.
- Prueba de estadística del Coeficiente de correlación de Spearman.
- Paquete estadístico SPSS V24.

Fuentes para recolección de información

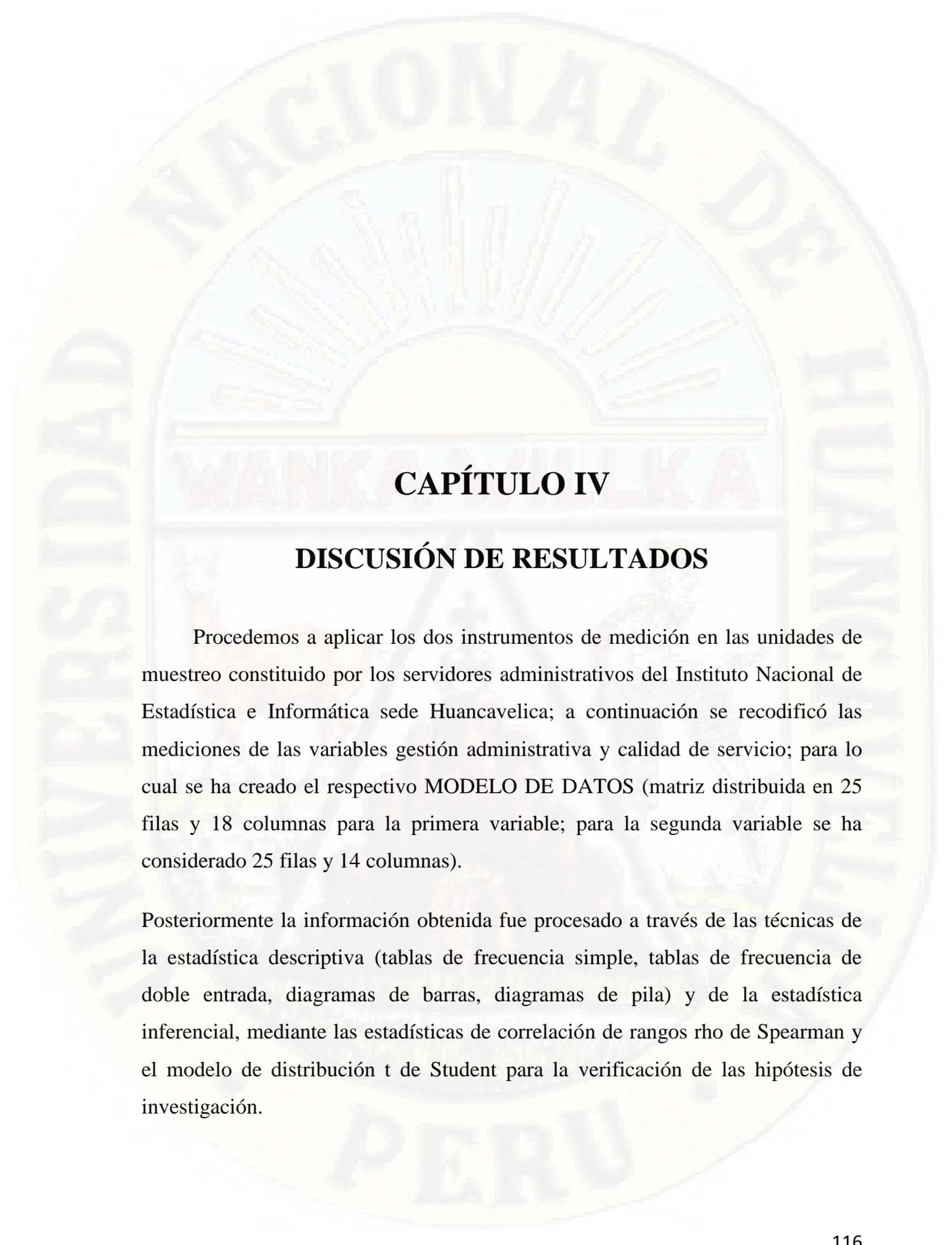
- Fuentes primarias
- Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- Fuentes secundarias: Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Contrastación de hipótesis:

- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica, mediante histogramas.

Para el procesamiento de los datos se utilizará los programas de Microsoft Excel y el SPSS versión 24.0.



CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Procedemos a aplicar los dos instrumentos de medición en las unidades de muestreo constituido por los servidores administrativos del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica; a continuación se recodificó las mediciones de las variables gestión administrativa y calidad de servicio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 25 filas y 18 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 25 filas y 14 columnas).

Posteriormente la información obtenida fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con el Lenguaje de Programación Estadístico R versión 3,3 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

4.1. Resultados a Nivel Descriptivo

4.1.1. Resultados de la Gestión Administrativa

Tabla 4. Resultados de la gestión administrativa

Gestión administrativa	f	%
Muy desfavorable	3	12,0
Desfavorable	3	12,0
Favorable	13	52,0
Muy favorable	6	24,0
Total	25	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

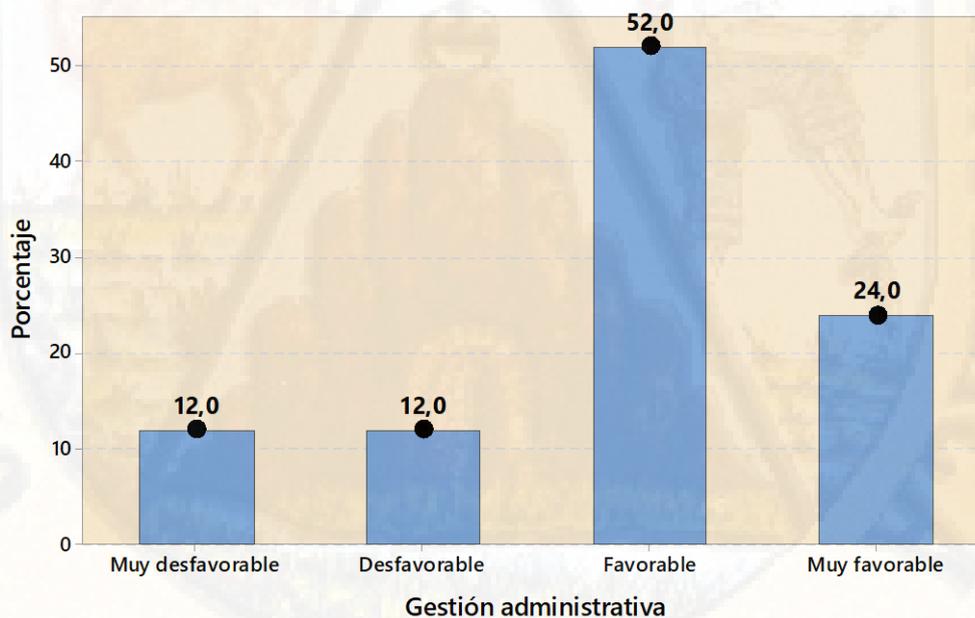


Gráfico 1. Diagrama de los resultados de la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 4.

En la tabla 4 observamos los resultados de la percepción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica; el 12,0% (3) consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 12,0% (3) consideran que es desfavorable, el 52,0% (13) consideran que es favorables y el 24,0% (6) consideran que son muy favorable.

Tabla 5. Resultados de las dimensiones de la gestión administrativa.

Dimensiones de la gestión administrativa	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Planeación	3	12,0	3	12,0	17	68,0	2	8,0	25	100,0
[2] Organización	2	8,0	2	8,0	13	52,0	8	32,0	25	100,0
[3] Dirección	2	8,0	3	12,0	15	60,0	5	20,0	25	100,0
[4] Control	3	12,0	4	16,0	9	36,0	9	36,0	25	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

[1]Planeación: el 12,0% (3) considera que es muy desfavorable, el 12,0% (3) consideran que es desfavorable, el 68,0% (17) consideran que es favorable y el 8,0% (2) consideran que es muy favorable.

[2]Organización: el 8,0% (2) considera que es muy desfavorable, el 8,0% (2) consideran que es desfavorable, el 52,0% (13) consideran que es favorable y el 32,0% (8) consideran que es muy favorable.

