



# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO AL USUARIO DE LA UNIDAD ZONAL LIMA DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA DEL SECTOR TRANSPORTES EN EL AÑO 2016”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

**Autor:**

Pablo Isaias Urbina Mello

**Asesor:**

Ramos Caverro, Jeanett

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El(La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el(la) Bachiller **Nombres y Apellidos**, denominada:

**“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD  
DE SERVICIO BRINDADO AL USUARIO DE LA UNIDAD ZONAL LIMA DE  
UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA DEL SECTOR TRANSPORTES EN EL AÑO  
2016.”**

---

Ing. Nombres y Apellidos

**ASESOR**

---

Ing. Nombres y Apellidos

**JURADO**

---

Ing. Nombres y Apellidos

**JURADO**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por darme la vida y la salud, a mis padres por su apoyo incondicional en cada día y noche de estudio, a la Universidad Privada del Norte de Lima, y a la facultad de Administración de Empresas, por darme la oportunidad de estudiar en ella y recibir una formación académica de calidad.*

## AGRADECIMIENTO

*Un especial agradecimiento a los profesores de la Universidad Privada del Norte por haberme brindado su apoyo en la validación de las encuestas, a mi padre Tomas Urbina Arévalo y a mi madre Dipna Mello Usnaba que con nobleza, humildad y amor me dieron todo su apostolado para seguir adelante en este mi camino al éxito académico y profesional, este logro es de ellos.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS .....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	11
RESUMEN .....	12
<b>CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Formulación del problema.....	22
1.3. Justificación .....	22
1.4. Limitaciones .....	23
1.5. Objetivos.....	24
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	24
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 2.MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1. Antecedentes.....	25
2.2. Bases Teóricas .....	30

2.2.1.	<i>Los Procesos Administrativos</i> .....	30
2.2.2.	<i>Origen del proceso Administrativo</i> .....	30
2.2.3.	<i>Definición del proceso Administrativo</i> .....	34
2.2.4.	<i>Funciones de procesos administrativo</i> .....	35
2.2.4.1.	<i>Planificar:</i> .....	35
2.2.4.2.	<i>Organización</i> .....	40
2.2.4.3.	<i>Dirección</i> .....	44
2.2.4.4.	<i>Control</i> .....	46
2.2.5.	<i>Los Procesos en una Organización</i> .....	48
2.2.5.1.	<i>Segmentación de procesos</i> .....	50
2.2.5.2.	<i>Identificación de Procesos</i> .....	50
2.2.6.	<i>Calidad de servicio</i> .....	51
2.2.6.1.	<i>Calidad:</i> .....	51
2.2.6.2.	<i>Etapa de Inspección:</i> .....	52
2.2.6.3.	<i>Etapa de control estadístico de la calidad</i> .....	52
2.2.6.4.	<i>Control Estadístico de los Procesos</i> .....	53
2.2.6.5.	<i>Etapa de Aseguramiento de la Calidad</i> .....	55
2.2.6.6.	<i>Costos de la calidad</i> .....	56
2.2.6.7.	<i>Etapa de la administración de la Calidad Total</i> .....	59
2.2.7.	<i>Servicio</i> .....	70
2.2.7.1.	<i>La evolución del concepto de Servicio</i> .....	72
2.2.7.2.	<i>EL valor en los Servicios</i> .....	73
2.2.7.3.	<i>El Servicio al Cliente</i> .....	73

2.2.7.4.	<i>Factores que influyen en las expectativas a los clientes</i> .....	75
2.2.8.	<i>Un nuevo Concepto Calidad de Servicio</i> .....	75
2.2.8.1.	<i>Importancia de la calidad de servicio:</i> .....	76
2.2.8.2.	<i>Niveles de Calidad de servicio</i> .....	77
2.2.8.3.	<i>Calidad de servicio como estrategia</i> .....	79
2.2.8.4.	<i>Calidad de servicio en los Líderes</i> .....	79
2.2.8.5.	<i>Calidad de servicio en el personal</i> .....	80
2.2.8.6.	<i>Ventajas y beneficios para tener calidad de servicio</i> .....	81
2.3.	Definición de términos básicos.....	83
<b>CAPÍTULO 3.HIPÓTESIS</b> .....		<b>86</b>
3.1.	Formulación de la hipótesis .....	86
3.2.	Operacionalización de variables .....	87
<b>CAPÍTULO 4.MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....		<b>88</b>
4.1.	Tipo de diseño de investigación. ....	88
4.2.	Material de estudio. ....	88
4.2.1.	<i>Unidad de estudio</i> .....	88
4.2.2.	<i>Población</i> .....	88
4.2.3.	<i>Muestra</i> .....	88
4.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos. ....	88
4.3.1.	<i>Para recolectar datos</i> .....	88
4.3.2.	<i>Para analizar información</i> .....	89

<b>CAPÍTULO 5.RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
5.1. Análisis de Confiabilidad .....	90
5.2. Resultados Estadísticos Descriptivos .....	93
5.3. Análisis Inferencial.....	101
<b>CAPÍTULO 6.DISCUSIÓN .....</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO 7.CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO 8.RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO 9REFERENCIAS .....</b>	<b>113</b>
<b>CAPÍTULO 10. ANEXOS .....</b>	<b>117</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variable independiente .....	87
Tabla 2 Tabla operacionalización de variable dependiente .....	87
Tabla 3 Validación de confiabilidad del instrumento .....	90
Tabla 4 Tabla de Alfa de cronbach .....	90
Tabla 5 Validación de confiabilidad del instrumento en la variable independiente .....	91
Tabla 6 Tabla de alfa de cronbach de variable independiente .....	91
Tabla 7 Tabla validación de confiabilidad del Instrumento en la variable dependiente ...	92
Tabla 8 Tabla de alfa de cronbach de variable dependiente .....	92
Tabla 9 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la variable procesos administrativos.....	93
Tabla 10 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión planificación .....	94
Tabla 11 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión organización .....	95
Tabla 12 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión dirección ..	96
Tabla 13 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión control.....	97
Tabla 14 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la variable calidad de servicio.....	98
Tabla 15 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión calidad.....	99
Tabla 16 Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión servicio ..	100
Tabla 17 Tabla de análisis inferencial de correlación entre las dos variables.....	101

Tabla 18	Tabla de análisis inferencial de correlación entre la Dimensión 1 y la variable dependiente .....	102
Tabla 19	Tabla de análisis inferencial de correlación entre la Dimensión 2 y la variable dependiente .....	103
Tabla 20	Tabla de análisis inferencial de correlación entre la Dimensión 3 y la variable dependiente .....	104
Tabla 21	Tabla de análisis inferencial de correlación entre la dimensión 4 y la variable dependiente .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Funciones Administrativas (Fuente: Elaboración propia) .....	32
Figura 2 Procesos Administrativos (Fuente: Elaboración propia) .....	34
Figura 3 Tipos de Planes (Fuente:.....)	39
Figura 4 Estructura del proceso (Fuente: Elaboración propia) .....	49
Figura 6 Gráfico de Control (Fuente: <a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0188">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0188</a> ) .....	54
Figura 7 Frecuencia de la variable Procesos Administrativos (Fuente: Elaboración propia) .....	93
Figura 8 Frecuencia de Dimensión Planificación (Fuente: Elaboración propia) .....	94
Figura 9 Frecuencia de la Dimensión Organización (Fuente: Elaboración propia).....	95
Figura 10 Frecuencia de la Dimensión Dirección (Fuente: Elaboración propia).....	96
Figura 11 Frecuencia de la Dimensión Control (Fuente: Elaboración propia) .....	97
Figura 12 Frecuencia de la variable Calidad de Servicio (Fuente: Elaboración propia).....	98
Figura 13 Frecuencia de la Dimensión calidad (Fuente: Elaboración propia).....	99
Figura 14 Frecuencia de la Dimensión Servicio (Fuente: Elaboración propia) .....	100

## RESUMEN

La organización pública utilizada en esta investigación es una empresa paraestatal creada como un proyecto público del sector transporte mediante normas y directivas gubernamentales, que cuenta con autonomía técnica, administrativa y financiera encargada de la ejecución de proyectos de construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de las carreteras a nivel nacional; en tal sentido para lograr los objetivos y alcances generales la organización ha creado las unidades zonales las cuales velan por la ejecución de dichos objetivos específicos.

Dentro de las zonales indicadas se encuentra la unidad zonal Lima, la cual se ha encontrado con dificultades para lograr un eficiente servicio al usuario (personal técnico), es por ello que la presente investigación se enfoca en poder demostrar que existe una relación entre los procesos administrativos y la calidad del servicio brindado a los usuario de la organización publica del sector de transporte en su zonal Lima.

El objetivo de este trabajo es demostrar que los procesos administrativos tienen un impacto en relación a la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016, con el fin de poder impulsar la mejora de los procesos administrativos y lograr una mejor calidad de servicio en la organización publica del sector transporte.

Dentro de las conclusiones de la presente investigación se afirma que existe un impacto entre los procesos administrativos y la calidad de servicio al usuario de la organización pública del sector transporte en la unidad zonal Lima, adicionalmente se explica que la planificación y el control como procesos administrativos tienen un impacto significativo en la calidad del servicio brindada al usuario, por lo tanto son los procesos a tomar en cuenta en las posibles mejoras e investigaciones futuras.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En el mundo, los países están en constante competencia por llegar a ser los líderes en los mercados donde se desarrollan, comercializan y/o se relacionan; los conceptos de globalización, competitividad, desarrollo sostenible entre otros, son conceptos que tienen un impacto circunstancial en los resultados anuales y/o reportes periódicos en los países desarrollados. Sin embargo, Latinoamérica ha venido evolucionando de forma progresiva en estos conceptos como parte de su crecimiento en los últimos 50 años. Figueroa (2005) explica que uno de los puntos esenciales es la mejora de las organizaciones públicas o estatales es la mejora de niveles de organización, accesibilidad, transparencia y políticas libremercadas (control y gestión), los cuales han venido gracias a la inclusión de nuevas tecnologías de información y comunicación (NITC) para estos países.

Dentro de los países más importantes en Latinoamérica tenemos a México, Colombia, Chile, Brasil los cuales han podido tener resultados favorables de estas nuevas estrategias, siendo considerados como países en pleno desarrollo, debido a su mejora tanto en su organización, su planificación general, su dirección gerencial y sus controles.

Uno de los sectores mejor trabajados por los países latinoamericanos es el sector transporte, debido a que el acercamiento a las zonas urbana, expansión urbana, la conectividad y accesibilidad son parte fundamentales en el crecimiento de esta nueva forma de organizar a los países y esto se ve reflejado mediante los índices de crecimiento del Producto bruto interno de cada país, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) el crecimiento del PBI se dio de forma directamente proporcional con el crecimiento con el sector

transporte tanto en el auge como en la crisis de los años 90. Por otro lado el 2005 (Figueroa) expresa que en Chile a partir de la incorporación de los nuevos procesos libremercaderistas el país pudo salir de la crisis de los años 80 y 90, teniendo su punto de apoyo el sector transporte.

El estado peruano se ha involucrado en este nuevo concepto de globalización y políticas públicas de cambio, siendo su mejor referencia la normatividad sobre la modernización de la Gestión Pública, el cual tiene como finalidad la eficiencia en el procesos administrativos del estado y en la mejora de la calidad para con los usuarios internos y externos; teniendo efecto en toda institución u organización estatal a nivel nacional. Desde el año 2002 el estado peruano se trazó el objetivo de establecer bases para el cambio o proceso de modernización en el estado; teniendo como puntos esenciales el buen servicio a la ciudadanía (cliente interno y externo), contar con canales efectivos para la participación de la ciudadanía, la descentralización y desconcentración de las responsabilidades y operaciones, la transparencia y por último los servicios calificados y adecuados para el usuario; para lograr esta mejora el estado ha estado desarrollando normativas y legislaciones en virtud de este objetivos en los diversos sectores, regiones, y localidades.

Para lograr enmarcar los diversos sector y áreas del estado el Perú creo diversos entes reguladores para los temas de Planificación, Organización y control los cuales tienen como finalidad el evaluar, fiscalizar y dar seguimiento a los procedimientos elegidos para la mejora en cada proceso administrativo. Siendo el tema de la Dirección un espacio aun subjetivo.

Mediante la Directiva General del Proceso de planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, Aprobada mediante Resolución N<sup>o</sup> 26-2014-CEPLAN/PCD y el Texto Único Ordenado de la Ley N<sup>o</sup> 28411, Ley General del Sistema nacional de Presupuesto, aprobado mediante Decreto Supremo N<sup>o</sup> 304—2012-EF y Ley N<sup>o</sup> 30225 Ley de contrataciones con el estado, el

Reglamento de dicha Ley aprobado mediante Decreto Supremo N° 350-2015- EF, el estado peruano en el tema de la planificación se ha planteado la ejecución de un plan anual en el cual todas las organizaciones deben de proyectar sus actividades futuras o actividades para el siguiente año fiscal, adicional a esta herramienta que es Plan Anual de Contrataciones (PAC) , también cuenta con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Plan Operativo Institucional (POI) con los cuales se complementan para intentar lograr el mayor alcance a la realidad futura o planificación para cada organización. Para dicho Proceso el estado ha colocado un Organismo Supervisor en el cual vela por el cumplimiento de dichos principios y estándares para una correcta planificación, la ejecución y comunicación de las actividades a realizar.

Otro de los temas trabajados es el Proceso de control, en el cual el estado peruano ha creado la contraloría general del Perú, el cual está encargada de supervisar la utilización de los recursos y bienes del estado en las organizaciones y la correcta aplicación de las políticas públicas, en formas más sencillas evitar la corrupción en el país mediante abusos de funciones o evasión de actividades dentro de los procedimientos ya establecidos mediante normas o leyes. Dentro de las competencias más significativas de la contraloría tenemos la supervisión de la ejecución presupuestal del Estado, el control para fondos destinados a satisfacer los requerimientos logísticos y controles de los gobiernos regionales y locales en forma descentralizada y permanente. La contraloría tiene su propia Ley, el cual manifiesta disposiciones autónomas, como tener acceso en cualquier momento y sin limitaciones a registros o documentarios aun sean de forma ultra secreta, ordenar a las organizaciones que realicen las acciones necesarias de control, supervisar y garantizar el cumplimiento de las recomendaciones hechas por la contraloría, en otros; por ende el proceso de control se encuentra enmarcado y supervisado de muy cerca, aunque no faltan falencias dentro de cada organización.

Mediante la Ley de la Modernización del Estado en el Perú, se incluyó también los temas de la organización general, siendo un requisito indispensable para las organizaciones del estado, tener su Manual de Procesos, Manual de Funciones, Manual Operativo Institucional y Alcance Institucional, si bien es cierto cada organización es autónoma en la parte administrativa de distribuir de forma propia su estructura aún está bajo la supervisión de la contraloría como se manifestó en los párrafos anteriores.

En los temas de Dirección, el estado peruano ha tenido algunas modificaciones o intentos de mejora para poder abarcar y tomar el control de la dirección, una de las más representativas es el de la Ley Servir ley N<sup>o</sup> 30057 que tiene como finalidad que las organizaciones del estado alcancen mejores y mayores niveles de eficiencia y eficacia a nivel profesional, promoviendo el desarrollo de las personas que integran la organizaciones del estado; mediante esta herramienta y nuevo servicio civil, el estado trata de solo contar con personal calificado, suponiendo que en las organizaciones hay personal que ya no está calificado y enmarca un gasto para el estado, por más que las reglas para esta ley sean la igualdad de oportunidad y el ascenso por mérito, no ha tenido aun buenos resultados por medio de las organizaciones que han optado por esta nueva Ley. Es importante enmarcar que no todas las organizaciones del estado se acogen ya que en su alcance la ley servir solo toma el Poder Ejecutivo, incluyendo los ministerios y organismos públicos, el Poder Legislativo, El Poder Judicial, Los Gobiernos Regionales, Los Gobiernos Locales, Los Organismos a los que la constitución Política del Perú y las Leyes confieren autonomía.