[3]Dirección: el 8,0% (2) considera que es muy desfavorable, el 12,0% (3) consideran que es desfavorable, el 60,0% (15) consideran que es favorable y el 20,0% (5) consideran que es muy favorable.

[4]Control: el 12,0% (3) considera que es muy desfavorable, el 16,0% (4) consideran que es desfavorable, el 36,0% (9) consideran que es favorable y el 36,0% (9) consideran que es muy favorable.

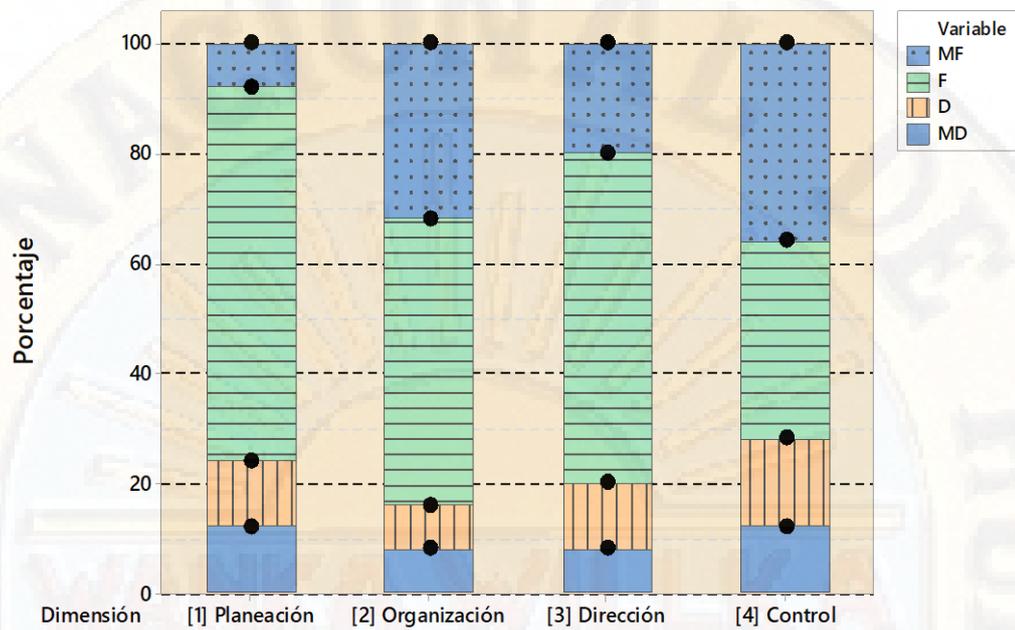


Gráfico 2. Diagrama de las dimensiones de la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 2.

Tabla 6. Resultados del perfil de la gestión administrativa.

Categorías	f'	%
Nunca	42	9,3
Casi nunca	46	10,2
A veces	138	30,7
Casi siempre	174	38,7
Siempre	50	11,1
Total	450	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

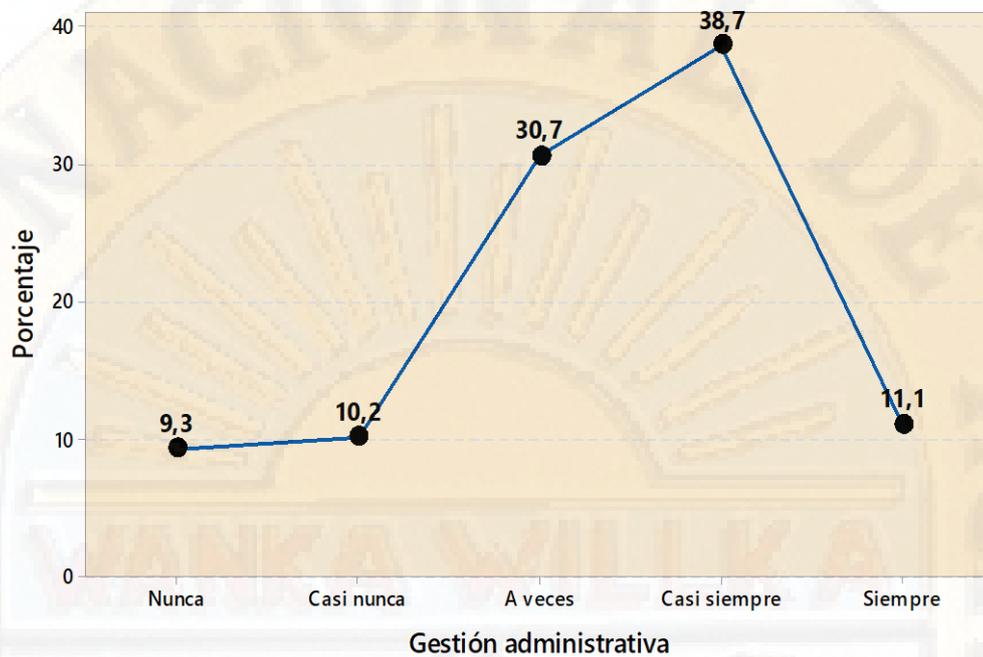


Gráfico 3. Diagrama del perfil de la gestión administrativa.

Fuente: Tabla 6.

La tabla 6 muestra los resultados del perfil de las percepciones de la gestión administrativa; el 9,3% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 10,2% de trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 30,7% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 38,7% de trabajadores frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 11,1% de trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.1.2. Resultados de la Calidad de Servicio

Tabla 7. Resultados de la calidad de servicio.

Calidad de servicio	f	%
Muy desfavorable	3	12,0
Desfavorable	2	8,0
Favorable	11	44,0
Muy favorable	9	36,0
Total	25	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

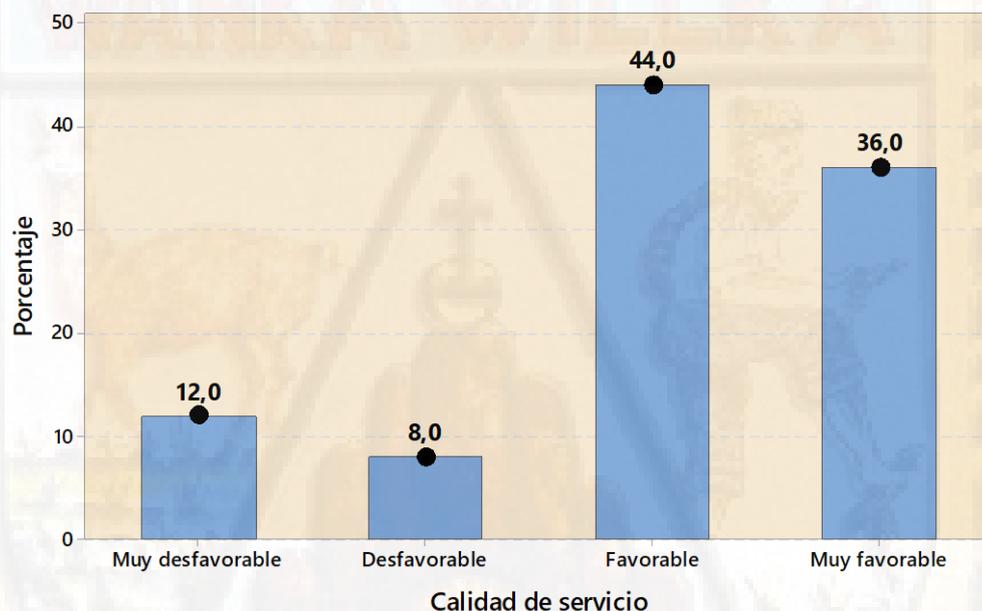


Gráfico 4. Diagrama del desempeño laboral.

Fuente: Tabla 7.

En la tabla 7 se muestra los resultados de la percepción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica; el 12,0% (3) de trabajadores consideran que la calidad de servicio es muy desfavorable, el 8,0% (2) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 44,0% (11) de trabajadores tienen una percepción favorable y el 36,0% (9) de trabajadores tienen una percepción muy favorable.

Tabla 8. Resultados de las dimensiones de la calidad de servicio.