Como se menciona el estado no está marginado de estos conceptos mundiales para la mejora en la gestión, al igual que otros países latinoamericanos, el estado peruano ha realizado trabajos de modernización en el sector transporte, siendo un pilar fundamental para la modernización y el desarrollo, trabajos en la accesibilidad y la comunicación, (Delfín y Melo, 2016), el estado consecuentemente a estos



cambio de políticas públicas, proceso administrativos con un enfoque a la mejora de la gestión administrativa, crea una organización publica en este sector, la cual es una empresa paraestatal creada como un proyecto de una entidad pública del sector Transporte mediante normativa y directivas gubernamentales, que cuenta con autonomía técnica, administrativa y financiera encargada de la ejecución de proyectos de construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de las carretera en el territorio nacional; que para logra la descentralización y lograr tener una respuesta oportuna en cualquier situación a nivel nacional, ha creado las unidades zonales que velan por el objetivo específico; dentro del país podemos encontrar son 17 siendo una de ella la unidad zonal Lima que tiene asignado 11 carreteras o proyectos nacionales y un peaje, los cuales tienen objetivos y metas trazados que deben ser ejecutados por la jefatura y administración correspondiente.

Esta organización ha pasado por muchos cambios de estructura funcional, con el fin de mejorar y lograr los objetivos; sin embargo después de muchos cambios internos, asignaciones de personal y modificaciones en los manuales de procesos (cambio de documentos de gestión los años 2002, 2012 y 2015), esta organización aún no cuenta con la adecuada atención y calidad a los usuarios internos y externos. Como lo indica Sánchez y Romero (2010), los estados u organizaciones estatales deben de mejorar no solo las políticas públicas sino los procesos estratégicos, táctico y por ende los operacionales, los cuales se verán reflejadas en la atención final de los usuarios interno, externos o los intermediarios y por ende un mejor resultado en la calidad del servicio. Si bien los procesos y sub procesos internos se encuentran muy definidos dentro de sus directivas, manuales, entre otros, la ejecución y control de dichos documentos no se cumplen de forma integral, es por ello que se puede encontrar falencias en los resultados esperados como en las proyecciones de ejecución presupuestal, atención de proyecciones planificadas, cuadro de necesidades del sector transporte.

Cada carretera asignada a la unidad zonal cuenta con un ingeniero civil encargado de la parte técnicas y operativa llamado “supervisor” que adicionalmente tiene un asistente para los trabajos de apoyo en el área técnica o gabinete de la supervisión; en el área administrativas la unidad zonal Lima tiene un jefe zonal encargado de toda la unidad, un administrador encargado de la parte administrativa, un tesorero, un representante del área de personal o recursos humanos y por último un encargado de abastecimiento o trabajos logísticos.

Como se detalla, la división de las áreas en la unidad zonal Lima se identifican con claridad, por un lado el área administrativa y por el otro el área operativa o técnica; para la ejecución de los proceso administrativos el trabajo conjunto de estas dos áreas es importante, ya que el área operativa hace llegar las necesidades o requerimientos a utilizar y la administrativa realiza los siguientes procedimientos para lograr la atención de dichos requerimientos; logrando al finalizar la atención del área usuaria y beneficiarios de las carreteras nacionales.

El área administrativa de la unidad zonal Lima, ha estado manejando los procesos administrativos de una forma aceptable, colocándole este grado de evaluación en una escala de no caer en incumplimientos de índole procesal o afectar la razón de ser de la institución, al tener requerimientos o necesidades por la parte operativa no se pueden atender a todos en el mismo tiempo, teniendo un grado de dificultad en la atención diaria, mas no es obstáculo para atender las necesidades y requerimientos.

Las metas en la unidad zonal Lima al igual que toda la organización están medidas mediante “la ejecución presupuestal” (gasto de lo presupuestado), lo cual impulsa al gasto por necesidades para el área operativa según los cronogramas antes presupuestados y solicitados mediante remesas de periodos mensuales; para poder ejecutar dichos presupuestos se necesita realizar los procesos administrativos planteados por la gerencia de planificación de la sede central.

Es importante explicar que los procesos administrativos en la unidad zonal Lima son elaborados por unidad ejecutora o sede central, que es el ente superior recolector de los reportes y/o canalizador de los avances realizados en las unidades zonales. Las zonales puede manejar sus recursos de la mejor forma posible para lograr sus objetivos, dentro del marco que le permite la sede central, esto quiere decir, que cada zonal tiene los mismos procedimientos para cada proceso administrativo sin tener en cuenta distancias, situación o necesidades específicas.

Hablando de los procesos administrativos estos son elaborados por la gerencia de planificación, que por lo general desconoce la realidad del trabajo operativo de las zonales, es por ello que muchos de estos procesos son implantados de una forma subjetiva dentro de la organización y las unidades zonales. Delfín y Melo (2016), explican que las políticas y procesos que se incorporen o se cambien deben de contar con un tema esencial esto es la solución y respuesta a los problemas del pueblo y usuarios, lo cual no se visibiliza en los cambios realizados por la organización.

En la actualidad ocurren algunos problemas para la ejecución de dichos procesos administrativos, los cuales afectan directamente al objetivo final que es la atención de requerimientos de los supervisores o área usuaria interna.

La falta de cumplimiento de los lineamientos mínimos para el requerimiento de bienes o servicios por el área técnica operativa, es el más común, ya que manifiestan que no es parte de su trabajo, sin tomar en cuenta que las directivas y normas vigentes de Organización manifiestan que el área técnica debe de suministrar los alcances técnicos para cualquier requerimiento a ejecutar y a su vez dar la conformidad de tal adquisición y ejecución.

La demora por parte del área administrativa, es la tardía solicitud de la atención y despacho de los proveedores a los requerimientos necesarios por el área usuaria, si bien en un primer problema la responsabilidad era del área operativa, en este nuevo punto la responsabilidad directamente cae sobre el área administrativa, por lo tanto no existe un trabajo en equipo, con lo que conlleva a no lograr los objetivos planificados inicialmente por la organización;

Si bien estos problemas antes mencionados son de dificultad dentro de los procedimientos para la atención, el área administrativa trata en lo general atender dichos requerimientos teniendo dos grandes situaciones al momento de atender los requerimientos.

Primero, el área administrativa puede atender estos requerimientos, pasando por alto algunos procedimientos de poca envergadura para lograr la gestión necesaria; con lo que conlleva a un alto margen de incertidumbre en relación al producto final o servicio a brindar; ya que si bien se entrega a los supervisores para la atención de la necesidad, no se están cumpliendo los procedimientos necesarios para realizar este proceso, por lo tanto no se garantiza un producto de calidad.

Por otro lado, el retener los requerimientos (área administrativa) por falta de los requisitos mínimos, hace que el área operativa no cumpla o se retrase con la atención de los requerimientos presupuestados dentro del mes y su rendimiento como unidad operativa dentro de la organización, esto quiere decir que se recibiría llamadas de atención por retrasos en ejecución presupuestal.

Estos dos episodios nos muestran que para que la unidad zonal Lima atienda los requerimientos, el área administrativa pasa por los problemas antes mencionados, aun habiendo llegado a atender, en ninguno de los casos se llega a la satisfacción total del área usuaria interna o externa y en este caso la calidad, es por ello que la

constante problemática por el área usuaria es la calidad del servicio obtenido en los procesos.

Si bien la organización pública del área de transporte y sus unidades operativas como la unidad zonal Lima ha tenido mejoras en los temas de procesos e incluye medidas de control para medir la calidad como los reportes de avance de presupuesto o reportes presupuestarios mensuales, semestrales y periodo fiscal, los problemas mencionados anteriormente demuestra que la atención a los usuarios no es la óptima, debido a que para poder llegar a la calidad del servicio se debería cumplir con los procedimientos, plazos, especificaciones técnicas mínimas, entre otros, brindados inicialmente por la parte técnica o área usuaria. Es necesario mencionar que dentro de los procesos administrativos en el proceso de organización, en la designación y distribución del personal no está cumpliendo lo establecido en los documentos de gestión, debido a que hay mucho personal que no cuenta con un vínculo contractual sino solo un vínculo laboral, por ser servicios profesionales, los cuales mediante directivas y normativas de gestión interna no tienen responsabilidad dentro de los procesos elaborados en la organización.

Por lo tanto dejamos manifiesto que la organización cuenta con normas y procedimientos cumpliendo con los lineamientos y estándares propuestos por el estado peruano, sin embargo, solo se cumplen de forma organizacional en las gerencias o divisiones de línea, siendo las áreas operacionales o más bajas de la organización los que cuentan con los problemas más fuertes y son estas las áreas que sostienen la ejecución de los servicios a los ciudadanos finales. En tal sentido se afirma que los procedimientos planteados se quedan en una hoja de papel (no se está cumpliendo en la práctica), siendo la ejecución de los procesos administrativos una deficiencia en la organización. En tal sentido en la presente investigación estableceremos la existencia del impacto entre los procesos administrativos y la calidad de servicio brindado al área usuaria interna en la organización pública del sector transporte.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe los procesos administrativos y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016?

### **1.2.2. Problema específico**

¿Qué impacto existe entre la planificación y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte en el año 2016?

¿Qué impacto existe entre la organización y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte en el año 2016?

¿Qué impacto existe entre la dirección y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte en el año 2016?

¿Qué impacto existe entre el control y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte en el año 2016?

## **1.3. Justificación**

En la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte, los procesos administrativos no han sido evaluados de forma correcta, ya que estos no han sido desarrollados con la importancia debida dentro de la ejecución de la procesos administrativos, teniendo como consecuencia la afectación directa en la atención final del área usuaria; por lo cual es necesario realizar una investigación tomando como punto de partida este concepto y necesidades.

Por lo cual, esta investigación es importante debido a que aún no se ha realizado un análisis a fondo de la relación entre los procesos administrativos que tiene la organización pública del sector transporte mediante sus zonales y la calidad de servicio brindado al área usuaria, teniendo en cuenta que esta relación enmarca los conceptos básicos de una gestión administrativa que son la planificación, la organización, la dirección y el control, como los temas de servicio y calidad.

La presente investigación pretende enmarcar de forma clara el impacto que se encuentra entre estas variables para mejoras en la gestión administrativa de la organización pública del sector transporte y específicamente en la unidad zonal Lima, con el fin de resaltar la importancia de los procesos administrativos como pilar dentro de la administración.

#### **1.4. Limitaciones**

El cambio de jefaturas dentro de la unidad zonal, debido a que se puede tener una nueva perspectiva de los procesos administrativos tomando una nueva forma la investigación y dejando sin efecto la actual información.

El cambio o reformulación en los procesos administrativos establecidos por las nuevas gestiones en el ámbito político, son limitante en la investigación, ya que al cambiar estas perspectivas dejan esta investigación en un estado de obsolescencia.

El poco apoyo de los funcionarios que participan en los procesos internos de la oficina zonal Lima de la organización pública del sector transporte para la obtención de información de primera mano en relación a las variables a estudiar, como también el rechazo de dichos funcionarios para poder investigar a fondo los procesos realizados en la unidad zonal Lima siendo tomados como actos hostiles a su desempeño técnico profesional.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Demostrar que los procesos administrativos tienen un impacto significativo en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Demostrar que la planificación tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016.

Demostrar que la organización tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016.

Demostrar que la dirección tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016.

Demostrar que el control tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte en el año 2016.



## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Lafuente, Rojas y Agosta (2012) realizaron el artículo científico que lleva por título, Mejorar la calidad de las políticas públicas para restaurar la confianza en el gobierno de los países en Latinoamérica, teniendo como objetivo el contribuir al debate para la -mejora de los procesos de formulación e implementación de políticas públicas en Latinoamérica. Siendo su contenido: i) un análisis de los principales desafíos a los que se enfrentan los gobiernos de la región en dichos procesos, y ii) la presentación de ideas para mejorarlos basadas en la experiencia de seis países de la OCDE (Gran Bretaña, Canadá, España, Estados Unidos, Francia y Nueva Zelanda). Al finalizar se pudo contribuir con una serie de ideas de cómo mejorar la calidad de los procesos administrativos en el ambiente del estado en toda América Latina con base en experiencias en la OCDE, logrando el objetivo inicial de contribuir al debate para la mejora de los procesos de formulación e implementación de políticas públicas. Algunas de las ideas planteadas y explicadas ya han sido discutidas a detalle e incluso implementadas en algunos países de América Latina, sobre todo en los más desarrollados o con avances en las reformas públicas, pero su implementación se encuentra en una etapa inicial.

Por lo tanto, concluyen que uno de los desafíos más grandes encontrados es el de cómo mejorar la capacidad de análisis técnico en el centro de gobierno, para lograr constituir una gerencia organizacional que cierre la brecha entre formulación e implementación de políticas o intentar integrar el ciclo de los procesos administrativos permanecen como grandes retos en la agenda de modernización del Estado latinoamericano. Dentro de los aportes en el artículo se solicita reflexionar acerca de las posibles contribuciones de los patrones que siguen los procesos de formulación de políticas en la OCDE puede ser importante para reconstruir la confianza en el Estado latinoamericano. Las ideas que aquí se presentaron, de ser percibidas como útiles para mejorar la calidad de las políticas públicas en la región, requerirán de una adaptación

especial al contexto de cada país. Además, requerirán de una implementación gradual y cuidadosa. Se demuestra también que la reforma en los procesos del sector público son más complejos por un tema de reformas organizacionales cambios en los procesos administrativos general la planificación, organización, dirección y control general, más no por las reformas económicas, siendo este un fundamento para no lograr la credibilidad en los sistemas del estado, el cual es un desafío también encontrado en todos los países de la Latinoamérica.

Moyado (2011), publico el artículo científico que tiene como título gobernanza y Calidad en la Gestión Pública en la ciudad de México, teniendo como objetivo analizar la aplicación de los modelos de calidad en la gestión administrativa pública, con el fin de proponer un marco general de interpretación que involucre un posicionamiento sobre las transformaciones del Estado, la gestión pública y la forma de gobernar, que se producen en los últimos tiempos, junto a la identificación de sus principales causas. Teniendo como resultado haber demostrado que las transformaciones en el mundo, que se han producido en el plano económico y social, han obligado a los países a impulsar una serie de cambios organizacionales, para mejorar el desempeño económico de los gobiernos, a partir del cambio en la cultura burocrática, la incorporación de nuevas herramientas gestión para mejorar los procesos administrativos, con énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía. Un punto a destacar es que se pudo demostrar que los países desarrollados en su mayoría han optado por este nuevo-concepto de herramientas de gestión logrando buenos resultados. En el caso de los países de América Latina, después de la etapa de reformas económicas o planificación organizacional que permitieron reestructurar las funciones del Estado y abrir los mercados; el siguiente paso es impulsar un cambio de conceptos en la gerencia de la organización, para hacer más eficiente el funcionamiento de las instituciones públicas logrando la ejecución de lo planificado. Este cambio comprendería de iniciativas de los profesionales al servicio público; mejorar los procesos de descentralización y control de funciones desde los gobiernos centrales hacia gobiernos regionales y locales; simplificación y mejora del marco regulatorio público

(planificación de la organización); incorporación de la transparencia institucional y fortalecimiento de los sistemas de rendición de cuentas (control en el presupuesto).

Por ultimo concluye que futuras líneas de investigación deberían enfocarse al estudio de procesos de certificación específicos, con el fin de identificar elementos que permitan diseñar un proceso de calidad aplicable a las administraciones públicas latinoamericanas. Asimismo, deberán proponer estrategias que permitan capacitar y especializar a los funcionarios públicos sobre nuevos enfoques del funcionamiento del sector, para asumir una visión gerencial basada en la calidad y el enfoque a resultados, debido a que los países Latinoamericanos cuentan con un gran problema que es la no confianza por los usuarios internos y externos en relación a los cambios los cuales se deberá de trabajar en los conceptos antes mencionados.

Marín y Atención (2008) estudiaron el proceso académico administrativo de la revista científica y ética del investigador: estudio de un caso, con el objetivo de analizar el proceso administrativo de la revista venezolana de gerencia (RVG) del centro de estudio de la empresa de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad de zulia, fundamentados en las teorías de la planificación, organización, dirección y control, logrando determinar que la revista aplica los procesos administrativos de la planificación, organización, dirección y control, mencionando que según los recursos existente se planifica actividades a desarrollar dentro de la organización y se lleva a cabo un control minucioso, logrando así reafirmar que los procesos administrativos que son la planificación, organización, dirección y control se cumplen dentro de la revista.

El 2014, Sánchez, Parra y Naranjo, exponen el proceso administrativo: Factores determinantes en las mipymes colombianas del siglo XXI, siendo la razón de esta investigación el analizar la aplicación de los procesos administrativos en tres mipymes del sector publicitario, con el fin de establecer cómo se maneja y representa en la realidad la practica descrita en la teoría neoclásica de la administración en mipymes colombianas del siglo XXI, llegando a la conclusión que la administración debe de ser

entendido como un herramienta fundamental y esencial en todo tipo de organización, ya que el mercado actual te solicita estar preparado para todo cambio, por lo tanto estar en constante planificación, organización, dirección y control permitirá tener un futuro exitoso, por otro lado dentro de las entrevistas realizadas en esta investigación se llegó a la conclusión que muchas organizaciones tienen dificultades en la parte de la planificación debido a la falta de claridad en los objetivos y actividades a realizar, hablando de la organización los problemas se muestran en la delegación de funciones y la falta de interés por mejorar del personal asignado, pero también se encuentra la dirección el cual se ve claramente que por ser áreas o divisiones pequeños la relación con la jefaturas se dan de la mejor forma con lo que se puede realizar actividades de retroalimentación y por último el control que como se menciona teniendo áreas pequeñas los gerentes de la organización tienen la capacidad de poder controlar a detalle el ciclo productivo o de servicio.

Pedraza, Lavín, González y Bernal (2014) en su artículo científico los factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México caso ABC, evalúan los factores encontrados que determinan la calidad de los servicios desde la posición de los usuarios en una institución hospitalaria de tercer nivel de atención en México; en el que precisan que la calidad del servicio ha pasado a ser un indicador clave en la evaluación del desempeño para la administración en la organización publica en diferentes naciones, adicionalmente afirman que la evaluación de la calidad del servicio se ha mantenido en evaluación constante por mucho tiempo por parte de los usuarios, a su vez este tema es de un constante interés para investigación tanto de los gerentes de organizaciones como para los investigadores de las ciencias administrativas, mediante esta investigación pudieron analizar que a pesar que las organizaciones cuentan muchas veces con los procedimiento y patrones de calidad dentro de sus actividades para el servicio siempre es necesario revisar constantemente la ejecución debido a que los usuarios requieren un mejora continua. Por ultimo concluyen que como las perspectivas de los usuarios son diferentes en relación a la calidad se debe realizar investigaciones

profundas, logrando así enfoques más integrales por lo tanto mejorar la calidad del servicio en la organización.

Según Vela y Zavaleta (2014) que estudio la influencia de la calidad de servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro tottus mall, de la ciudad de Trujillo, teniendo como objetivo establecer la influencia que existe entre calidad de servicio y el nivel de ventas en tiendas de cadenas Claro Tottus- mall de la Ciudad de Trujillo.

El autor concluye manifestando que la calidad de servicio brindado en la cadena de tiendas estudias, influye de manera directa en el nivel de ventas de dicho establecimiento, poniendo a las ventas como parte de los procesos administrativos que la organización debe seguir para lograr su rentabilidad, con lo cual si tenemos un incremento en la calidad de servicio, el proceso de ventas aumentaría. Dentro de la investigación se pudo realizar varias pruebas teniendo como resultado que los niveles de satisfacción en los clientes se basan en términos de infraestructura moderna, confiabilidad, empatía y respuesta rápida, con lo que lleva a un nivel de satisfacción de los clientes del servicio brindado.

El 2014, Pérez detallo el estudio de la calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC en un periodo de enero a septiembre del año 2014, teniendo como objetivo la investigación y la evaluación de la calidad de servicio al cliente para posteriormente mejorar los resultados económicos financieros de la empresa.

En este estudio los resultados fueron favorables dentro de los parámetros establecidos dentro de sus instrumentos utilizados, pero arrojando mejoras dentro de sus procesos de atención al cliente, en los temas de adelantarse a los requerimientos de los clientes, dar nuevas cosas a los clientes y lograr la satisfacción total del cliente; que a su vez dieron conclusiones que si mejorarían estos puntos dentro de la atención al cliente aumentaría la relación económica financiera dentro de la empresa. Por lo que

podemos afirmar que la calidad de servicio tiene una relación directa dentro de las ganancias de la empresa.

Este estudio servirá de apoyo para esta investigación, ya que es fundamental el poder tener un análisis de la calidad de servicio que brindamos a nuestros clientes o en el caso de la investigación el área usuaria de organización pública del sector de transporte.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Los Procesos Administrativos**

Es un término que se viene utilizando desde inicios del siglo XX con los primeros estudios en Europa de la administración como ciencia o como muchos autores lo describen la administración científica, pero que no ha tenido muchos cambios o modificaciones desde su concepto inicial. Los procesos administrativos se encuentran en cualquier actividad y nivel de la organización sea cual sea podremos observarlo. (Chiavenato, 2007).

### **2.2.2. Origen del proceso Administrativo**

Los procesos administrativos tiene inicio juntamente con la Administración como ciencia, para poder entender debemos de comenzar con los padres de esta ciencia que son Taylor con “la administración Científica” y H.Fayol con “Teoría de la Administración Clásica”.

El ingeniero Taylor de los estados unidos a inicios del siglo XX en su posición inicial de supervisor de maquinarias en una organización, observa la necesidad de tomar cartas en los asuntos que se venían dando en la sociedad y aún más en la industrial donde él venía laborando. Taylor se percató el crecimiento de la industria, en este tiempo se había disparado de una forma descontrolada y que las empresas no las estaban manejando de forma correcta debido a que la eficiencia y la productividad no eran conceptos que se utilizaban, es por ello que él empieza a analizar y detallar cada trabajo que se podía realizar dentro de su empresa tomando detalle minuciosamente los tiempos y las operaciones que se realizaban.

En este tiempo los pagos y remuneraciones eran siempre por pieza o como lo conocemos ahora por destajo y muchos de los trabajadores se conformaban con solo cumplir lo que les pedían o menos. Lo que Taylor busco en la empresa u organización era logara que sea más productiva y que cambie su forma de actuar para lograr sus objetivos, él decía que a mayor detalle de las operaciones se podría controlar y estandarizar mejor las operaciones de la empresa. (Chiavenato, 2007). Taylor propuso una organización de abajo hacia arriba, teniendo la carga más fuerte el personal de abajo conocidos como los operarios, pero logrando así el control y la productividad esperada para ellos.

Chiavenato (2007) explica que Taylor cambio la improvisación por la planificación; debido a que se podía saber el tiempo y la cantidad de operaciones que podía hacer cada trabajador en su área y adicionalmente creando un departamento de planeación el cual organiza y controla todos los resultados del personal.

Si bien el control estaba dado para los operadores, esto no podía venir sin la creación de nuevos puestos de supervisión, por lo que también se tuvo que capacitar a todo el personal supervisor para este nuevo fin. (Chiavenato, 2007).

Para Taylor la planeación era simplemente cambiar las acciones imprevistas por posibles formas de solucionar algo del futuro, como tener una solución de ante mano. (Chiavenato, 2007).La participación era poder ordenar todos los recursos para poder ejecutar los planes elaborados, al igual que el control que solo era verificar que se cumplan dichos planes y por último la ejecución que era la distribución de responsabilidad para que el trabajo se haga como se hubiera planeado. (Chiavenato, 2007).

Entonces podemos concluir que Taylor y su concepto veía que la organización debería ser de abajo hacia arriba teniendo mucho detalle en la parte operacional y control en las operaciones que se realizaban, debido a que solo así lograrían la productividad y la eficiencia que para él era el éxito de la empresa e industria.

Por otro lado Fayol y su filosofía tenía un contexto diferente debido a que si bien la revolución fue el eje de inicio de Taylor para Fayol fue la primera guerra mundial ya que como francés él pudo experimentar todo lo relacionado a la guerra con lo cual trajo a la vida comercial algunos conceptos, uno de sus puntos principales es la jerarquía así como la encontramos en la milicia. (Chiavenato, 2007). Fayol proponía que en la empresa como estructura se debería respetar y que cada participante tenía una persona a quien reportar como en la milicia y que todas las empresa realizaba funciones específicas (Chiavenato, 2007).

Dentro de los temas que pudo tocar Fayol habla que la empresa tiene 6 funciones, que son la funciones técnicas que están relacionadas a la producción; las funciones comerciales que viene a ser las relaciones de compra y venta de los productos; las funciones financieras, que son básicamente la búsqueda de capitales o nuevos capitales; la función de seguridad, que es velar por la protección de la producción; las funciones contables, que estaban direccionadas a la parte de inventarios, registros y parte documentaria y por ultimo las funciones administrativas que estaban relacionadas a la integración de las cinco anteriores funciones, mejor dicho las funciones administrativas realizan la coordinación para que las demás funciones puedan realizarse. (Chiavenato, 2007).



*Figura 1 Funciones Administrativas (Fuente: Elaboración propia)*



Chiavenato (2007) recalca que para Fayol las funciones administrativas eran muy importante ya que coordinaban toda la organización y que este proceso se denominaba administración y para poder administrar se debería planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, adicionalmente eso explica que las funciones administrativas se pueden dar en cualquier parte de la institución.

Para Fayol la empresa debería tener una coordinación total y se controlaría de arriba hacia abajo, teniendo claro la estructura de la organización, las funciones dentro de las operaciones y jefaturas, entre otros; es necesario recalcar que para Fayol todos en la organización podían entrar al control pero con un punto fundamental, que cualquiera podría estar dentro de las funciones administrativas teniendo el conocimiento exacto de las jerarquías en la organización. (Chiavenato, 2007).

Como podemos observar dentro de los dos grandes conceptos se encuentran casi los mismos puntos definiendo la administración, es justo aquí donde muchos autores han fortalecido sus hipótesis y conceptos de la administración tomando de referencia a Fayol y Taylor, logrando así la teoría de las funciones o principios de la administración y finalmente los procesos administrativos.

Posteriormente en los años 50 la administración vuelve a tener una influencia gracias a la segunda guerra mundial donde ya los conceptos se van actualizando más que buscar un cambio.

Chiavenato (2007) explica que la administración neoclásica que es la que aparece en este tiempo no realiza cambios más bien fusiona conceptos de la administración clásica y la administración científica, ya que toma con fuerza algunos conceptos esenciales como la productividad y la estructura funcional o lineal en una organización, teniendo en cuenta que buscamos la eficiencia y efectividad en toda la organización.

Este nuevo concepto las funciones administrativas propuestas por Fayol fueron actualizadas ya que por la coyuntura de la época y tomando en cuenta la filosofía de que todo tenía una

secuencia se adopta el concepto de los procesos administrativos como Planificar, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2007).



*Figura 2 Procesos Administrativos (Fuente: Elaboración propia)*

Según la gráfica anterior podemos explicar que el proceso administrativo es uno proceso secuencial que tiene que pasar por las etapas, pasos o situaciones.

En la actualidad los procesos administrativos son secuenciales pero de forma cíclica, esto quiere decir que, a todo el proceso se añade la autocorrección o mejora, por lo tanto la gráfica cambia de una forma lineal a una forma circular donde se puede mejorar y se vuelve al inicio de todo el proceso buscando la mejora en la administración.

### **2.2.3. Definición del proceso Administrativo**

Desde el siglo XX como se puede apreciar en la investigación, se ha definido a la administración por las funciones que realiza un administrador, las cuales son planificar, organizar, dirigir y controlar; pero a mediados del siglo XX se cambió este concepto definiéndose ahora como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar. Es por ello que se habla de los procesos administrativos, debido a que un proceso es la suma de actividades que se interrelacionan entre sí para logara un objetivo. (Freeman, Stoner y Gilbert; 2009)

Chiavenato (2007) explica de forma breve que el proceso administrativo es una secuencia cíclica de las funciones administrativas que se relacionan dinámicamente.

## **2.2.4. Funciones de procesos administrativo**

### **2.2.4.1. Planificar:**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) explican y simbolizan a la planificación como la locomotora del proceso administrativo, debido a que es el proceso que jala y conduce todo, donde aclara que planificar no solo es poner un inicio y un fin sino un análisis constante del ambiente interno y externo de la organización.

La planificación es la función que determina por anticipado cuales son los objetivos y metas que deben cumplir los participantes de la organización y que se debe hacer para alcanzarlos. (Chiavenato, 2007). Al momento de planificar se debe de buscar la mejor forma de accionar, que recursos utilizar y detallar lo máximo posible el trabajos de cada participante de la organización para lograr los objetivos también planeados.

La planificación es el proceso para establecer metas y objetivos a su vez ver un curso de acción adecuado para alcanzar dichas y objetivos. (Freeman, Stoner, Gilbert; 2009).

La planificación en 2011, fue definida como la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan cuáles son las estrategias y se trazan planes integradores para el logro final. (S. Robbins y M. Coulter; 2011), eso quiere decir que la planificación se encarga de las cosas que hay que hacer y cómo debemos hacerlo, teniendo en cuenta que en la planificación se fijan metas y estas son comunicadas a los integrantes de la organización, para que mediante la ruta escogida se desplace de donde está adonde se quiere llegar.

Münch (2006), explica que la planificación es el proceso en donde se asienta todo el proceso administrativo, debido a que mediante esta función podemos analizar el entorno y poder prever supuestos escenarios que afectarían de forma favorable o encontrar a la organización y tener las acciones necesarias para logara los objetivos propuestos.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) explican y simbolizan a la planificación como la locomotora del proceso administrativo, debido a que es el proceso que laja y conduce todo, donde aclara que planificar no solo es poner un inicio y un fin sino un análisis constante del ambiente interno y externo de la organización, una planificación implica la acción de los administradores a poder proponer metas, analizar situaciones futuras, plantearse objetivos y metas, pero sobre todo el poder implantar acciones que se utilizaran para lograr los objetivos.

#### ***2.2.4.1.1 Importancia de la Planificación:***

La planificación es importante para la organización porque marca una dirección, marca a dónde queremos ir, si los trabajadores conocen a donde se dirigen y cuál es su participación o aporte para llegar a esta meta, se podrá coordinar mejor todo este proceso. (Robbins y Coulter, 2011). Cuando hablamos que fija una dirección dentro de la organización queremos explicar que si un departamento o un área trabaja fuertemente pero no tiene alguna meta u objetivos claro, entonces solo encontraríamos un área contraproducente que no tiene un fin, por lo tanto no ayudaría a la organización a lograr su meta.

Para este tema Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hace un breve comentario explicando que la planificación nos da un horizonte, explica que sin un meta las organizaciones estarían andando confundidas y cada uno por su lado, por lo tanto al tener este horizonte y un solo sentir la organización reciben una fuente de inspiración adicional para lograr sus metas sabiendo que todos van a un solo objetivo y superar cualquier obstáculo.

La planificación es importante porque reduce la incertidumbre en la organización ya que les exige el poder proyectarse al futuro poniendo escenarios de diversas índoles. (Robbins y Coulter, 2011). No se puede decir que se elimina la incertidumbre sino que por el simple hecho de poner tantos casos, situaciones y escenarios en la planificación las organizaciones pueden estar preparadas, pero no se sabrá sino hasta cuando suceda dicha situación y ahí se verá la aplicación de la planificación, su eficacia y eficiencia.

Por último es importante porque establece las metas o criterios de control, si estamos ya claros de a donde iremos y como llegaremos, se debe también planear como podemos controlar dichas acciones. (Robbins y Coulter, 2011). Esto quiere decir que si tenemos ya planeado la meta y las actividades que podamos realizar también saldrán los métodos para poder controlar todo lo planificado o medir, es por eso que es importante la planeación.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) aclaran un poco más esta importancia explicando que la planificación también está muy relacionada al control, que este proceso fija los pilares para el control, explica que en la planificación se podrán proponer las actividades que servirán para llegar a la meta, los planes para alcanzar los objetivos y se completara el ciclo con el control.

Para poder realizar una correcta planificación se debe de tener claro algunos puntos como:

#### **2.2.4.1.2 Objetivo y Meta:**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) explica que lo primero que se debe hacer en el proceso de planificación es elegir las metas de la organización seguido de las metas de las unidades funcionales y sub unidades.

Para Robbins y Coulter (2011) los objetivos son los puntos de llegada, son situaciones donde la organización quiere alcanzar en tiempo determinado, con lo que la organización fija sus metas y actividades. Los objetivos son los resultados a futuro que se desea alcanzar.

También son las metas elegidas que se propone alcanzar en un determinado tiempo con todos los recursos disponibles o posibles. Entonces, los objetivos son anhelos futuros que se propone una institución, pero al momento de lograrlo se convierten en realidad. (Chiavenato; 2007).

Indistintamente al significado de las dos palabras usadas, es importante que la organización tenga sus objetivos claros y a qué meta quiere llegar, debido a que toda la organización debe estar alineada a estos objetivos y por el cual se empezará a coordinar y construir caminos para que la organización cumpla su cometido.

#### **2.2.4.1.3 Plan:**

Los planes son el resultado de la planificación y tienen como fin el poder hacer realidad el objetivo o lograr la meta propuesta en la planificación de la organización. (Chiavenato, 2007). Esto quiere decir que el plan es una acción o un grupo de actividades que se interrelacionan que proponen alcanzar el objetivo.