Dimensiones de la calidad de servicio	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Expectativas del cliente	2	8,0	2	8,0	11	44,0	10	40,0	25	100,0
[2] Percepción del cliente	2	8,0	3	12,0	12	48,0	8	32,0	25	100,0
[3] Satisfacción del cliente	3	12,0	2	8,0	13	52,0	7	28,0	25	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

[1]Expectativas del cliente: el 8,0% (2) considera que es muy desfavorable, el 8,0% (2) consideran que es desfavorable, el 44,0% (11) consideran que es favorable y el 40,0% (10) consideran que es muy favorable.

[2]Percepción del cliente: el 8,0% (2) considera que es muy desfavorable, el 12,0% (3) consideran que es desfavorable, el 48,0% (12) consideran que es favorable y el 32,0% (8) consideran que es muy favorable.

[3]Satisfacción del cliente: el 12,0% (3) considera que es muy desfavorable, el 8,0% (2) consideran que es desfavorable, el 52,0% (13) consideran que es favorable y el 28,0% (7) consideran que es muy favorable.

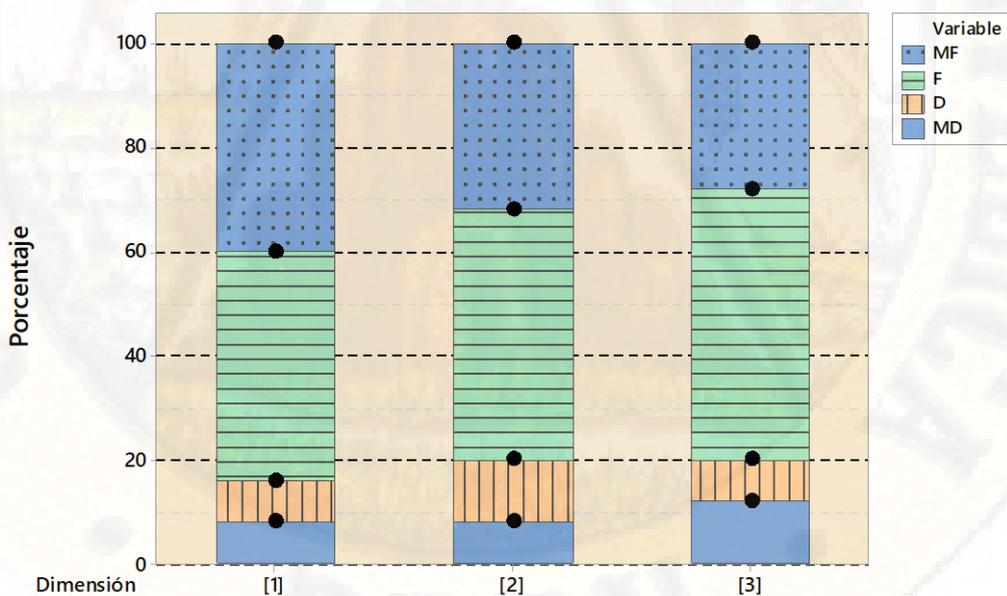


Gráfico 5. Diagrama de las dimensiones del desempeño laboral.

Fuente: Tabla 8.

Tabla 9. Resultados del perfil de la calidad de servicio.

Categorías	f'	%
Nunca	36	10,3
Casi nunca	28	8,0
A veces	88	25,1
Casi siempre	156	44,6
Siempre	42	12,0
Total	350	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

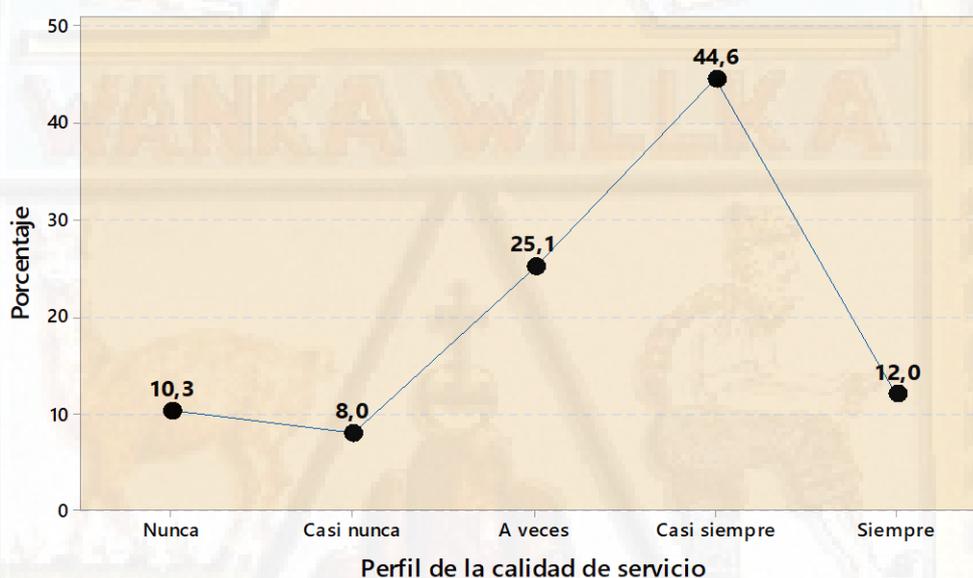


Gráfico 6. Diagrama del perfil de la calidad de servicio.

Fuente: Tabla 6.

La tabla 9 muestra los resultados del perfil de las percepciones de la calidad de servicio; el 10,3% de servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 8,0% manifiestan casi nunca estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 25,1% algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 44,6% casi siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 12,0% siempre están de acuerdo.

4.2. Resultados a Nivel Inferencial

4.2.1. Distribución Muestral de las Puntuación De La Gestión Administrativa

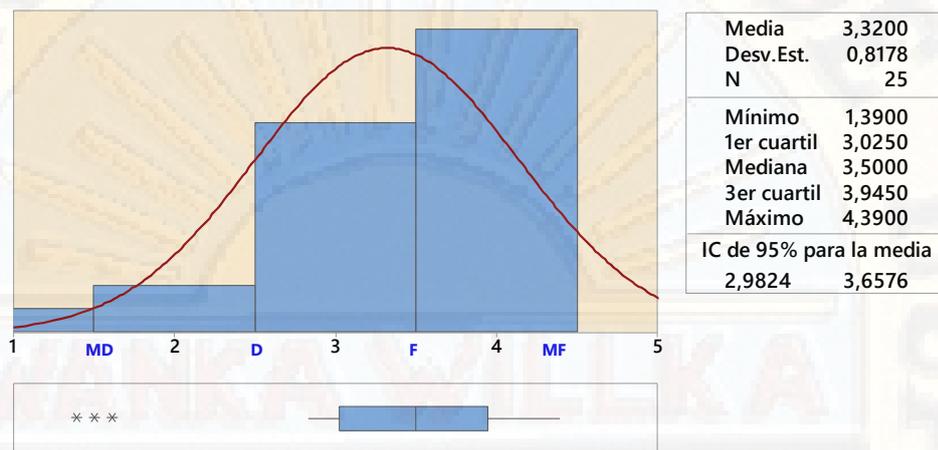


Gráfico 7. Diagrama de la distribución de puntuaciones de la gestión administrativa.

Fuente: Software estadístico.

En el histograma del gráfico 7 se tiene la distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para la gestión administrativa; el valor de la media es 3,32 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar es 0,8178 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 1,39 y la puntuación máxima obtenida es 4,39 el primer cuartil es 3,025 y el tercer cuartil es 3,945. El diagrama de caja nos muestra que existen casos atípicos por debajo de la mediana. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [2,9824 – 3,6576].