Teniendo claro los objetivos, las organizaciones analizan las posibilidades y acciones que se tomarán para que los objetivos se realicen y sean concretados. (Freeman, Stoner, Gilbert: 2009).

Dentro de los planes podemos tener en el ámbito de metodología que se llaman procedimientos, en los temas de dinero que es el presupuesto, para el comportamiento de las personas se denominan reglas o reglamentos y el tema de tiempos se le conoce como programa o programación. (Chiavenato, 2007)

#### **2.2.4.1.3.1 Tipos de Planes:**

Para los temas de la clasificación de planes muchos autores pueden clasificarlos en planes estratégicos, tácticos y operativos, pero para este estudio y también como muchos autores solo clasificaremos en dos grandes grupos los Planes Estratégicos y los Planes Operativos.

Para Robbins y Coulter (2011) la forma más exacta de clasificar los planes de la organización es mediante su estrategia (estratégica u operacional), plazo (corto y largo), la especificidad (direccional o concreta) y sus frecuencias (únicas o permanentes); explicándolo a detalle mediante el siguiente gráfico.

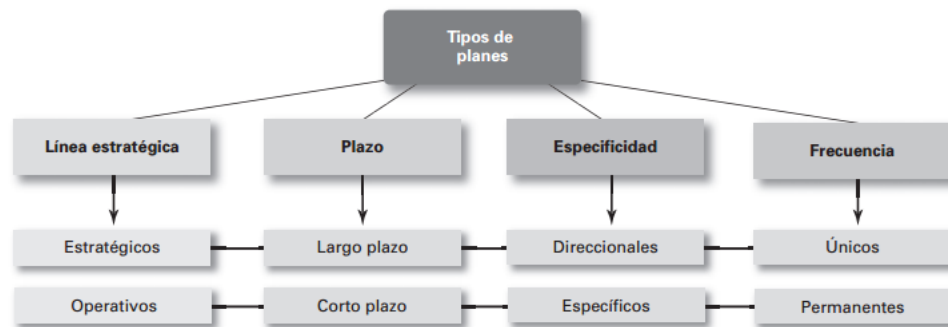


Figura 3 Tipos de Planes (Fuente: Robbins y Coulter, 2011).

#### 2.2.4.1.3.2 Planes Estratégicos:

Son aquellos destinados a la organización total y son diseñados por los gerentes que por lo general tienen un tiempo de ejecución a largo plazo; para estos planes el detalle es general pero de entendimiento. (Freeman, Stoner, Gilbert, 2009).

Si vemos la caracterización del tiempo los procesos estratégicos son a largo plazo teniendo como media mayores a 5 años. (Robbins y Coulter; 2011).

Según el campo de especificidad, los procesos estratégicos son direccionales, debido a que tienden a ser generales y flexibles a su interpretación. (Robbins y Coulter; 2011). Chiavenato (2007) concluye diciendo que los planes estratégicos son aquellos que se proyectan a largo plazo, abarcan toda la organización y que por lo general se los encuentra en el plan general de la organización.

### **2.2.4.1.3.3 Planes Operacionales:**

Son aquellos que detallan como se realizarán los planes estratégicos en las labores cotidianas, son de corto plazo y destinados a las áreas funcionales y trabajos en particular. (Freeman, Stoner, Gilbert, 2009).

Si vemos la caracterización del tiempo los procesos operacionales son a corto plazo teniendo como media menores a 5 años. (Robbins y Coulter; 2011).

Según el campo de especificidad, los procesos operacionales son específicos, debido a que no cuentan con alguna flexibilidad para la interpretación, son estrategias bien definidas y con un solo fin por ejecutar. (Robbins y Coulter; 2011).

### **2.2.4.2. Organización**

En esta etapa del proceso se diseña toda la estructura que permitirá alcanzar las metas antes estipuladas, también se determina las funciones, coordinaciones y responsabilidades de los participantes. (Münch, 2009).

Es la función de la administración y parte del proceso administrativo que se ocupa de la distribución de las tareas identificadas, quien lo hará, como se agrupará y quien dará el reporte de las actividades. (Robbins y Coulter, 2011).

Para Chiavenato (2007), este proceso consiste en organizar, estructurar y agrupar todos los recursos involucrados, para lograr las relaciones entre los participantes. Esto nos quiere decir que se determinan las actividades necesarias para lograr las metas de la institución.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) extienden un concepto conciso de lo que es la organización proponiendo que, es el proceso de la administración que se encarga de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad como los recursos de toda la empresa o



institución, de la mejor forma posible para que los participantes puedan llegar a los objetivos de la empresa.

El propósito esencial de la etapa organización es poder simplificar y ser claros en los trabajos a realizar, que todo resulte sencillo para quienes trabajan pero sin perder el fin que es la atención eficiente de los clientes, dentro de este proceso se puede tener errores muy significativos como es la Burocracia, la falta de atención al cliente, falta de decisión y parálisis de funciones. (Múnch, 2009).

#### ***2.2.4.2.1 Pilares de la organización***

Dentro de los temas de la organización se debe de tomar en cuenta la especialización, la departamentalización y los cargos o tareas que se delegan al personal.

##### ***2.2.4.2.1.1 Departamentalización***

Es conocido como la división de áreas o funciones entre otros, teniendo al organigrama como herramienta principal dentro de este pilar de la función de la organización.

Toda empresa teniendo claro sus objetivos, metas y estrategias, puede utilizar la departamentalización para el agrupamiento de recursos destinados a una sub meta u objetivo, esto quiere decir que si un grupo de personas tiene como objetivo controlar los ingresos y salidas contablemente, se puedan agrupar en el departamento área o jefatura de contabilidad.(Freeman, Stoner, Gilbert; 2009).

##### ***2.2.4.2.1.2 Jerarquías***

Cuando hablamos de jerarquías hablamos de jefes y los más altos niveles de una empresa o por lo menos esto es lo que se viene primero a la cabeza de cualquier persona a quien le preguntes que es una jerarquía.

Freeman, Stoner, Gilbert (2009), explica que una jerarquía como pilar en el proceso de organización es fundamental al igual que los otros puntos de la organización ya que teniendo claro los grupos de trabajo o departamentalización y mucho antes habiendo teniendo los objetivos de la empresa, uno puede poner personas encargadas del control y la supervisión de dichos trabajos, como personas responsables de que los objetivos se realicen y que a su vez los trabajadores debajo de estos puedan rendir a alguien su trabajo. Esta jerarquía tiene base en otro concepto importante que es la cadena de mando que no es otra cosa que la persona a quien responderé por mis acciones y el responderá a alguien más.

Hay que tener en cuenta que las jerarquías se colocaran en la empresa según su tamaño y grado de complejidad y objetivos, ya que se puede caer en los errores de jerarquías altas o planas.

#### **2.2.4.2.1.3 Especialización:**

División de trabajo o especialización como se conoce en la actualidad, esta función de la organización es uno de los factores que desde inicios de la administración fueron impulsados a ser estudiados y tomados en cuenta.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) habla sobre este tema tomándolo como división de trabajo, pero dando una clara noción de a que se refiere este tema dentro de la función de la organización, explica que la división es muy importante porque es ahí donde uno puede tener mayores beneficios en productividad y eficiencia; siendo la especialización un punto para poder avanzar en los mercados de muy rápido cambio ya que una persona podrá tener las funciones a realizar tan claras que podrá hacerlo aun teniendo los ojos cerrados (esto en sentido figurativo), ya que conocerá y no será engañado cuando venga algún defecto dentro de la línea de producción.

#### **2.2.4.2.1.4 Coordinación:**

La coordinación no es más que el grado de comunicación fluida entre varios departamentos para lograr las metas de una empresa. (Freeman, Stoner, Gilbert; 2009). Ellos querían explicar que la coordinación es una herramienta del proceso de la organización que sirve para poder interrelacionar varias áreas o departamentos con la finalidad que todos los participantes de la empresa puedan ir a un solo objetivo general el cual es el objetivo de la empresa.

#### **2.2.4.2.2 Tipos de Organización**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) explican un poco la situación de las industrias mencionando que, no todas las empresas tienen la misma estructura organizacional, que no todas las empresas o industrias tienen los mismos elementos, situaciones, funciones u otras divisiones jerárquicas que se puedan encontrar; sino que cada una es libre de poder tener una diferencia según su necesidad, realidad y objetivo a lograr.

##### **2.2.4.2.2.1 Organización funcional:**

Este tipo de organización se da cuando la empresa se ha agrupado por personas o recursos destinados a una sola actividad o funciones similares, como vimos en el ejemplo mencionado anteriormente departamento de contabilidad. (Freeman, Stoner, Gilbert; 2009).

##### **2.2.4.2.2.2 Organización por Producto – Mercado:**

En esta organización es conocido como la organización por división, esto quiere decir que una empresa puede tener muchas líneas de producción y por cada una tiene un grupo de recursos que realizan esta línea de producción como las líneas de producción de coca cola company SA en Perú. (Freeman, Stoner, Gilbert; 2009).

#### **2.2.4.2.2.3 Organización Matricial:**

Esta organización se caracteriza por tener los departamentos interrelacionados, son las organizaciones donde para lograr un producto o servicio se tiene que pasar por muchos departamentos en su proceso. (Freeman, Stoner, Gilbert; 2009).

#### **2.2.4.3. Dirección**

Después de haber planificado y organizado todo para poder realizar las acciones, entramos en esta nueva etapa del proceso que es la dirección, que sus funciones son de un nivel total esto quiere decir la participación de toda institución pero que comienza con los líderes, es importante señalar que la dirección no es un dictador mandando sino un líder acomodando sus piezas para llegar a los objetivos.

Es la función de la administración que consiste en motivar al personal e influir en ellos en todo momento, además el buscar los mejores Canales de comunicación y verificar el comportamiento del personal. (Robbins y Coulter, 2011).

La función de dirección está directamente orientada a las actividades personales que se tiene en la institución para alcanzar los objetivos. La dirección administrativa hace referencia a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en toda la organización, inclusive para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se es necesario complementarlas con la orientación al personal que se da mediante la adecuada comunicación directa, las habilidad de los líderes y de motivación. (Chiavenato, 2007).

La dirección se puede realizar de forma global, esto quiere decir en toda la institución, una dirección departamental para las áreas funcionales de la institución y por ultimo las operaciones que están dirigidos por los supervisores y dirigiendo las actividades cotidianas de la institución.

#### **2.2.4.3.1 La Motivación:**

En la dirección como estamos explicando tiene que ver mucho el trato de las jefaturas altas y medias y como manejan los recursos para poder estar constantes en el proceso y logara los objetivos y es ahí donde entra este tema de la motivación.

Freeman, Stoner, Gilbert (2009), hablan de la motivación como un proceso de la administración que consiste en poder influir en las demás personas de una manera positiva, que mantiene en las personas que participan el entusiasmo y las ganas de seguir adelante en sus labores, entendiendo que se necesita y que es necesario llegar a las metas.

La motivación es un tema importante dentro de la administración y del proceso de dirección ya que la motivación tiene 2 puntos esenciales que ayudaran a los directores o jefes a llevar mejor la organización.

En primer lugar freeman, Stoner y Gilbert (2009), explica que la motivación ayuda con el desempeño de cada persona y en la actualidad la ciencia de la psicológica ha podido corroborar esta afirmación con investigación científicas que ratifican esta hipótesis, por lo que se toma en cuenta dentro de la dirección y la administración.

También Freeman, Stoner y Gilbert (2009) Hablan de la motivación dándole un grado de importancia relevante, porque cada persona tiene motivación, pero debe de ser devuelta o alimentada constantemente, esto quiere decir que cada persona que labora entra con una motivación, que puede ser motivación por aprender, ganar más dinero, aumentar sus conocimientos, por necesidades, por salir adelante, etc; pero lo importante es que cada uno entra con motivación y el trabajo de la dirección es mantener siempre esta motivación ya que anima a que ellos puedan lograr su metas y por ende las metas de la empresa.

#### **2.2.4.3.2 Liderazgo:**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009), explica que el liderazgo es dirigir a las personas en sus actividades, guiarlas e influir en ellas para llegar a la meta de la institución; está relacionado también a la motivación antes mencionada pero con un tema importante que es el influir en ellos; Dentro de este concepto los autores recalcan 3 aspectos dentro de este concepto.

El primer punto el liderazgo que trata con personas de un grupo y que responde por ellos en relación a las actividades a realizar; el segundo que el líder los debe guiar por el camino que se debe ir esto quiere decir el poder de la persona frente a otros, mejor dicho él dice que hacer y los demás hacen, esto no quiere decir que el líder tiene el poder sobre los grupos sino que debe de ver por dónde van sus grupos.

En tercer punto tiene la relación de los dos puntos anteriores donde hablan de que los líderes influirán en ellos, esto quiere decir que usando este poder que tiene frente a los grupos él deba de trabajar con las personas por un solo fin u objetivo, en pocas palabras trabajar mirando un solo rumbo y esto es la dirección y el liderazgo. (Freeman, Stoner, y Gilber; 2009).

#### **2.2.4.4. Control**

Dentro de los ejemplos más representativos podemos explicar el control se puede decir que este proceso es como los trabajos en la torre Eiffel de Francia, donde todos los días hay técnicos que a diario están recorriendo toda la torre con el fin de hacer los ajustes necesarios dentro de la torres ya que los vientos o movimientos de la torres hacen que se aflojen los pernos y ellos están en constante ajuste y en ocasiones no terminan de caminar por toda la torre; esta ejemplificación es en mención a lo que tienen que ser el proceso del control en un empresa, que debe de revisar constantemente y dar ajustes constante para mantener la empresa caminando en la dirección que uno necesita.

Según la real academia española el significado de la palabra control es sinónimo de compromiso, inspección, fiscalización, intervención, dominio de mando, regulación sobre un sistema, como se puede ver todo ligado a un tema de una supuesta área donde se encargan de decir que se debe hacer y qué no.

La profesora Lapuente (2011), explica que el control en un proceso o función que analiza y supervisa, difunde la información, con el fin de lograr la toma de decisiones y la elaboración de estrategias dentro para lograr los objetivos de la organización .

También se entiende por control que es la función de la administración encargada de vigilar el cumplimiento de las tareas en la actualidad y compararlas a las planeadas y realizar los cambios necesarios que sean necesarios. (Robbins y Coulter, 2011), o como lo explica Lapuente (2011), cuando menciona que el control es la medición y corrección de las actividades con el fin de alcanzar los objetivos.

La finalidad del control es asegurar que todos los resultados que se llegaron a planificar, organizar y se dirigieron se cumplan tal cual como se plasmaron según cumplan, que las actividades se realicen todo según como se necesita. La esencia del control es poder comprobar si la actividad es controlada y si se llega a conseguir los resultados obtenidos. (Chiavenato, 2007); Lapuente (2011) explica que el control tiene que ser parte de la cultura de la empresa no solo tenerlo como una obligación sino como un apoyo para lograr el objetivo de la organización.

Hay un tema dentro del control que se debe de tomar en cuenta y es el controlar, que no es otra cosa más que la acción del control, pero también se puede explicar cómo el ser capaz de comprender, manejar y dirigir los procesos a donde deseas que terminen y compararlos a los objetivos planificados. (Lapuente, 2011).

Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse.

#### **2.2.4.4.1 Establecer de Estándares:**

Los estándares son la representación del desempeño que exige una institución frente a su producción o servicio. (Chiavenato, 2007). Esto podríamos traducirlo como un tope mínimo para la ejecución de algún producto o servicio, o los requisitos mínimos para poder aprobar algún producto.

Conjuntamente con los estándares están los *criterios* que son otra forma de controlar, esta se puede conceptualizar como los pasos a seguir para realizar un proceso, procedimiento o creación de producto. (Chiavenato, 2007), es por ello que los criterios se deben de tener en cuenta en el proceso de control, la institución puede mejorar su control mediante los criterios verificando el cumplimiento de todo lo indicado o mejor dicho la ejecución de los criterios solicitados.

#### **2.2.5. Los Procesos en una Organización**

Los procesos son un conjunto de actividades que se interrelacionan entre si y que también interactúan entre sí para transformar o mejorar los elementos de entradas en resultados. (Gutiérrez, 2014). Con esto podemos explicar que en una organización un elemento o materia prima debe de pasar por diversos procesos para poder salir como el producto o servicio que se entregara al cliente final. ISO 9000 (2015) realiza un aporte importante manifestando que todo proceso debe ser planificado y controlado para poder agregar valor y dar los resultados esperados.

Para explicar los procesos tenemos que entender que los procesos reciben entradas y a estos realizan actividades de valor para crear una salida. (Summer, 2006). De esta perspectiva ISO 9000 (2015) explica que los procesos son un conjunto de actividades relacionadas que utilizan a las entradas para poder entregar un resultado esperado. También Pérez (2004) comenta sobre este concepto que los procesos son una secuencia de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario. Con esto podemos reafirmar que puede haber procesos que su salida pueda ser ingreso de otro nuevo proceso para seguir en la cadena de interrelación.





Figura 4 Estructura del proceso (Fuente: Elaboración propia)

En el Grafico superior cabe mencionar que los tres puntos de un proceso son la entrada, el proceso como tal y la salida como el fin del proceso.

**Entrada:** Puede ser cualquiera materia prima, componente, instrucción, información o criterios que se den para el inicio de un proceso. (Summer, 2006). ISO 9000 (2015) resalta que una entrada puede ser la salida de otro proceso anterior al actual.

**Proceso:** Es la actividad de valor agregado realizado por los individuos, grupos de trabajo, funciones, maquinas u organizaciones habiendo recibido los elementos de entrada. (Summer, 2006). ISO 9000 (2015) hace una aclaración sobre los proceso, explica que dos o más procesos interrelacionados y que interactúan entre si también se pueden considerar como un Proceso.

**Salida:** Son los Productos, Servicio, Resultados, Componentes, Información, criterios según sea un proceso que pase a otro proceso o sea el proceso final para la entrega al cliente final. (Summer, 2006). Para ISO 9000 (2015) Resultado Previsto o Esperado.

El poder examinar los procesos en una organización es la forma exacta de conocer una organización ya que con ellos podemos entender cada movimiento y el porqué de cada uno de ellos par así lograr nuestro producto o servicio. Ver a los procesos es una forma de acercarnos a la organización y conocer a fondo, con lo cual podremos entender la interrelación de las acciones de gerencia con las personas que ejecutan y los que no participan de forma directa por tiempo y espacio en el ciclo de producción. (Bravo, 2009).

### **2.2.5.1. Segmentación de procesos**

Los procesos pueden pasar por varios cargos o áreas funcionales, es por ello que muchos autores manifiestan que los procesos llegan a toda la organización y la cruzan de forma horizontal; del punto de vista de segmentación podemos delimitarlos como macroprocesos y Procesos Operativos.

**Macroprocesos:** Son aquellos procesos que se pueden desagregar en otros procesos más pequeños. (Bravo, 2009).

**Procesos Operativos:** Son los procesos que no se pueden desagregar a un nivel inferior por ende su expresión sería el flujograma de información. (Bravo, 2009).

Dentro de los procesos hay conceptos que se deben de aclarar como son las actividades, las Tareas y los procedimientos:

**Actividad:** Tiene relación al interior de un proceso y está sujeta a un cargo específico. Y de otra forma se puede decir que es un conjunto de tareas realizadas por un individuo o grupo de personas. (Bravo, 2009).

**Tarea:** Es el desarrollo de una actividad en acciones muy claras. (Bravo, 2009).

**Procedimientos:** Son la forma documentada de detallar una actividad o tarea. (Bravo, 2009).

La razón de poder segmentar por cadenas o magnitud los procesos tiene base en que si nosotros deseamos mejorar un proceso o ver donde fallo un proceso se debe ir al inicio de todo y si logramos llegar a los procesos más pequeños lograremos corregir los errores. (Bravo, 2009).

## **2.2.6. Calidad de servicio**

La calidad de servicio tiene muy pocos años de ser un término utilizado en los negocios, pero no obstante es un tema muy importante en la actualidad, debido a que la mayoría organización tienen un área que entrega un servicio, lo que quiero decir, es que aun cuando una organización se dedique a la compra y venta de calzados, estos procesos tiene una etapa de brindar un servicio que en este caso sería la venta de los productos, por lo cual es importante el concepto de calidad de servicio. Partiendo de la importancia de la calidad de servicio, debemos de tener claro que es calidad y que es un servicio, preguntarnos si la calidad es única o cuando un servicio es bueno.

Si hablaremos de los temas de calidad de servicio tendremos que tomar los de calidad y calidad total que son conceptos utilizados de forma continua para los temas a tratar y como en la historia se ha logrado encontrar la calidad de servicio.

### **2.2.6.1. Calidad:**

La calidad se define como, el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio, que guarda relación con la satisfacción de una necesidad, la cual se manifiesta por los clientes (Equipo Vertice S.L., 2008), por otro lado Galviz (2011) sostiene que la calidad es una estrategia de competitividad, la cual se da en el entorno cuando los clientes lo ven como una inversión y no lo dejan de comprar porque tiene valor para ellos, que a su vez satisface una necesidad.

Para algunos autores la calidad toma una forma breve y simple indicando que son los productos o servicio superiores a la media que satisfagan necesidades y sean asequibles a los clientes (Freeman, Stoner y Gilbert; 2009).

Por lo tanto podemos decir que la calidad es una estrategia competitiva para a empresa, que para los clientes se refleja mediante la satisfacción de su necesidad, debido a que los productos o servicios brindados cumplen los aspecto necesarios para esta satisfacción.

Hay muchas formas de poder explicar o definir la calidad, podemos verlo de un enfoque competitivo, estratégico, procesos, de resultados, de satisfacción al cliente y de producción, esto se ocurre debido a que en la historia y en el tiempo la calidad ha ido evolucionando comenzando con una simple inspección a cierto proceso, a una cultura de calidad en la organización.

La calidad en el tiempo ha pasado por varias etapas como lo manifiesta Gutierrez (2014) en la evolución del movimiento de la calidad poniendo 5 etapas de calidad, donde señala que hubo una época de inspección, control estadístico, aseguramiento de la calidad, la administración de la calidad total y la calidad del siglo XXI.

#### **2.2.6.2. *Etapas de Inspección:***

El tema de la inspección es uno de los aspectos pioneros en la calidad, debido a que desde la antigüedad cuando las relaciones comerciales eran mediante “trueques” el fabricante o el vendedor exponía su producto y el comprador o quien recepcionaba el producto podía revisar e inspeccionar si el producto a recibir era de su agrado o si era lo que necesitaba, pero al transcurrir de los años y con la llegada de la revolución industrial esto paso a ser un tema más tedioso debido a que la producción en masa era el fin de toda empresa y el vendedor o fabricante no podía revisar toda su producción por lo que se crean los famosos “inspectores” o “controladores de calidad”.

#### **2.2.6.3. *Etapas de control estadístico de la calidad***

Avanzando en la historia podemos apreciar los primeros cambios en la calidad, cambios que fueron importantes dentro del concepto de la calidad. En 1930 aproximadamente Walter A. Shewhart publicó un libro relacionado a la calidad o mejor dicho al control de la calidad, explicando algunos parámetros y algunos estudios de la calidad a través de variables; muchos autores hablan de Deming como el iniciador de

esta nueva forma de ver a la calidad sin embargo es su maestro quien lo inicia. (Gutiérrez, 2014).

Si hablamos de la calidad con un énfasis de control estadístico debemos hablar de la segunda guerra mundial ya que es este acontecimiento el que impulsa el control en la calidad bajo los términos estadísticos. El doctor Edwards Deming es reconocido por muchos autores relacionados a temas de la calidad y aún más por autores asiáticos debido a que se le conoce como el que resurgió la cultura japonesa, (Freeman, Stoner y Gilbert; 2009).

Los temas de control de calidad estadísticos para los procesos, no era un cambio demasiado brusco para el tiempo donde se encontraban, pero aun así pocas organizaciones occidentales se aferraron a este concepto; diferente a lo que paso en Japón que con la exposición de algunas conferencias y charlas con directivos de organizaciones lograron un cambio circunstancial en muchas de estas empresas.

#### **2.2.6.4. Control Estadístico de los Procesos**

Según Freeman, Stoner y Gilbert (2009); ellos explican a este control como un método que nos ayuda a medir las variaciones en los procesos (sea entre subproceso y subproceso o en el ciclo total de la producción) y poder mejorarlos o corregirlos antes de llegar a la etapa final de inspección, con el propósito de poder prevenir las fallas en la producción ofrecida al cliente.

En palabras más sencillas es un método en el cual me permite ver cómo está trabajando mi área de producción (si hablamos de producción se puede hablar de bienes o servicios) si estamos trabajando de forma exacta o si estamos entregando productos no exactos, con lo cual estaríamos llevando productos que no satisfagan la necesidad a nuestros clientes.

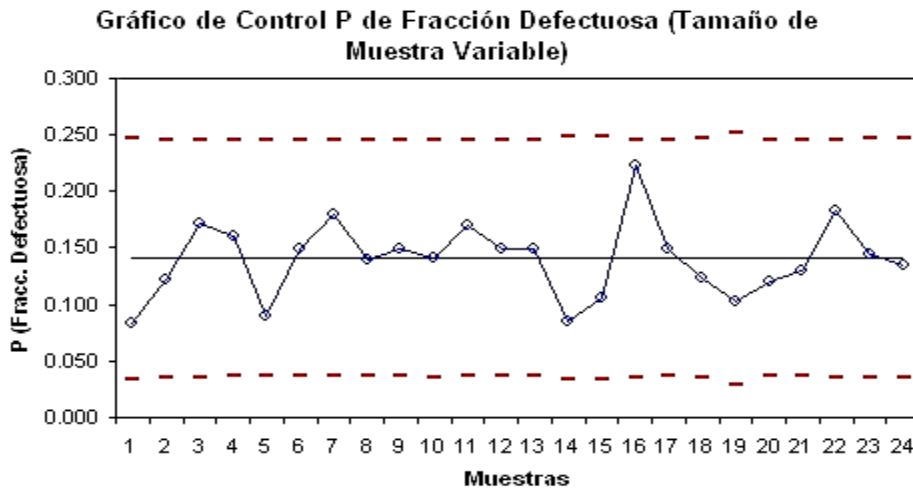


Figura 5 Gráfico de Control (Fuente: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188))

En este gráfico se puede tomar algunos puntos clave para entender en que consiste una gráfica de control. Los cuales son de importancia para el control y verificar si nuestros producto es de calidad.

Como Inicio tenemos que esta gráfica tiene límites tanto en la parte superior (LSC) como inferior (LIC) los cuales señalan un margen, rango o espacio donde podemos movilizarnos, este control consiste que en un número determinado de días podremos escoger muestras aleatorias las cuales colocaremos en muestra grafica (para elegir una muestra debemos de agrupar a los productos en grupos iguales por ejemplo de cada 50 productos escogeremos 1 y este será nuestra muestra 1 luego agrupamos 50 productos más y dentro de ellos saldrá nuestra muestra 2); al colocar nuestras muestras dentro de la gráfica nos daremos cuenta que muchos de estas muestra estarán dentro de los límites antes mencionados LSC Y LIC, pero a su vez encontraremos productos que están fuera de este rango y es ahí donde entra a actuar el control de grafica ya que estos picos que nos son cotidianos resultan ser los productos que no están siendo buenos para nuestra producción y es ahí donde los directivos y gerente tomaran medidas para solucionar, mejorar y restablecer estos productos encontrando las fallas y motivos por la cual se producen estos picos en la producción.

Como se manifestó líneas arriba esta aplicación de controles de calidad o gráfico de control ejecutado por el Dr. Edward Deming fue algo revolucionario para toda la cultura asiática y hemos podido explicar que no era mucha ciencia científica o dificultad matemática para realizarlo, eso era uno de los puntos por el cual los occidentales no tomaron mucho interés en estos temas, pero al observar el impacto que tuvo en empresas asiáticas se pudo utilizar y obtener mejores accionares en la cultura occidental. (Gutiérrez, 2014).

Dentro de esta etapa de control estadístico de la calidad y con los aportes del Dr. Deming en Japón se sumaron muchos autores como Dr. Juran, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Taichi Ohono, etc; los cuales ampliaron el nuevo marco de la calidad logrando su nueva etapa que es la de asegurar la calidad.

#### **2.2.6.5. *Etapa de Aseguramiento de la Calidad***

Para esta etapa la calidad evoluciona su concepto de una forma drástica ya que la calidad buscaría otra visión, si bien es cierto hasta ahora la calidad se centraba en la manufactura ahora se centraría en esfuerzos colectivos de diversas áreas funcionales como diseño, marketing, producción, ventas, planeación, entre otros que buscarían la calidad en todo momento, (Gutiérrez, 2014).

Para esta nueva etapa y teniendo en cuenta el nuevo concepto de calidad este aseguramiento de calidad implicó una perspectiva en las organizaciones más proactiva de la calidad ya que era un trabajo colectivo, por lo que se incorporaron nuevas herramientas y conceptos importantes en la calidad.

Uno de los principios importantes dentro del aseguramiento de la calidad fue el concepto que implanto el maestro Joseph Juran, el cual empezó a manifestar que la calidad es un ingrediente muy importante dentro de la producción o ciclo productivo de una organización con su concepto de los costos de la calidad.

La calidad tiene un costo y la mala calidad tiene un costo más alto aun. (Gutiérrez, 2014); esto era lo que el Dr. Juran quería explicar él expresaba que la calidad es trabajo de todos y aun mas de la Administración de un organización, ya que el concepto de calidad comienza en el diseño de un producto o servicio y termina con la entrega del producto al cliente y que este cliente pueda recibir algo que le sirva y supla la necesidad y que siga en el tiempo (mejora continua). Esto nos deja con un punto que hasta ahora se puede observar en las organizaciones que la calidad es algo inherente dentro de un producto o servicio y que los clientes son piezas importantes en el control o ultimo filtro para esta calificación.

Para poder asegurar esta calidad y aumentar la calidad se tiene que tomar decisiones organizacionales como lo explica Summers (2006) explicando que para aumentar la calidad se tiene que tener en claro los costos de la calidad y los costos de la no calidad y que estos costos tienen que ser direccionados de una forma responsable por la administración.

#### **2.2.6.6. Costos de la calidad**

Si bien el Dr. Joseph Juran hablo de forma general de los costos de la calidad, los conceptos en la actualidad han evolucionados de forma impresionante debido a que los costos de la calidad pueden variar según la organización (tamaño, visión, forma, clientes, etc.), para esto debemos de tener en claro que es lo que la organización busca y que es un costo de calidad. Los términos de costos de la calidad, costos de la no calidad y costos por falta de calidad se utilizan para describir los costos asociados a la elaboración, producción o generación de algún producto o servicio.

Los costos de la calidad son todos los costos que realiza un organización para garantizar la calidad en sus productos o servicio, Summers (2006) esto se entiende como que, todos los costos operacionales relacionados a la mejorar y aumentar la calidad en el proceso de producción tanto de los servicios como de los productos, son costos de



la calidad; otro punto de vista Fernández (2006) el costo de calidad son todos aquellos costos que incurre la organización para evitar la falta de calidad.

Los costos de la calidad se pueden encontrar en cualquier parte de la organización y en cualquier punto del ciclo productivo, teniendo en cuenta el concepto antes mencionado que nos explican que todos los costos relacionados son contabilizados. En la organizaciones no hay una exclusividad o una jerarquía de proceso o procedimientos que podamos decir “en esto puedo fallar no afectara” o “bueno esto es una cosa mínima”, todos las actividades tiene repercusión en los costos de calidad.

Para tener en cuenta los costos de calidad y para poder mejorar manteniéndolo, la organización debe de tener claro su visión, tanto para el producto o servicio que incorporara como de la organización; es importante también tener en cuenta como manifiesta; Freeman, Stoner, y Gilbert (2009) el proceso de la calidad inicia en el diseñando un producto y solo termina cuando se entrega un buen producto al cliente. Es por ello que para mejor y utilizar de la mejor forma estos conceptos debemos de ya estar trabajando los temas de costos de calidad desde un inicio (etapa de diseño de producto), debido a que los costos de calidad son mejores en los procesos de diseño que el los de aplicación o producción con lo que nos llevaría al aumento de costos de calidad y en el peor de los casos la perdida de inversiones significativas. (Summers, 2006).

En esta etapa de la calidad se puede observar a fondo temas relacionados a la productividad y la competitividad, ya que dentro de los conceptos actuales de la calidad se habla mucho de estos términos como principios para un bien servicio de calidad.

Otro de los temas ubicados dentro del aseguramiento dentro de la calidad es el tema del involucramiento del personal dentro de la calidad este tema ha sido tocado de muchas formas y maneras en diversos campos como el comportamiento organizacional, la competitividad, la productividad, entre otros, pero en esta etapa y siguiendo la historia podremos ver el aporte que realizo el Dr. Kaouru Ishikawa con sus herramientas de círculos de la calidad, esta herramienta

fue de gran apoyo en la historia japonesa y aún en la actualidad se sigue utilizando como herramienta para la mejora en la cadena de valor.