4.2.2. Distribución Muestral de las Puntuaciones de la Calidad de Servicio

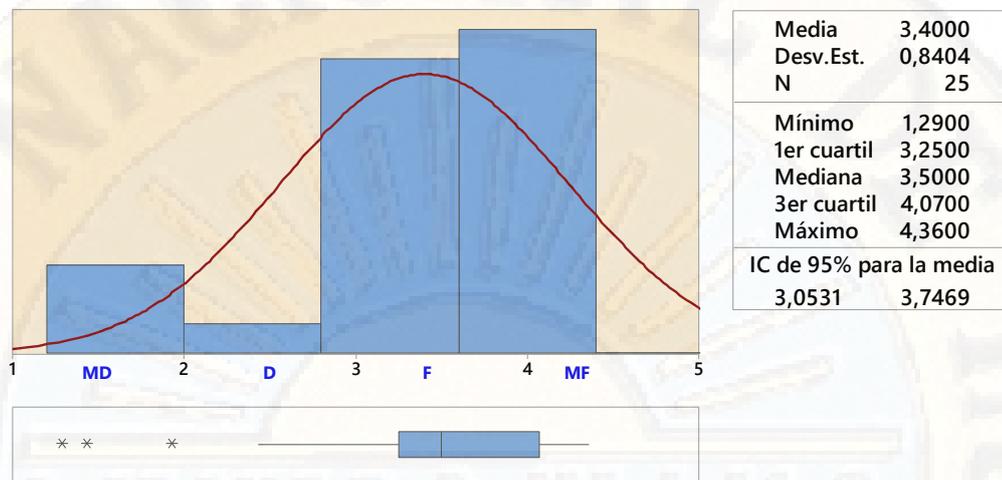


Gráfico 8. Diagrama de la distribución muestral de la calidad de servicio.

Fuente: Software estadístico.

En el histograma del gráfico 8 de las puntuaciones de la variable calidad de servicio observamos que no se tienen una curva normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan por encima de la media cuyo valor es 3,40 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar es 0,8404 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 1,29 y la puntuación máxima obtenida es 4,36 el primer cuartil es 3,25 y el tercer cuartil es 4,07. El diagrama de caja nos muestra que en general existe la presencia de casos atípicos por debajo de la media. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [3,0531 – 3,7469] en la que se ubica el parámetro poblacional.

4.2.3. Estimación de la Relación Entre las Variables

En la determinación de la relación entre las variables tenemos en cuenta el tipo de variable con la cual se ha trabajado:

- Gestión administrativa: Tipo ordinal.
- Calidad de servicio: Tipo ordinal.

Asimismo, tenemos en cuenta que la distribución de las puntuaciones de ambas variables no siguen una distribución normal, por lo tanto usamos las estadísticas no paramétricas para determinar las relaciones y específicamente usamos la estadística de correlación por rangos rho de Spearman (r_s) cuya fórmula es::

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Donde:

r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n : Tamaño de la muestra.

Al aplicar la fórmula en las puntuaciones de ambas variables:

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 444,6}{25(25^2 - 1)} = 0,829$$

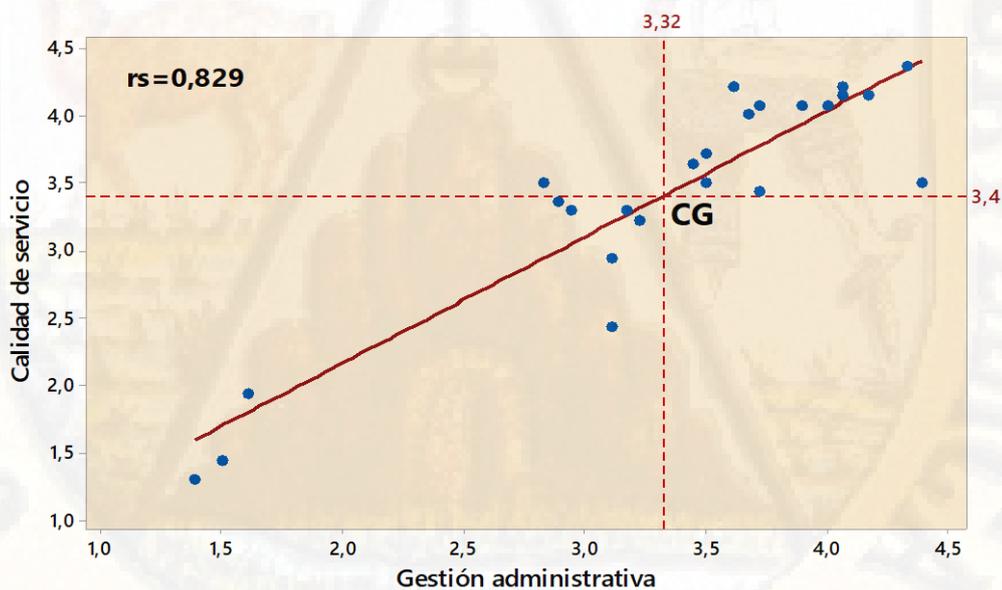


Gráfico 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.

Fuente: Software estadístico.

4.2.4. Estimación del Intervalo de Confianza de la Relación

Para los límites del intervalo de confianza de la correlación Rho de Spearman, usamos la técnica de simulación BOOTSTRAP que proporciona estimaciones del error estadístico en el cálculo de los límites del intervalo imponiendo escasas restricciones sobre la variable aleatoria; usamos la fórmula:

$$r_s^{\{0,025\}} \leq \rho_s \leq r_s^{\{0,975\}}$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional de rangos de Spearman es:

$$P(0,625 \leq \rho_s \leq 0,952) = 0,95$$

4.2.5. Relación Categórica de las Variables

Tabla 10. Resultados de la relación categórica de la gestión administrativa y la calidad de servicio.

Calidad de servicio	Gestión administrativa								Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	3	12,0	-	-	-	-	-	-	3	12,0
Desfavorable	-	-	-	-	2	8,0	-	-	2	8,0
Favorable	-	-	3	12,0	7	28,0	1	4,0	11	44,0
Muy favorable	-	-	-	-	4	16,0	5	20,0	9	36,0
Total	3	12,0	3	12,0	13	52,0	6	24,0	25	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 10 podemos observar que el 12,0% (3) de servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable y la calidad de servicio es muy desfavorable; el 12,0% (3) de servidores consideran que la gestión administrativa es desfavorable y la calidad de servicio es favorable; el 8,0% (2) de servidores consideran que la gestión administrativa es favorable y la calidad de servicio es

desfavorable; el 28,0% (7) de servidores consideran que la gestión administrativa es favorable y la calidad de servicio es favorable; el 16,0% (4) de servidores consideran que la gestión administrativa es favorable y la calidad de servicio es muy favorable; el 4,0% (1) de servidores consideran que la gestión administrativa es muy favorable y la calidad de servicio es favorable; el 20,0% (5) de servidores consideran que la gestión administrativa es muy favorable y la calidad de servicio es muy favorable.

4.3. Prueba de la Significancia de la Hipótesis Principal

A. Sistema de Hipótesis

- **Nula (H₀)**

La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con la calidad de servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica - 2018.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa (H₁)**

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con la calidad de servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica - 2018.

$$\rho_s > 0$$

B. Nivel de Significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

C. Estadística de Prueba

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1-r_s^2)/(n-2)}} \sim t(33)$$

D. Cálculo de la Estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc):

$$t = \frac{0,829}{\sqrt{(1-0,829^2)/(35-2)}} = 8,5$$

E. Toma de Decisión

En la curva de densidad tabulamos el valor calculado y por tanto podemos deducir que se ubica en la llamada región crítica ($8,5 > 1,675$) es decir se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con la calidad de servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018 con un 95% de confianza.

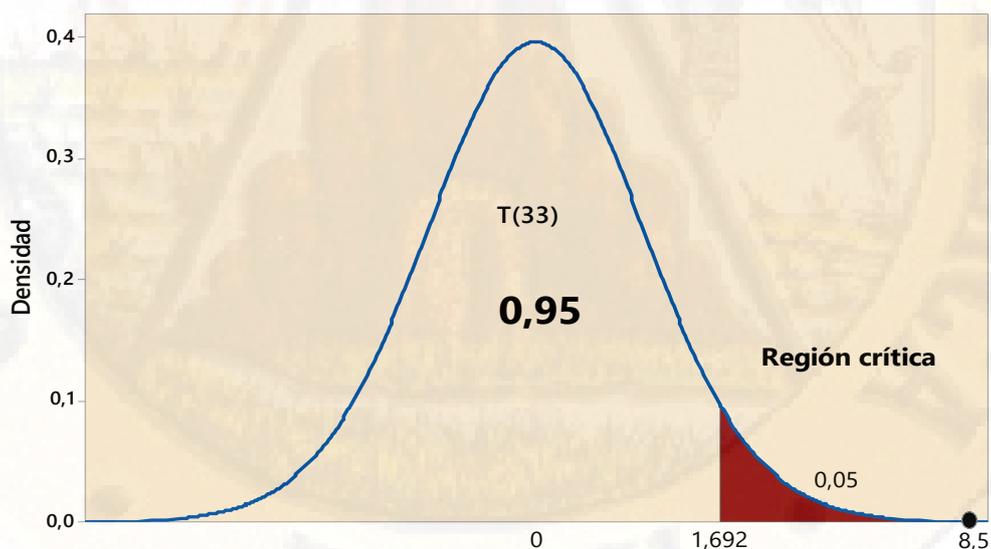


Gráfico 10. Diagrama de densidad de la distribución t de student.

Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t \geq 8,5) = \int_{8,5}^{+\infty} f(t)dt = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,829^2 = 0,687$

Que nos representa el porcentaje que la variable gestión administrativa explica las percepciones de la calidad de servicio en los servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica - 2018.

4.4. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas

Tabla 11. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la calidad de servicio	Estadísticas de la relación con la gestión administrativa				
	r_s	Vc	Vt	Vt>Vc	Decisión
Expectativas del cliente	0,71	6	1,692	TRUE	Rechaza Ho
Percepción del cliente	0,86	10	1,692	TRUE	Rechaza Ho
Satisfacción del cliente	0,75	6	1,692	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

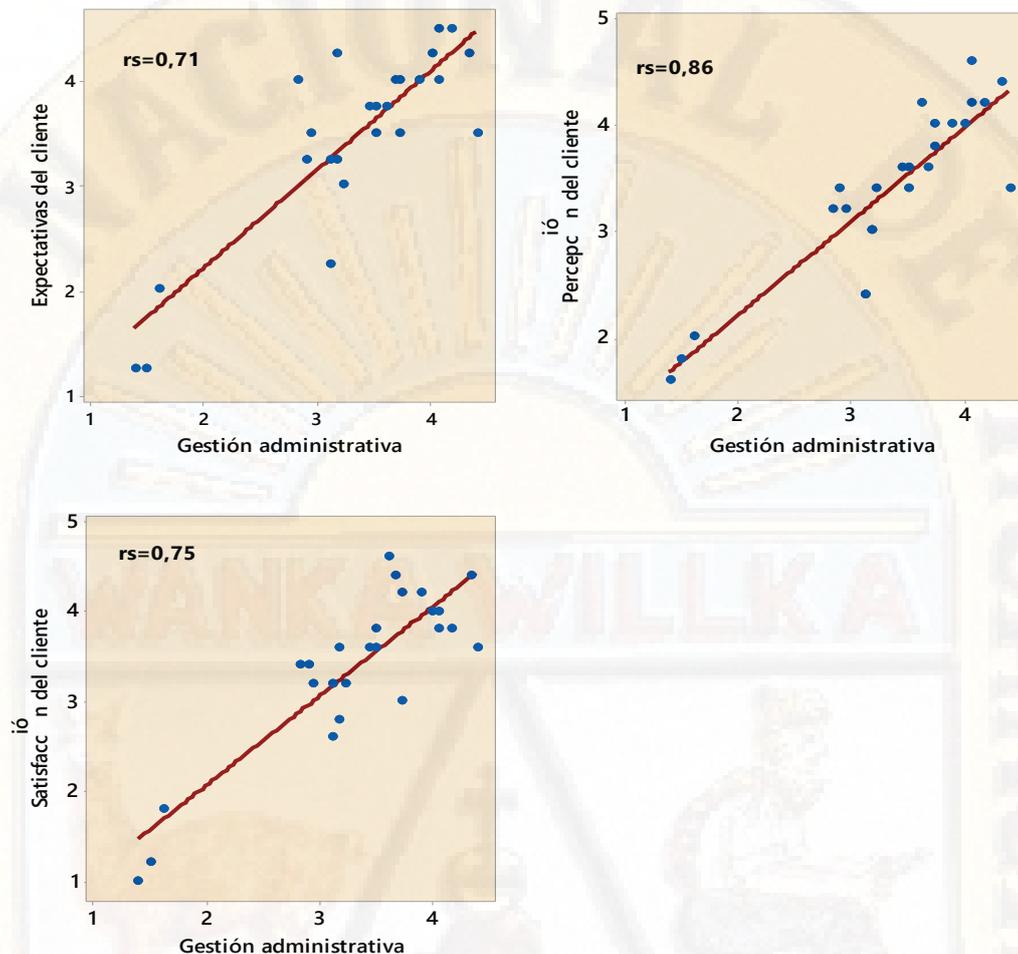


Gráfico 11. Diagrama de dispersión de la relación de la variable y las dimensiones.

Fuente: Software estadístico.

A. Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con las expectativas del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

- **Hipótesis Alternativa (H₁):**

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las expectativas del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

Análisis

De la tabla 11 observamos que el valor calculado de la correlación de Spearman es $r_s=0,71$ cuyo valor calculado de $t(33)=6$ y su valor crítico asociado es 1,692 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación $6 > 1,692$ y procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

B. Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con la percepción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con la percepción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

Análisis

De la tabla 11 observamos que el valor calculado de la correlación de Spearman es $r_s=0,86$ cuyo valor calculado de $t(33)=10$ y su valor crítico asociado es 1,692 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación $10 > 1,692$ y procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

C. Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con la satisfacción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con la satisfacción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.

Análisis

De la tabla 11 observamos que el valor calculado de la correlación de Spearman es $r_s=0,86$ cuyo valor calculado de $t(33)=10$ y su valor crítico asociado es 1,692 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación $10 > 1,692$ y procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Tabla 12. Resultados de la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática desde la perspectiva del usuario.

Calidad de servicio desde la perspectiva del usuario	f	%
Muy desfavorable	1	4,8
Desfavorable	4	19,0
Favorable	10	47,6
Muy favorable	6	28,6
Total	21	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

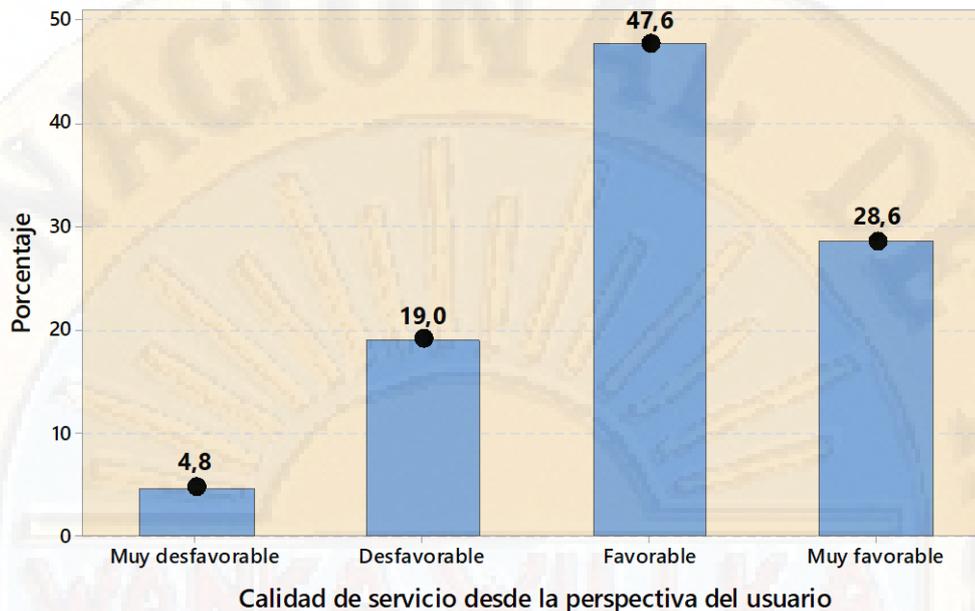


Gráfico 12. Diagrama de los resultados de la calidad de servicio calidad de servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática desde la perspectiva del usuario.