#### **2.2.6.6.1 *Círculos de Calidad***

El círculo de la calidad es la reunión de trabajadores seleccionados para discutir en relación a los labores hechos en elaboración de un producto o servicio con lo que buscan encontrar mejoras para la calidad y producción. (Freeman, Stoner y Gilbert, 2009).

Para Ishikawa y los japoneses eran importante estos círculos de calidad ya que la alta gerencia entendió que dichas sugerencias eran las que se debían de analizar y gestionar debido a que son ellos los que están diariamente expuestos a dichas actividades.

En la actualidad estos círculos de calidad están siendo muy utilizados y así como antes los gerentes aceptaban las opiniones, ahora aún más debido a que las organizaciones están constantemente enfocados en capacitación continua con sus colaboradores. Summers (2006) explica que las organizaciones de calidad y eficientes emplean personal eficiente y que reconocen que su aporte es importante para la organización, es por ello que los colaboradores aportan conocimiento, habilidades y esfuerzo invaluable para la mejora y la calidad de la organización.

#### **2.2.6.7. Etapa de la administración de la Calidad Total**

Ahora se llega a una nueva perspectiva de la calidad, cambia el concepto de Sistema de Aseguramiento de la calidad a un sistema de Gestión de la Calidad; (Gutiérrez, 2014). Donde el concepto de calidad se va más al tema de estrategia, mejora continua y satisfacción al cliente, si bien son cierto estos temas ya estaban observándose en las etapas anteriores, en este punto ya la calidad viene a ser parte de la gestión de la organización es parte fundamental para continuar en el camino de los negocios.

Para esta nueva etapa de Gestión de la calidad o Administración de la Calidad total se han creado diversas opiniones y herramientas para esta nueva etapa, pero nuevamente el Dr. Deming deja su legado con los famosos 14 principios de la Administración de la Calidad Total (ACT), que posteriormente fueron parte fundamental para la creación e incorporación de muchas organizaciones las Normas ISO 9000; estos principios nos permiten entender cómo asegurar la calidad en las organizaciones a partir de la alta dirección acompañado de la importancia de la estadística con lo cual se pueda tomar mejores decisiones y así lograr la calidad.

Dentro de las normas ISO define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características propias del producto o servicio cumple con los requisitos, asumiendo que estos son necesidades a satisfacer. Estas normas nos ayudaran a estandarizar y a unificar diversos procesos dentro de la organización con el cual nos llevara a la calidad o mejor dicho a la buena Gestión de la Calidad.

##### **2.2.6.7.1 Los 14 Principios de Deming**

###### **i. La constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios**

Para este principio explica Freeman, Stoner y Gilbert (2009) que las organizaciones deben de cambiar de pensamiento en referencia a corto y largo

plazo, diciendo que la utilidad es más importante que la calidad, sino que la utilidad es resultado de la calidad.

Gutiérrez (2014) habla de este tema manifestando que la perseverancia en los temas de calidad hace que las empresas salgan adelante y tengan su recompensa. Si bien el mayor deseo de una organización es tener rentabilidad, la calidad es un factor indispensable dentro de esta rentabilidad, debido a que los clientes te darán mejor rentabilidad en el largo tiempo.

En este principio se puede ver que el tener claro que la calidad y la satisfacción al cliente en el largo plazo son los puntos clave para la rentabilidad y el éxito en el tiempo.

**ii. Adoptar la nueva filosofía.**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) el adoptar una nueva filosofía es darse cuenta que los tiempos cambian y que los procesos también, se necesita buscar nuevos procesos y quitar los que den mala calidad, demoren, o traigan costo de calidad innecesarios.

Lo cual hace mención también, Gutiérrez (2014) manifestando que la planificación a largo plazo y los trabajos a futuros tendrán mejor resultados si tienen en mira la filosofía de mejora continua de calidad y satisfacción al cliente. Esto nos lleva a analizar que todo punto inicial para una mejor gestión de la calidad es tener presente a dónde queremos ir, es decir, cual es nuestro objetivo y cambiar filosofías que nos tiene retrasados en el tiempo. Y esto se debe de iniciar con la alta gerencia.

**iii. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad, ya que eso no lo garantiza.**

Para poder obtener una Gestión de calidad correcta se debe retirar conceptos pasados de calidad como la inspección, sino calidad como solución y eliminación de causas de fallas. (Gutiérrez, 2014); esto quiere decir que las empresas deben de dejar de pensar que la inspección es solo calidad o aumentar personas para dar inspección, por otro lado sería mejor que los supervisores puedan encontrar las fallas reales y solucionar para no aumentar la perdida por cada producto de mala calidad.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hablan de que las empresas que piensan solo en inspección han dejado de ser eficientes y eficaces, debido a que las organizaciones deben de siempre estar constantemente buscando mejorar y la forma más real es buscando y solucionando los problemas ya encontrados. Esto quiere decir que hay muchas organizaciones que se dedican a solo inspeccionar pero no solucionar problemas que traen fallas en la entrega de un producto o servicio.

#### **iv. Acabar con la práctica de hacer negocio solo con base en el precio.**

Dentro de los conceptos de mejora de calidad se tienen aún muchos conceptos arraigados a las organizaciones, como vimos en el primer punto la utilidad llegara según nuestra calidad, es por ello que en este punto cuatro se habla de que no solo nos dediquemos a una política de búsqueda de mejor postor (proveedores precio más bajo) sino en relaciones perdurables y de calidad. (Gutiérrez, 2014) explica que en la actualidad uno de las cosas que ha dificultado el cambio en las organizaciones es el concepto de la calidad en la política de reducción de costos, que consiste en buscar proveedores con mejor costo sin importarles el costo final del producto. Esto es algo que constantemente se ve y no solo en organizaciones grandes sino también en organizaciones pequeñas.

Deming (1989) el precio inicial “bajo”, no necesariamente garantiza el negocio. Al igual que Freeman, Stoner y Gilbert (2009) expresan que el precio de los productos a comprar a nuestros proveedores no tiene ninguna repercusión con la calidad hasta cuando se haya terminado la elaboración del producto y se entregue al cliente satisfaciendo su necesidad.

**v. Mejorar constantemente el Sistema de producción y servicios**

Para Gutiérrez (2014) al ya no tener los conceptos de a menor precio mejor y también que la calidad no es sinónimo de inspección el segundo punto es que la organización apunte a mejorar continuamente sus procesos.

Este punto hace referencia que este ciclo de mejorar y encontrar los puntos claves de los errores son esenciales para que la mejora de la calidad se de en una organización.

**vi. Instituir Métodos y Capacitación en el Trabajo**

Para este punto hemos visto que el personal es indispensable para los efectos de mejoras y evaluación de procesos, es por ellos que la capacitación es vital de parte de la organización.

Gutiérrez (2014) habla que el principio número 5 y 6 van de la mano debido a que la mejora de sistema de producción y servicio y la capacitación son pieza fundamentales e incluso habla de posibles planes de vida y carrera. En importante siempre tener un conjunto de personas capacitadas y responsables para asumir retos de cambio y mejora en la organización.

En este punto no solo se busca capacitar a una persona en cuestiones generales sino en aspectos esenciales para la evolución y crecimiento de la institución.

#### **vii. Adoptar un nuevo estilo de Liderazgo**

En el 2014, (Gutiérrez), da mucho énfasis al liderazgo como eje dentro de la calidad, es tanto que dedico un capítulo entero para hablar de los por menores del liderazgo actual en las organizaciones y qué relación tiene con la productividad y la competitividad.

Gutiérrez (2014) el liderazgo nuevo tiene que tener una nueva filosofía, basada en la mejora continua, el trabajo en equipo y con visión de calidad la cual mejorara la organización. Estos puntos antes mencionados por Gutiérrez son los puntos que se han visto reflejados en la historia y evolucionando atreves del tiempo, pero que a su vez han ido tomando fuerza.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hablan de un tema en particular que los lideres anteriormente solo dictaba que hacer y qué no hacer, ellos eran quienes premiaban y dan licencias, en este nuevo estilo los lideres ayudan a que los colaboradores lleguen a producir lo mejor posible y aun delegando responsabilidades, lo lideres buscaran el bien para la organización.

#### **viii. Desechar el Miedo**

El miedo en una organización solo nos retrasa en la mejora de la calidad y en el avance de la organización. Gutiérrez (2014) habla sobre este punto indicando que el miedo es uno de los obstáculos más grandes que tiene un dirigente en una organización ya que por lo general siempre lo ven como la autoridad y no como el que apoya a nuevas ideas.

Este tema está relacionado de forma directa con casi todos los puntos anteriores debido a que si bien es cierto la nueva filosofía y el nuevo liderazgo y todo el cambio comienza con los dirigentes esto debe de llevar a poder moldear a los colaboradores a una nueva etapa aun nuevo estado de calidad, si hablamos de círculos de calidad y los colaboradores no aportan, si hablamos de liderazgo y los colaboradores no lideran de forma óptima si hablamos de mejora de servicio y productos como se lograra cuando ellos no quieren arriesgarse porque tienen miedo, es algo que no se podría llegar.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hablan de este tema de una perspectiva más resumida manifestando que el miedo en una organización solo trae retraso, y que en el cambio de calidad se debe de fomentar constantemente la comunicación horizontal y vertical.

#### **ix. Reducir las Barreras entre las Áreas STAFF**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hablan sobre las barreras que se encuentran en la organización pero de forma horizontal, el poco apoyo entre equipos funcionales y estas barreras disminuyen la calidad de los productos o servicios, debido a que no solo los productos pasan por un departamento sino que los procesos la producción deben de interactuar buscando la mejoría de la producción.

Gutiérrez (2014) explica que estas barreras son parte de una filosofía antigua, que solo lleva a no ser una organización de calidad.

#### **x. Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra**

Este punto manifiesta que el tener mucha presión en el tema de exigencia personal (lemas de organización, exhortaciones, metas, etc) hace que perdamos



el énfasis en la calidad, ya que así como eliminamos la inspección en el tema de producción para mejorar la calidad, en los temas de lema, exhortos y otros nos nubla la visibilidad de poder ver el problema afondo.

Gutiérrez (2014) manifiesta que si nos dedicamos a imponer esta medida de calidad bajo metas, exhortos, presiones y otros en la organización, cuando se aplique nuevos métodos o conceptos en la producción en busca de la calidad, estos temas nos podrían ser de perjuicio, ya que nos nublarían la visión de la calidad, cabe mencionar que la mayoría de los defectos por la baja calidad en una organización son por motivos del sistema y /o maquinaria, por lo tanto el imponer los temas de lemas, exhortos y metas muy absorbente seria solo colocar todo el peso de la baja de la calidad al personal alejándonos así de resolver los verdaderos problemas de fondo.

Es importante siempre tener en cuenta que no es el personal la falla en todos los proceso de producción, podemos tener fallas de maquinaria, fallas en el ambiente y en muchos ámbitos más dentro de la organización y como hemos podido explicarlos en el punto de Costo de la calidad.

Los letreros, exhortos, lemas o altavoces en una organización deben de ser dejados de lado en los temas de motivación y ser remplazados por la mejora continua. (Freeman, Stoner y Gilbert, 2009).

**xi. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra**

Freeman, Stoner y Gilbert (2009), están hablando que hay que eliminar constantemente esta base numérica, debido que los trabajados al estar presionado tanto numéricamente solo se dedican a producir y no a ver la calidad de producto que están fabricando.

Para esto Gutiérrez (2014) explica que aun en este tiempo las organizaciones están enfocados a supervisar o inspeccionar la tarea cuantitativa es decir cantidades o piezas a producir por persona en vez de la cualidad que es el punto de la calidad y por lo que la organización debería velar; es por ello que en la organizaciones suceden los efectos de estrés masiva y conformidad en el personal.

Hay un ejemplo muy práctico que se puede utilizar para poder explicar este tema; en una organización de producción o servicio hay muchas áreas y todas tienen metas numéricas y actividades específicas, para esto no contamos con un control de dificultad de actividades en la organización, es por ello que habrá personal que logren fácilmente sus cuotas solicitadas, los cuales se conformaran llegando a su cuota, ya que si los supervisores o jefes medios ven que su área produce mucho les aumentarían la cuota y bajarían el pago por producto disminuyendo así el beneficio; por otro lado tenemos a los que su actividad son más difíciles los que sufren para llegar a su cuota o a la cantidad de producción que solicitaron, en ellos tiene un efecto diferente ellos alcanzan una estrés permanente; por ultimo tenemos el común denominador que las áreas como están pendientes de sus cuotas solo se dedican a producir y no ver la calidad del producto que reciben o entregan interna o externamente.

Gutiérrez (2014) explica también que el remplazo de las cuotas numéricas seria la dirección con base en planes. Esto quiere decir que si bien el dar discursos de motivación es bueno y hablar sobre la productividad de igual forma, el simple hecho de poner estas metas numéricas hace que esta productividad sea fija; en cambio sí se realizan metas a crecimiento porcentual se podría manejar de otra forma ya que con herramientas de gestión se pueden manejar el crecimiento de la organización, como la planeación estratégica, el marketing estratégico, entre otros, pero eso es un tema que no se tocara en esta tesis.

**xii. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo**

Cuando hablamos de eliminar las barreras a la gente y que ellos se sientan orgullosos de su trabajo, es un tema ligado a el clima organizacional, los círculos de calidad con el uso de personal como lo hemos explicado en esta tesis y otros temas más; pero cabe mencionar que en el cambio de filosofía tanto el líder como el empleador debe de entender que son parte de esta organización y que gracias a ellos se cumple las metas de dirección.

Gutiérrez (2014) explica que todo personal está en la capacidad de contribuir en la mejora de calidad de una organización en la medida que cuente con las herramientas y estímulos necesarios.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hablando de este tema exponen que si queremos eliminar estas barreras debemos de impulsar el apoyar la mejora de materia, maquinaria y capacitación inadecuada, ya que estos son puntos en contra para que los trabajadores se sientan con el estímulo necesario para sentirse orgulloso de ser parte de esta organización. Es por ello que los trabajadores se sienten juzgados y reprochados por cada actividad que alobaran dentro de la organización.

Un ejemplo para explicar esta situación es el cuadro donde podemos observar dos personas trabajando con picos y combas en mano, cuando una tercera persona llega a preguntarles. ¿Qué están Haciendo?, lo cual a uno de ellos lo molesto mucho y exclamó “Picando piedra, no es obvio”, mientras la segunda persona explico “Estamos labrando las bases de la nueva catedral”; en este ejemplo se puede comprender la visión de los trabajadores que odian su trabajo y los que se sienten orgullosos de laborar con las organizaciones que lo apoyan.

Por otro lado quisiera dar un nuevo ejemplo de las instituciones bancarias, en la cual han optado mucho este punto del Dr. Deming. En las instituciones bancarias el puesto de Cajero o Recibidor Pagador, ha cambiado de una forma importante no solo por el aumento de funciones sino por el grado de confianza que las instituciones han otorgado a ellos, el personal que empieza a laborar recibe uniforme y un solapero con su nombre y cargo donde dice “Representante Financiero”, “Ejecutivo de Servicio” o algún nombre extraordinario, donde cada uno de ellos se siente importante para su organización y saben que su opinión aporta ; es por ellos que es importante quitar estas barreras dentro de la organización.

#### **xiii. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo**

El estímulo de la educación y la automejora se ha venido tocando desde algunos puntos anteriores con el nombre de la mejora continua, es importante darle un punto entero a este tema pero que no necesita mayor información que la que esta explicada en el título.

Gutiérrez (2014) explica que para poder realizar la nueva filosofía y la eliminación de muchas barreras vistas anteriormente la educación es indispensable y el control en calidad como automejora y por encima e esto el apoyo de los propios colaboradores.

Freeman, Stoner y Gilbert (2009) hablan que la capacitación de herramientas y mejora continua es el punto de a educar para encaminar a una organización a la calidad.

#### **xiv. Generar un plan de acción para lograr la transformación**

Gutiérrez (2014) comprender la calidad y crear un plan para resolver los temas de baja calidad es una tarea fácil en comparación a la ejecución del plan, debido a que nos encontraremos con directores que no quieren cambiar la visión, o la filosofía, capacitar al personal con esta nueva filosofía, encontrarnos con procedimientos tradicionales arraigados en la organización.

Esto 14 puntos mencionados y explicados por el Dr. Deming han sido un impulso para incorporar nuevos conceptos dentro de la calidad y la administración de la calidad total, estos puntos de la calidad total de Deming reflejan que el personal es importante, que el cambio la filosofía es importante, que los directores y gerentes deben de ser los primeros motivados al cambio, que el crecimiento de la calidad no solo es cantidades numéricas sino mejoras en la producción de forma cualitativa, que las metas numéricas no es única forma de plantear resultados a largo plazo sino utilizar las herramientas administrativas para poder mejorar y llegar a las metas de la organización.

### **2.1.1 Etapa de la Calidad del siglo XXI**

Dentro de esta etapa se consolida los temas de mejora continua con los las herramientas de Ciclo de Deming PHVA y se crean normas que lo único que busca es unificar y estandarizar los diversos enfoque que podrían habían de la calidad.

Gutiérrez (2014) habla en esta etapa y explica que la calidad es controlar la mejora continua conjuntamente con el involucramiento de todas las áreas de la organización para lograr la verdadera calidad.

Dentro de esta nueva etapa también hablamos de la cultura de calidad que indirectamente lo hablamos en los 14 puntos de Dr. Deming y la productividad; también con estas normas ISO 9000 se pudo incorporar los temas de calidad de servicio y calidad en instituciones públicas.

Hablaremos un poco de las herramientas que tenemos para los conceptos actuales de a calidad.

Como se ha podido explicar mediante esta tesis la calidad ha venido evolucionando pero no ha dejado de lado cada pensamiento pasado como el control, las estrategias, los cambios de filosofía, el empeño del personal entre otras características más, pero lo que podemos rescatar es que el enfoque de toda organización es tener calidad en los productos o servicios dados al público y que estos satisfagan las necesidades.

La calidad tiene muchos conceptos dentro de su definición como hemos podido estudiar a través de esta tesis tales como clientes, satisfacción, competitividad. Clientes, es cualquier persona u organización que necesite un producto o servicio de nosotros, la cual puede ser interna o externa.

Satisfacción; es el sentir de una persona al estar conforme cuando recibe un producto o servicio. Para Gosso (2008) explica que la satisfacción es un estado de ánimo que resulta de la comparación de las expectativas que espera una persona al adquirir un producto o servicio frente a lo recibido o cuando ya tiene la adquisición.

Competitividad, según la real academia española (RAE) la competitividad es el acto de competir, y hasta un punto es literal; según Hill y Jones (2010) la competitividad es la capacidad de dar mejor satisfacción a los clientes dando mejor precio y mayor calidad.

### **2.2.7. Servicio**

El servicio es un concepto utilizado de forma extraordinaria en las organizaciones, estados, regiones y más; el servicio no es alguna corriente o producto que pueda ser tomado y llevado de un lugar a otro, pero si una arma con la cual se puede ganar mucho.

Los servicios en la historia sin contar los últimos veinte años, no han tenido mucha participación en la evolución empresarial y los cambios del mercado global, pero si ha

tenido una relación muy cercana; lo que quiero decir es que si bien la administración y los mercados han ido evolucionando, cambiando y abriendo nuevos nichos de mercados el servicio es uno de los conceptos encontrados en esta evolución; para poder explicar a fondo este tema debemos de entender que los servicios han sido creados como cualquier producto antes creado por una “necesidad”.

Galviz (2011) explica que hay acontecimientos o situaciones que ayudaron a la creación y fortalecimiento de los servicios, tales como, la propia de necesidad de servicios por la personas y organizaciones a raíz del crecimiento mismo de los mercados, la desintegración y separación de actividades dentro de los procesos cotidianos de una organización pero que debían ser atendidos, mayor poder adquisitivo de las personas, la globalización, la creación de las unidades operativas y la tecnología.

El servicio es según Gosso (2011) cualquier actividad que de beneficio a otra parte, por lo cual el servicio es intangible y no se puede tocar o tener en manos, sino que es una acción que se utiliza para satisfacer necesidades. Por otro lado para Galviz (2011) habla que el servicio es una actividad o conjunto de actividades que dan un beneficio y satisfacen las necesidades de los clientes y que no necesariamente de una relación de compra venta.

Estrada (2007) explica que el servicio es la acción que se efectúa en beneficio de nuestros clientes, mostrándoles interés y brindándoles una atención especial. Este concepto refleja al servicio en el trabajo de atención a un cliente buscando su satisfacción.

Los servicios también son considerados procesos debido a que para lograr un servicio se debe de interrelacionar muchas actividades antes de llegar al cliente. (Galviz, 2011); esto quiere decir que si bien el servicio es un proceso y tiene el mismo fin la diferencia se puede ver que el servicio será evaluado cuando se consuma y el servicio por lo general se consume y finaliza su vida.

Los servicios tienen características que deben ser resaltadas claramente:

**Intangibles:** Algunos autores hablando de esta característica sostienen, que es la característica que más diferencia al servicio en relación a los productos ya que el producto es físico y fácil de observar cuando es de calidad o no, mientras el servicio no. (Gosso, 2011, Galviz, 2011).

**Caducidad:** Con esta característica decimos que los servicios no se almacenan, ni tiene necesidad de mantener una infraestructura para su consumo, los servicios al adquirirlos tenemos que consumirlos.

**No propiedad:** Esta característica hace mención que los servicios no se compran, más bien disponen de los servicios o se les da accesibilidad a los clientes.

#### **2.2.7.1. *La evolución del concepto de Servicio***

Estrada (2007) identifica al servicio en 3 etapas evolutivas mediante la historia; la primera el servicio como algo que nos toca hacer o mejor dicho obligación, el servicio como un concepto funcional o algo que la organización nos impone como función, y la tercera que es al servicio como estrategia de la organización y es la que actualmente podemos observar.

Si bien es cierto los servicios a los clientes eran tomados como buena parte de trabajo, teniendo personal obligado a sonreír a los clientes o decir un hasta luego, pero en que tenía sentido en el tiempo ya que los clientes no elegían donde comprar o que necesitar sino era el mercado quien imponía las reglas de juego en una transacción comercial. (Estrada, 2007).

Dentro del segundo concepto puesto tenemos a la parte funcional que era la época donde creaban puestos específicos para estos servicios donde capacitaban a personal y les daban las herramientas para saber tratar a los clientes, pero el inconveniente se daba cuando el cliente llegaba a tratar a otra persona que no fueran estas capacitadas y es ahí donde se encontraban los conflictos. (Estrada, 2007).



Por ultimo tenemos el concepto de servicio como estrategia que usualmente se utiliza en la organizaciones actualmente, donde podemos observar que toda la organización te puede dar el servicio que tu deseas y que el cliente necesitas, teniendo al servicio como un eje importante dentro de todos los planes a futuro de la organización y sabiendo que los clientes son lo más importante. (Estrada, 2007).

### **2.2.7.2. *EL valor en los Servicios***

Galviz (2011) explica que en cada transacción realizada entre una organización de servicios y un cliente lo que se intercambia es un valor, el cual debería de ser significativo para la organización debido a que este valor será la forma exacta de la continuidad del uso de sus servicio. Esto quiere decir que todo cliente viene a una organización necesitando algo y lo que la organización dará será ese valor que satisfaga su necesidad.

Cuando hablamos del valor entregado tenemos que tener claro que este valor será la consecuencia de que los clientes regresen por nuestros servicios, es el valor diferenciado lo que los clientes verán en nuestro servicio para poder regresar, recomendar, etc.

En la actualidad los clientes piden aparte del precio y la calidad un valor agregado como, buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido. **Picoli**; podemos encontrar mucha más características o puntos donde aumentar la necesidad de los clientes, pero es necesario tener claridad en lo que los clientes necesitan y donde estamos ubicados, ya que los clientes son los que pedirán el valor y son ellos los que evaluarán si es este el valor que ellos necesitan.

### **2.2.7.3. *El Servicio al Cliente***

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza en los últimos años mientras más competencia encontremos en los mercados mayor será la necesidad de mejorar este tema, debido a que los clientes tienen más oportunidad de elegir donde ellos pueden

adquirir sus productos o servicios. Pacioli VII (2013), Esto nos deja claro que el servicio a los clientes es de mucha importancia tanto así que son considerados ventajas competitivas dentro de una estrategia de una organización.

El servicio al cliente significa toda caracteriza o acto realizado para un cliente con el fin de satisfacer una necesidad o servicio general. (Galviz, 2011); sabiendo que los clientes puedan necesitar productos o servicios.

Tschohl (2008) habla que el servicio al cliente es una herramienta de ventas pero a su vez una herramienta utilizable como ventaja, incluso expone que es la única ventaja comparativa a largo plazo que puede tener una organización. Esta opinión tiene sentido sabiendo que a lo largo del tiempo saldrán nuevas empresas y nuevos competidores l mercado y realmente el servicio al cliente es o que predominara para ver si nuestro producto ser comprado o no.

Cuando uno habla del servicio al cliente siempre es recurrente hablar de quejas, tiempos, mala atención, entre otros, encontramos los famosos manuales de atención al cliente o los protocolos de atención, que por lo general se usan pero de una forma errada.

Estrada (2007) explica que el servicio al cliente es una ventaja competitiva porque refleja del compromiso que tiene una organización orientada a sus clientes o público en general. Sabiendo que los clientes están en una constante búsqueda de productos o servicio que satisfagan sus necesidades mejor o con un valor más alto este punto es de mucha importancia.

Uno de los puntos importantes para entender el servicio al cliente es poder saber qué es lo que nuestros clientes necesitan o esperan de nuestros servicios, por lo que hay factores que debemos de tener en cuenta. (Estrada, 2007).

#### 2.2.7.4. *Factores que influyen en las expectativas a los clientes*

- **Eficiencia:** Se le proporciona al solicitante exactamente la información que necesita o la acción que está buscando. (Estrada, 2007).
- **Confianza:** Los clientes o personas que consulten alguna duda, necesitan tener seguridad al momento de recibir una respuesta. (Estrada, 2007).
- **Interés personal:** Es aquella sensación que la persona tiene al momento de poder conversar y pedir ayuda, en relación a su necesidad y que esta persona sienta que es importante para la organización. (Estrada, 2007).
- **Confiabilidad:** Simplemente que los clientes o público en general se encuentre seguro de que lo prometido, conversado o expuesto se hará y es verdadero. (Estrada, 2007).

#### 2.2.8. **Un nuevo Concepto Calidad de Servicio**

Teniendo ya en claro los temas de calidad y servicio al cliente se podrán hablar de una calidad de servicio y su importancia en las organizaciones actuales, sabiendo que a calidad es el eje por donde las organizaciones planean llegar al éxito y los servicio la herramienta a largo plazo para poder tener la continuidad, logrando el engranaje perfecto para una calidad en el servicio.

Como concepto esencial en la calidad de servicio se debe de tener en cuenta que toda atención a un cliente tiene un fin y es el de demostrar que nuestro producto o servicio vale la pena, que los clientes puedan valorar lo que hacemos y satisfagan su necesidad; cabe resaltar que toda sugerencia por los clientes se deben de tomar en cuenta porque son terceros que observan de afuera lo que pasa y con ellos lograremos mejorar nuestros productos o servicios de una forma rápida y directa sabiendo que nuestros servicio es mejor para los clientes. Pacioli VII (2013).

### **2.2.8.1. *Importancia de la calidad de servicio:***

La calidad de servicio es, un conjunto de muchos elementos o características de calidad, que son analizados por los clientes en relación al servicio recibido, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de su necesidad, (Gosso (2011), analizando una perspectiva empresarial según Galviz (2011) es una estrategia de beneficios para un negocio dedicado a la prestación de servicio.

Hay un concepto que engloba a detalle los dos conceptos exactos de calidad y servicio. Revista Picoli VII (2013), explica claramente que la calidad de servicio es un hábito desarrollado y practicado por la organización para entender las necesidades y exceptivas de los clientes, con el fin único y claro que es el de ofrecer un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aun bajo situaciones no habituales o en medio de errores, para que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación, eficacia y por sobre todo sorprendiéndole con un mayor valor, conllevando así mayores ingreso y menos costos para la organización.

Entonces podemos decir que la calidad de servicio es un conjunto de elementos o características que se entregan mediante el servicio, el cual brinda calidad y satisfacción a las necesidades de los clientes. Aquí es bueno mencionar que la calidad de servicio al igual que la calidad recién se puede medir después del uso del servicio, por lo tanto no tienen los mismos significados los términos calidad percibida, calidad real y calidad esperada, debido a que estos conceptos son ligados dentro de la calidad de servicio pero de forma diferente.

#### **a) Calidad de Servicio Real o Calidad de Servicio Recibida**

Es la calidad que se le entrega al cliente vista desde el ángulo de la organización, esto quiere decir que, esta calidad solo es identificada por la organización que brinda el

servicio. Por lo que la organización planifica, organiza, dirige y controla el nivel de calidad. (Galviz, 2011)

**b) Calidad de Servicio Esperada o Calidad de servicio Imaginado:**

La calidad que el cliente espera recibir al momento de recibir el servicio o el producto, esta calidad es conocida solo por la parte opuesta a la organización en este caso el cliente, debido a que todos los clientes llegan a las organizaciones con perspectivas diferente en casos niveles de necesidad entre otros(Galviz,2011).

Tigiani (2006), explica que esta calidad es lo que el cliente está seguro de recibir. Esto sería lo mínimo que el cliente debería recibir de una perspectiva de usuario.

**c) Calidad de Servicio Recibida o Calidad de Servicio Obtenida:**

Esta calidad es aquella que el cliente percibe después de haber recibido el servicio, por lo que según el grafico antes mencionado viene a ser la diferencia de la calidad real y la calidad esperada. (Galviz, 2011).

**2.2.8.2. Niveles de Calidad de servicio**

Según Tigani (2006) hay cinco niveles de calidad de servicio que viene hacer las respuestas o evaluación de los clientes a ser atendidos o recibir el servicio.

**Fuera de competencia:**

Esto resulta cuando los servicios brindados por una organización no se encuentran al nivel de las expectativas de los clientes, como hemos analizado en el transcurso de esta investigación, los clientes están en constante movimiento y cambio de gusto o necesidades, por lo que este nivel es el último de todos por incompetencia y porque su calidad real ya no es aceptable. (Tigani 2006)

### **Mediocridad:**

Esto hace mención a una real necesidad del concepto de calidad, los clientes se sienten hasta un punto estafados por el servicio brindado, siendo este el punto más bajo de la calidad de servicio, si bien para la empresa tiene una calidad de servicio real, para los clientes lo califican como mediocre o muerto. (Tigiani, 2006), por otro lado Gosso (2011) sostiene un nivel básico en la atención de calidad de un servicio, quiere decir un lugar donde solo tiene un servicio por inercia.

### **Presencia y responsabilidad:**

En este nivel de calidad la empresa se va acercando más a lo que es la calidad recibida por el cliente, ya que empiezan a realizar más inversión en la atención de los clientes y en conocer sus necesidades, el hecho de poder dar solución y atenderlos oportunamente hace que esta calificación sea neutral. (Tigiani, 2006), también se puede llamar como un nivel esperado. Gosso (2011) sostiene que otro nivel es el nivel esperado que los clientes solo tienen lo que necesitan ni más ni menos, por lo que los clientes tienen lo que necesitan no están satisfechos.

### **Compromiso serio:**

Todo compromiso tiene dos partes y eso lo refleja la organización en este nivel, buscando más que una simple atención la fidelización de los clientes, ya que, la atención y de servicio brindado ya cumple con sus expectativas y satisface sus necesidades de los clientes, siendo esto un paso muy importantes para llegar al último nivel de la calidad. (Tigiani, 2006).

Por otro lado Gosso (2011) sostiene este nivel como el nivel deseado, debido a que las organizaciones ya conocen lo que los clientes necesitan y satisfacen sus necesidades.

### **Excelencia**

Tigianiani (2006), sostiene que la excelencia en la calidad de servicio se da cuando la atención brindada superar las expectativas del cliente, donde las organización utilizan estrategias, sistemas y personas para llegar a este nivel.

### **2.2.8.3. *Calidad de servicio como estrategia***

El desarrollar una estrategia que permita entender las verdaderas necesidades de los clientes y lograr que los trabajadores orienten su atención a estas necesidades, brindara el éxito de toda organización. (Fernández, 2006).

Como se ha ido argumentando la calidad de servicio se debe de implantar como una filosofía, filosofía que la alta gerencia deberá de identificar pero para ello, para que la calidad de servicio este como estrategia debe de pasar por varios pasos o procedimientos:

1. Centrarse en la calidad del servicio
2. Implantar un sistema de Calidad de servicio
3. La certificación del sistema de calidad

Para desarrollar los temas de estrategia se toman los conceptos de la certificación ISO y la PHVA.