Fuente: Tabla 12.

Adicionalmente como referencia se realizó la medición de la calidad del servicio de la entidad desde la perspectiva del usuario y cuyos resultados se muestran en la tabla 12. El 4,8% (1) considera que la calidad de servicio es muy desfavorable, el 19,0% (4) considera que es desfavorable; el 47,6% (10) considera que la calidad de servicio es favorable y el 28,6% (6) considera que es muy favorable.

A la vista de los resultados, la correlación entre la gestión administrativa y la calidad de servicios es del 0,829 que de acuerdo a la tabla 13 se tipifica como una correlación positiva considerable, de tal manera que este resultado representa el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Respecto a la validez externa de este resultado podemos decir que se han controlado la influencia de variables externas que posiblemente afectan la correlación general y el hecho de la validez ecológica que está referido a la obtención de los resultados en otras situaciones y respecto a la validez interna se ha tenido en cuenta el efecto de la maduración e historia de los encuestados, la valides y confiabilidad de los instrumentos de medición.

Tabla 13. Valores para la interpretación del coeficiente de correlación.

-1.00	= <i>correlación negativa perfecta.</i>
-0.90	= Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	= Correlación negativa considerable.
-0.50	= Correlación negativa media.
-0.25	= Correlación negativa débil.
-0.10	= Correlación negativa muy débil.
0.00	= No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	= Correlación positiva muy débil.
+0.25	= Correlación positiva débil.
+0.50	= Correlación positiva media.
+0.75	= Correlación positiva considerable.
+0.90	= Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	= <i>Correlación positiva perfecta</i>

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p. 305)

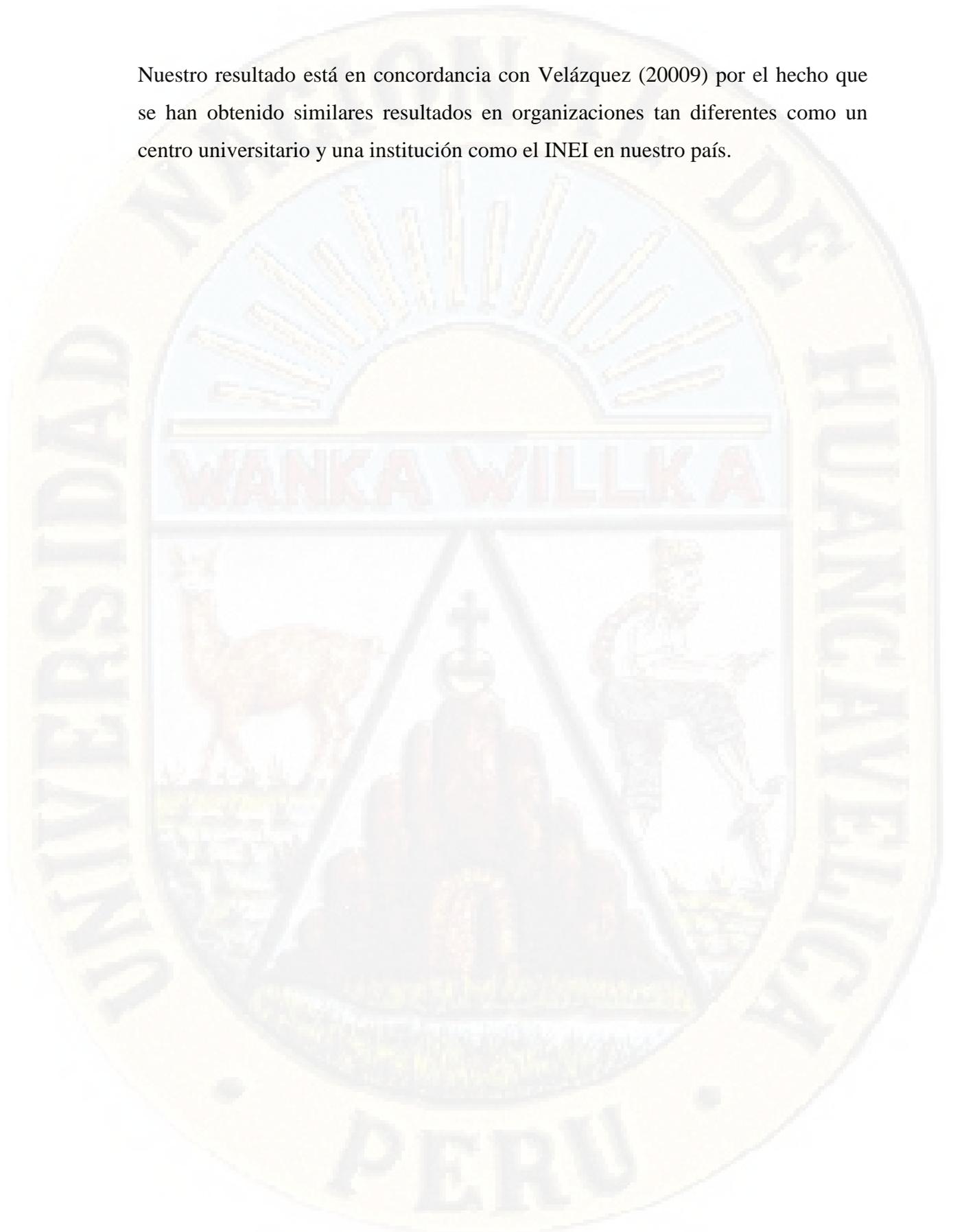
Asimismo, los resultados muestran la estimación de la correlación poblacional cuyos límites al 95% de confianza es [0,625-0,952] en donde está ubicada la verdadera correlación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico los resultados muestran que la relación entre las expectativas del cliente y la gestión administrativa es del 0,71 tipificada como positiva media, es decir a mayor grado de gestión administrativa le corresponde mejores expectativas del cliente.

De igual manera para el cumplimiento del segundo objetivo específico los resultados muestran que la relación entre las expectativas del cliente y la gestión administrativa es del 0,86 tipificada como positiva considerable, es decir a mayor grado de gestión administrativa le corresponde una mejor percepción del cliente.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo específico los resultados muestran que la relación entre las expectativas del cliente y la satisfacción del cliente es del 0,75 tipificada como positiva considerable, es decir a mayor grado de gestión administrativa le corresponde una mejor satisfacción. Por tanto, se ha dado el cumplimiento de todos los objetivos de la investigación.

Nuestro resultado está en concordancia con Velázquez (2009) por el hecho que se han obtenido similares resultados en organizaciones tan diferentes como un centro universitario y una institución como el INEI en nuestro país.



Conclusiones

1. Las evidencias muestran que la *gestión administrativa* se relaciona de forma significativa con la *calidad de servicio* en los servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=0,829$ que se tipifica como positiva considerable. El 12% de servidores consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 12,0% consideran que es desfavorable, el 52,0% consideran que es favorable y el 24,0% consideran que es muy favorable; asimismo el 12,0% de servidores consideran que el desempeño laboral es muy desfavorable, el 8,0% consideran que es desfavorable, el 44,0% consideran que es favorable y el 36% considera que es muy favorable.
2. Las evidencias muestran que la *gestión administrativa* se relaciona de forma significativa con las *expectativas del cliente* como parte de la *calidad de servicio* en los servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,71$ que se tipifica como positiva media. El 8% de servidores consideran que las expectativas del cliente son muy desfavorables, el 8% consideran que es desfavorable, el 44% consideran que es favorable y el 40% consideran que es muy favorable.
3. Las evidencias muestran que la *gestión administrativa* se relaciona de forma significativa con las *percepciones del cliente* como parte de la *calidad de servicio* en los servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,86$ que se tipifica como positiva considerable. El 8% de servidores consideran que la percepción de los clientes son muy desfavorables, el 12% consideran que es desfavorable, el 48% consideran que es favorable y el 32% consideran que es muy favorable.

4. Las evidencias muestran que la *gestión administrativa* se relaciona de forma significativa con la *satisfacción del cliente* como parte de la *calidad de servicio* en los servidores del Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,75$ que se tipifica como positiva considerable. El 12% de servidores consideran que la percepción de los clientes son muy desfavorables, el 8% consideran que es desfavorable, el 52% consideran que es favorable y el 28% consideran que es muy favorable.

Recomendaciones

- 1.** Es necesario realizar capacitaciones al personal cada cierto tiempo, para no perder la calidad de atención que se brinda a los usuarios, la fortaleza más importante que se tiene en el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, es precisamente, su adecuada atención y calidad de servicios que se brindan, por consiguiente, las capacitaciones son importante para que se articule mejor las actividades que realizan el personal de la institución y se brinde una mejor atención al público en general.
- 2.** Con respecto a la expectativa que tiene el usuario respecto a la calidad de atención que se brinda en el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica, debe ser la más esperada, y para ello es necesario establecer estrategias que puedan establecer esa expectativa de los usuarios como por ejemplo, dar a conocer, cada cierta temporada, por diferentes medios de comunicación, los resultados de estudios o campañas que realizan como parte de sus actividades que ejecutan en sus diferentes instancias.
- 3.** Es importante que los usuarios, tengan una percepción positiva respecto a las acciones que realiza el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica para ello, es imprescindible que los trabajadores, funcionarios y responsables de la gestión del INEI, puedan sistematizar todas sus actividades y que los resultados que se propongan sean dados a conocer a la población, y que éstas puedan valorar la importancia que tiene este Instituto para el desarrollo de la población.
- 4.** Uno de los principales objetivos que buscamos como institución, es la satisfacción del cliente, y que esta se debe constituirse como un valor para las personas, por consiguiente, es necesario buscar o implementar estrategias, tácticas o acciones, que permitan que la población o los usuarios de la localidad se sientan satisfechos de la atención brindada por los responsables de las actividades que se realizan en el Instituto Nacional de Estadística e Informática sede Huancavelica.

Referencia Bibliográfica

- Abad Acosta, M. G., & Pincay Diaz, D. E. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y eterno para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana, Carrera Administración de Empresas.
- Albrecht, K., & Bradford, J. L. (1990). *La excelencia en el servicio: como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente*. Bogota: Legis.
- Amador, J. P. (2 de Agosto de 2003). *Proceso Administrativo*. Obtenido de Proceso Administrativo:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativa
- Calero, J. (2015). *Gestión Administrativa y Calidad de los Servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015*. Chimbote: Universidad los Angeles de Chimbote.
- Cervera, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo con ejemplos*. España: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. Bogota: Mc Graw.
- Crosby, P. (1997). *La calidad no cuesta*. Mexico: Cecsa.
- Espinoza M. & Martinez A. (2015). Programa de Calidad de Servicio para Obtener Ventaja Competitiva en la Empresa de Eventos Play Perú Btl – Lurín – 2014. Universidad Autónoma del Perú.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- García Gonzales, A. (2014). *Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción español*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- García, L. (2011). Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del Banco Ripley SA. – Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo, Año 2011. Universidad Nacional de Trujillo.
- Hermoza, L (2015). Estudio de la Calidad de Servicio y nivel de Satisfacción del Cliente de la empresa GECIDSA de Sullana 2015. Universidad Nacional de Piura.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2002). *Marketing del Servicio*. Mexico: Imagen Editorial.
- Kotler, P. (2005). *Dirección de Mercadotecnia*. Lima: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Melinkoff, R. (2008). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.

Nahuirima Y. (2015). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas.

Norma ISO 9000:2000. (s.f.).

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1998). *Modelo Conceptual de Calidad de Servicio.* Journal of Marketing.

Perez C. (2014). La Calidad del Servicio al Cliente y su Influencia en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre Sac - Chiclayo Periodo Enero a Septiembre 2011 Y 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo.

Senlle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *Iso 9000.2000 Calidad en los servicios.* Barcelona: Gestión.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing.* Mexico: Mc Graw Hill.

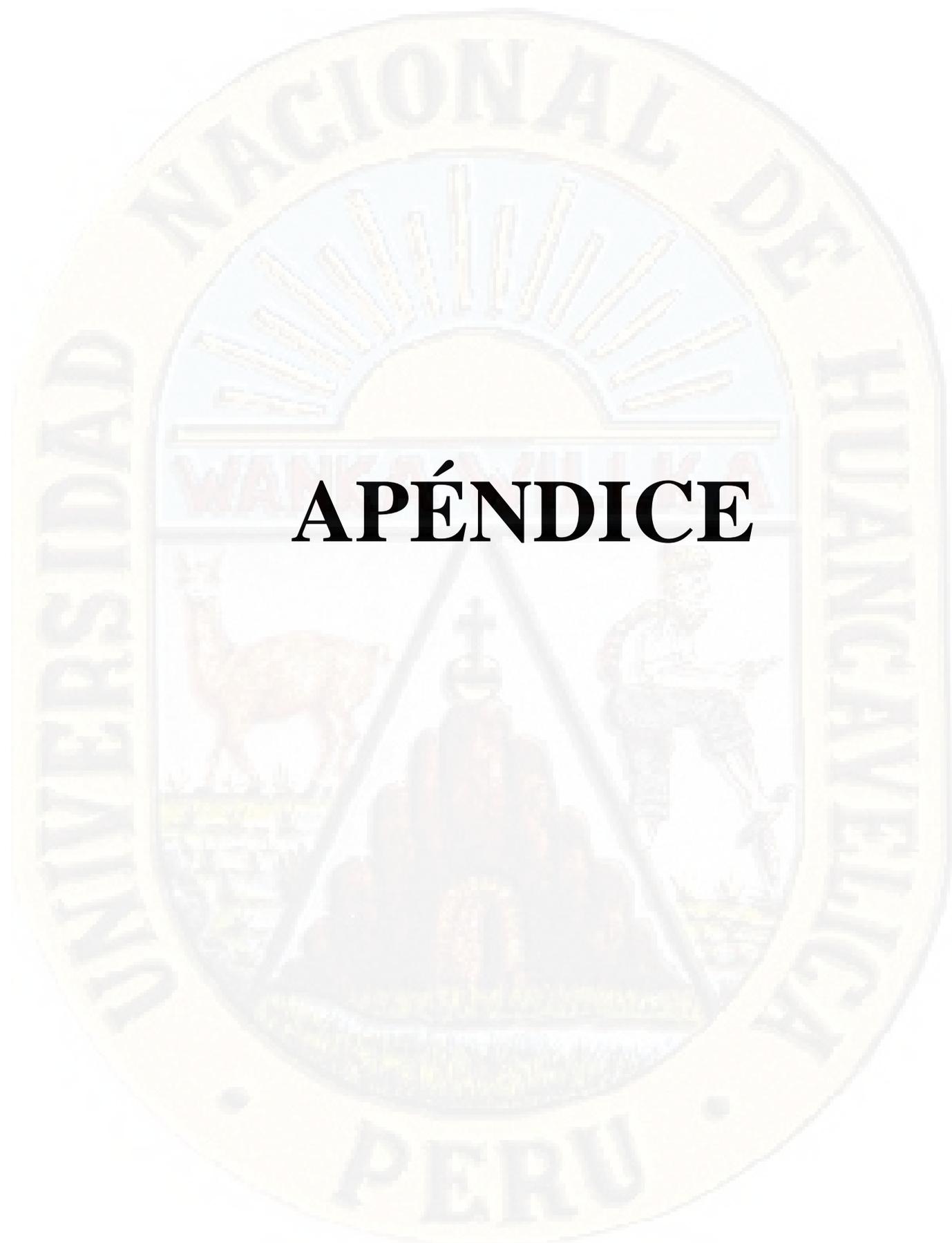
Suárez Bazalar, R. (2015). *El nivel de calidad de servicio de un Centro de Idiomas aplicando el modelo SERVQUAL, caso: Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao, periodo 2011 - 2012.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado.

Terry, G. R. (1973). *Principios de la Administracion.* Buenos Aires: El Ateneo.

Velarde Mamani, C. W., & Medina Gutiérrez, D. J. (2016). *Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016.* Lima: Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración .

Velázquez, E. R. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009.* Encarnacion: Universidad Nacional de Itapúa, Doctorado en Gestión Eduacional.

Zeithaml, V., & Bietner, M. J. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa.* Mexico: McGraw-Hill.



APÉNDICE

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título del Proyecto: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. SEDE HUANCVELICA 2018”

Bach. Roos Nataly CARHUAPOMA CHAHUAYO

Bach. Zenaida ESCOBAR NUÑEZ

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Método y Diseño	Población y Muestra
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica - 2018?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>✓ ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con las expectativas del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica - 2018?</p> <p>✓ ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la percepción del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica - 2018?</p> <p>✓ ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la satisfacción del cliente como dimensión de la</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación de la Gestión Administrativa con la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica - 2018.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>✓ Determinar la relación de la Gestión Administrativa con las expectativas del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística sede Huancavelica - 2018.</p> <p>✓ Determinar la relación de la Gestión Administrativa con la percepción del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística sede Huancavelica - 2018</p> <p>✓ Determinar la relación de la Gestión Administrativa con la satisfacción del cliente como dimensión de la</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con la Calidad de Servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica - 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>✓ La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con las expectativas del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica - 2018.</p> <p>✓ La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con la percepción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica - 2018.</p> <p>✓ La Gestión Administrativa se relaciona de manera significativa con la</p>	<p>Variable 01</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Variable 02</p>	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control Personas</p> <p>Expectativas del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas - Estructura orgánica - Análisis y diseño de puestos - Motivación - Liderazgo - Comunicación - Comportamiento individual y de grupo - Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación - Intensificadores - Percepción de 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Será investigación Básica</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>Será No Experimental Transeccional Correlacional</p>	<p>Población</p> <p>Está integrado por 25 servidores administrativos del Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica</p> <p>Muestra</p> <p>Se tomará como muestra la cantidad de 25 servidores administrativos del Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica</p> <p>Muestreo</p> <p>Será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, y se considerará a 25 servidores administrativos del Instituto Nacional de Estadística Sede</p>

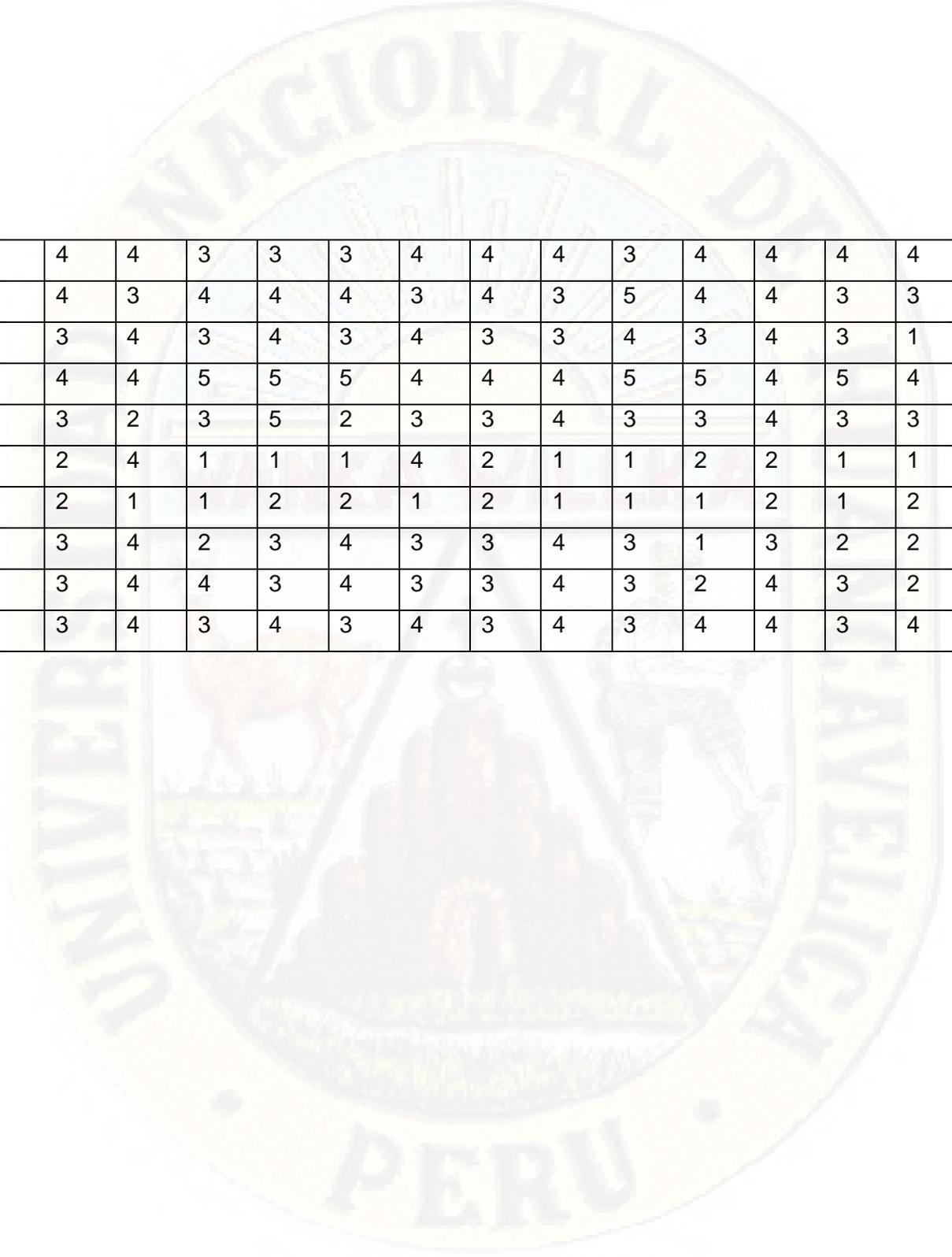
<p>del cliente como dimensión de la Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística Sede Huancavelica - 2018?</p>	<p>Calidad de Servicio en el Instituto Nacional de Estadística sede Huancavelica - 2018.</p>	<p>satisfacción del cliente como dimensión de la calidad del servicio en el Instituto Nacional de Estadística e Informática Sede Huancavelica – 2018.</p>	<p>Calidad de Servicio</p>	<p>Percepción del Cliente</p>	<p>alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autopercepción - Factores situacionales <p>- Elementos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiabilidad - Capacidad - Seguridad - Empatía 		<p>Huancavelica</p>
				<p>Satisfacción del Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción - Satisfacción - Complacencia - Grado de fidelización - Control de calidad - Reclamos 		

The image features a large, semi-transparent watermark of the seal of the Universidad Nacional de Huancavelica, Peru. The seal is circular and contains the text "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA" around the top and "PERU" at the bottom. The central emblem depicts a sun with rays, a llama, a mountain, and a figure. Overlaid on this seal is the text "BASE DE DATOS" in a bold, black, serif font.

BASE DE DATOS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1
2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4
3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	2	3	2	4	4	2	5	1	3	5	4	3	2	3	2	4	3	4
5	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	5	1	1	3	5
6	3	2	2	3	3	4	2	3	3	1	1	2	3	3	5	3	3	5
7	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
8	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
9	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4
10	2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4
11	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
12	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
13	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
14	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	1	5	3	1	5	2
15	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4



16	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
17	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5
18	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	1	3	2
19	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
20	3	3	3	3	2	3	5	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
21	1	1	1	2	4	1	1	1	4	2	1	1	2	2	1	1	2	1
22	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2
23	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	1	3	2	2	4	3
24	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	4
25	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4

CALIDAD DE SERVICIO

	P1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1
2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
4	2	3	4	4	4	2	2	1	3	4	3	3	2	4	4
5	2	4	4	4	3	4	2	5	1	3	4	4	2	4	4
6	5	5	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3
7	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
9	5	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4
10	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
11	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4
12	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
13	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5
14	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	5	2	4
15	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
16	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
17	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2		4	3

18	1	2	1	5	1	1	3	2	5	3	4	2	3	1
19	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
20	4	3	5	5	1	5	3	3	3	2	1	1	5	5
21	2	3	2	1	3	1	2	3	1	1	3	1	3	1
22	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1
23	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
24	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4
25	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4