### **2.2.8.4. *Calidad de servicio en los Líderes***

La mala calidad en el servicio no es únicamente por problemas en la estructura, en los procesos o de investigación d mercado, el servicio de calidad pobre es porque el liderazgo no funciona por una u otra razón. (Galviz, 2007).

Para poder implantar una cultura de calidad de servicio en la organización se debe de basar en el compromiso en primer lugar de los líderes y responsables de la organización ya que en ellos recaerá realizar las estrategias, visión, misión y más, con la finalidad de logara los cambios y mejoras en la calidad. (Estrada, 2007). Los líderes no pueden darse el lujo de titubear o no estar seguro que la

calidad de servicio brindado se puede mejorar, en relación a la situación actual de la organización y después de iniciar el proceso de calidad los líderes deben incentivar la mejora y entender que los procesos no darán calidad por si solos. (Galviz, 2007).

Los líderes de la calidad de servicio tan solo no se ocupan de crear métodos para ser más amables, sino que se encargan del desarrollo de nuevas formas o métodos de cultura de trabajo, la comunicación con los clientes, métodos de retroalimentación, la fidelidad de los clientes con la organización entre otros.

Si los líderes entienden la nueva filosofía del servicio de calidad la organización tendrá un buen inicio para lograrlo, ya que este punto es uno de los mayores obstáculos para el cambio de filosofía basada a la calidad. (Tará, 2000). En estos conceptos se debe de reflexionar que la calidad es un proceso de arriba hacia abajo, como lo explica Galviz (2007) la calidad se modela y se inicia con los líderes, con el compromiso de los líderes y traspaso de dicho compromiso a los colaboradores, además que la responsabilidad de realizar un producto o servicio de calidad no solo sea de la parte operativa sino de un conjunto, esto quiere decir toda la organización.

El liderazgo de calidad se realizara en la manera que esta facilite la participación, educando para educar y capacitando para capacita; cuando no deje solo a los operativos con toda la responsabilidad y comparta los riesgo y beneficios de igual forma.

#### **2.2.8.5. *Calidad de servicio en el personal***

Tará (2007), habla sobre el trabajo que tiene el personal en toda la tarea de cambio de filosofía a la calidad de servicio, El personal tiene un trabajo tan importante como el de los líderes porque no solo se cambiara la filosofía con políticas sino con personal que puedan ejecutar estas políticas.



Loli, Del Carpio, Vergara, Cuba, Morales, Flores y Lamas (2013), Son más rígidos, explicando que en toda organización sea el sector que sea si cuenta con personal humano el primer motivo para que los proceso y la mala calidad salga a flote son los recursos humanos; pero hablan también que esto se remienda y como trabajo de prevención tenemos que actuar y suplir estas cosas que afectaran a calidad de servicio.

Muchas organizaciones saben que entre los factores más riesgosos para su calidad es el personal, pero no reconocen su importancia en su organización; cuando hablan de su negocio solo hablan de sus clientes cuando hay más factores que integran su organización. (Loli, Del Carpio, Vergara, Cuba, Morales, Flores y Lamas, 2013).

Para mejorar la calidad o cambiar la filosofía total de calidad de servicio hay muchas técnicas para lograr el éxito pero aparte de una buena planeación de estrategias es importante llevar el control de dichas modificaciones y es ahí donde entra el personal capacitado y comprometido para con la organización. (Tari, 2007). Podemos entender entonces que aun cuando tengamos mucha tecnología o herramienta invertidas en la calidad de servicio y no contamos con personal adecuado no se podrá lograría la meta final, por lo tanto el personal es un elemento clave en la calidad de servicio.

La calidad no solo debe de manifestarse con el cliente externo sino con el cliente interno también.

#### **2.2.8.6. *Ventajas y beneficios para tener calidad de servicio***

Para hablar de las ventajas y beneficios que nos trae el servicio calidad tenemos que enfocarnos que en el concepto inicial que la calidad de servicio es un hábito y también una estrategia importante para poder brindar a los clientes una mayor satisfacción en relación a sus necesidades. Hay muchos autores con los cuales podríamos llenar hojas de hojas con estas ventajas pero mencionaremos las más representativas y generales.

- ❖ Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios. (Piscoli, 2013). Galviz (2007), explica un poco más sobre esta ventaja o beneficio diciendo que la calidad de servicio crea para la organización clientes verdaderos y permanentes que se sientan satisfechos con nuestro producto o servicio y pueden seguir experimentando a futuro a la organización.
- ❖ Alza de ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran con mayor disposición de adquirir los productos o servicios brindados. (Piscoli, 2013). Esto quiere decir que los clientes al estar satisfecho acceden a aumentar los servicios realizados con nosotros con lo cual es ventajoso y beneficioso para la organización. (Galviz, 2007).
- ❖ Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca con lo cual indica un nivel de satisfacción mayor. (Piscoli, 2013). Si se tiene calidad de servicio, esta se difunde solita y de una forma informal ya que los clientes se encargaran de realizar ese trabajo. (Galviz, 2007).
- ❖ Mejorar los gastos hecho en la ejecución de actividades de marketing; esto se da porque las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores movimientos de marketing o inversiones en publicidad para “para poder compensar los clientes perdidos o no alcanzados por sus productos. (Piscoli, 2013). Servicio de calidad exige menos actividades formales para la publicidad y más bien impulsar a la publicidad informal. (Galviz, 2007).
- ❖ Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión. (Piscoli, 2013).
- ❖ Mejor imagen y reputación de la institución frente a sus clientes y sus grupos de interés. (Piscoli, 2013).

- ❖ La diferenciación de la institución con respecto a su competencia o entorno. (Piscoli, 2013).
- ❖ Un mejor clima de trabajo interno, ya que los trabajadores de la institución no se sienten de alguna forma demasiadamente presionada por el hecho que los clientes empiecen a quejarse. (Piscoli, 2013).
- ❖ Menor rotación del personal. (Piscoli, 2013). La calidad de servicio tendrá frutos tanto en lo interno como en lo externo ya que se verá reflejado en toda la organización. (Galviz, 2007).
- ❖ Una mayor participación de mercado. (Piscoli, 2013). Esto es un tema de mucha importancia para los empresarios ya que lo que se busca desde un inicio es maximizar nuestros ingresos y con la mayor participación los ingreso serán mayores aun si tenemos mayor precio. (Galviz, 2007).

### 2.3. Definición de términos básicos

#### **Estrategias:**

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización hacia la visión esperada.

#### **Calidad:**

Es un conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las

necesidades expresadas o latentes (Necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero son demandadas) de los clientes.

**Procesos:**

Serie de actividades, interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

**Servicio:**

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra.

**Planeación:**

Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Control:**

Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**Organización:**

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos

**Dirección:**

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

**Entorno:**

Se refiere al ambiente cercano o lejano que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización al nivel global, regional, local, país y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector.

**Administración estratégica**

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

Hipótesis General ( $H_1$ ). Los procesos administrativos tienen un impacto significativamente en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte en el año 2016.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Los procesos administrativos no tienen un impacto en la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima una Organización Pública del sector Transporte en el año 2016.

#### 3.1.1. Hipótesis Específicas

- La planificación tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado al área usuaria en la unidad zonal Lima de una Organización Pública del sector Transporte en el año 2016.
- La Organización tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado al área usuaria en la unidad zonal Lima de una Organización Pública del sector Transporte en el año 2016.
- La dirección tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado al área usuaria en la unidad zonal Lima una Organización Pública del sector Transporte en el año 2016.
- El control tiene un impacto significativo en la calidad de servicio brindado al área usuaria en la unidad zonal Lima una Organización Pública del sector Transporte en el año 2016.

### 3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1  
Operacionalización de variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Procesos Administrativos	Es una secuencia cíclica de las funciones administrativas que se relacionan dinámicamente.	Planificación	Conocimiento de la Planificación Elaboración de planificación
		Organización	Conocimiento de La organización estructura Conocimiento en funciones Conocimientos y aplicación de políticas
		Dirección	Ejecución de Herramienta de Dirección Ejecución de la Motivación Aprobación del Liderazgo Aplicación de la comunicación
		Control	Existencia de Políticas de Control Ejecución de monitoreo de control

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 2 Tabla operacionalización de variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad de servicio	Un conjunto de numerosos elementos o características de calidad, evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	Calidad	Existencia de Satisfacción de cliente.
			Existencia de la Confiabilidad
		Servicio	Existencia del Buen trato del personal
			Existencia del Interés del personal Existencia de la Eficiencia

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

## **CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. Tipo de diseño de investigación.**

Según Hernández (2010), el diseño de esta investigación es no experimental transversal correlacional, porque la investigación se desarrollara en un solo momento y un tiempo determinado.

### **4.2. Material de estudio.**

#### **4.2.1. Unidad de estudio.**

La Investigación se realizó a los trabajadores de la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte, logrando evaluar los procesos administrativos realizados y la calidad de servicio mostrado al área usuaria.

#### **4.2.2. Población.**

Como se menciona la unidad de población es el personal en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte siendo en su totalidad 25 personas.

#### **4.2.3. Muestra.**

Para las variables estudiadas la muestra será igual al total de población, debido a que la población es menor a 30 personas en la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte.

### **4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

#### **4.3.1. Para recolectar datos.**

Para esta investigación se utilizó la técnica de las encuestas, utilizando los instrumentos tales como, los cuestionarios y la *Escala de Likert*, elaborados por el autor de esta investigación para la variable dos y para la primera variable se utilizara una encuesta Dicotómica. Esta información nos servirá para poder tener una noción clara de la realidad en el área a investigada.



#### **4.3.2. Para analizar información.**

La información se procesó utilizando el aplicativo SPSS en el cual se procedió a analizar los datos obtenidos por la recolección de información, teniendo así el grado de confiabilidad para posteriormente realizar el análisis inferencial y grado de correlación entre las variables.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Análisis de Confiabilidad

#### Análisis de Confiabilidad de la variable dependiente e independiente del estudio.

Una vez aplicado el instrumento de investigación a los colaboradores de la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte Se utilizó el criterio de confiabilidad por el coeficiente de Alfa de Cronbach.

La confiabilidad del instrumento representa el grado de relación entre sus variables a través de una medición en un determinado tiempo. (Carrasco, 2005, p. 339).

Tabla 3  
Validación de confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 4  
Tabla de Alfa de cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	39

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Como se aprecia en la tabla el instrumento de evaluación tiene una moderada confiabilidad ya que se ha obtenido el puntaje de 0,815 lo que significa que el instrumento aplicado es un 81.5% confiable.

### Análisis de Confiabilidad de La variable Independiente:

Tabla 5  
Validación de confiabilidad del instrumento en la variable independiente

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 6  
Tabla de alfa de cronbach de variable independiente

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,693	20

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Como se aprecia en la tabla el instrumento de evaluación tiene una moderada confiabilidad ya que se ha obtenido el puntaje de 0,693 lo que significa que mi instrumento aplicado es un 69.3% confiable.

## Análisis de Confiabilidad de la Variable Dependiente

Tabla 7  
Tabla validación de confiabilidad del Instrumento en la variable dependiente

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 8  
Tabla de alfa de cronbach de variable dependiente

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
	N de elementos
Alfa de Cronbach	19
,779	

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

Como se aprecia en la tabla el instrumento de evaluación tiene una moderada confiabilidad ya que se ha obtenido el puntaje de 0,779 lo que significa que el instrumento aplicado es un 77.9% confiable.

### 5.3. Resultados Estadísticos Descriptivos

Tabla 9  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la variable procesos administrativos  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	16,0	16,0
	MEDIO	18	72,0	88,0
	ALTO	3	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

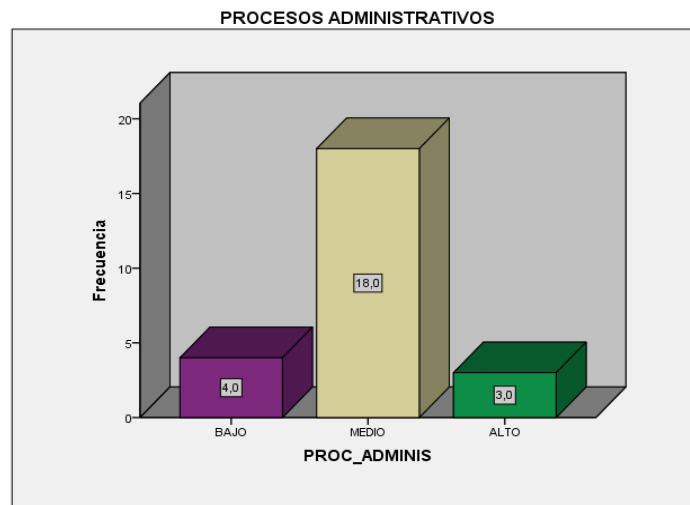


Figura 6 Frecuencia de la variable Procesos Administrativos (Fuente: Elaboración propia)

#### Interpretación:

De la tabla 9 y figura 7, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima una organización pública del área de transporte ejecutan de forma regular o promedio los procesos administrativos, ya que presentan mediante este análisis un 72% de nivel medio, un 16% como nivel Bajo y 12% un nivel alto.

Tabla 10  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión planificación

### PLANIFICACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	4,0	4,0
	MEDIO	13	52,0	56,0
	ALTO	11	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

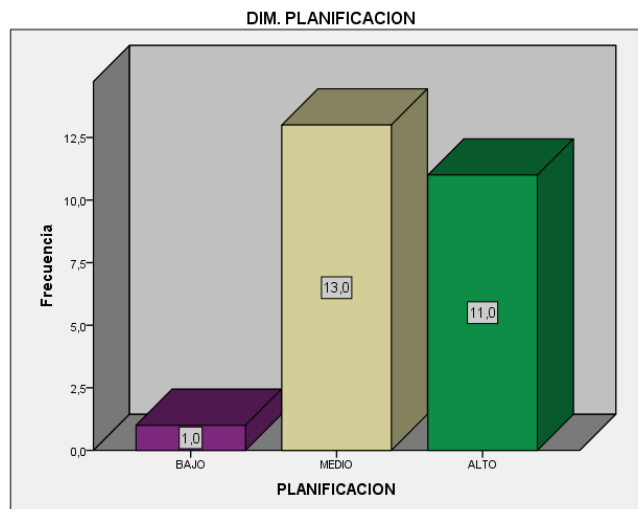


Figura 7 Frecuencia de Dimensión Planificación (Fuente: Elaboración propia)

### Interpretación:

De la tabla 10 y figura 8, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector transporte, ejecutan de forma moderada el Proceso de la Planificación, ya que presentan mediante este análisis un 52% de nivel medio, un 4% como nivel Bajo y 44% un nivel alto.

Tabla 11  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión organización

**ORGANIZACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	11	44,0	44,0	44,0
	MEDIO	11	44,0	44,0	88,0
	ALTO	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

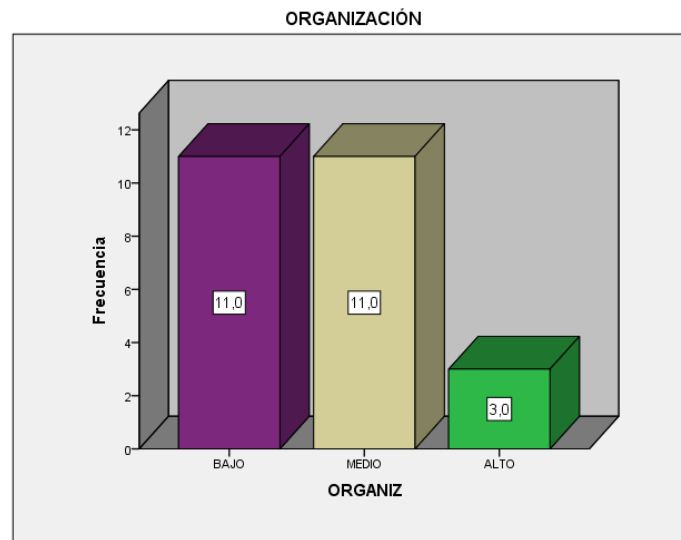


Figura 8 Frecuencia de la Dimensión Organización (Fuente: Elaboración propia)

**Interpretación:**

De la tabla 11 y figura 9, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector de transporte, No conocen de forma clara a su organización y no se está trabajando de forma correcta el proceso de Organización, ya que presentan mediante este análisis un 44% de nivel medio al igual que le nivel bajo y solo un 3% un nivel alto.

Tabla 12  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión dirección

**DIRECCIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	12	48,0	48,0	48,0
	MEDIO	10	40,0	40,0	88,0
	ALTO	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

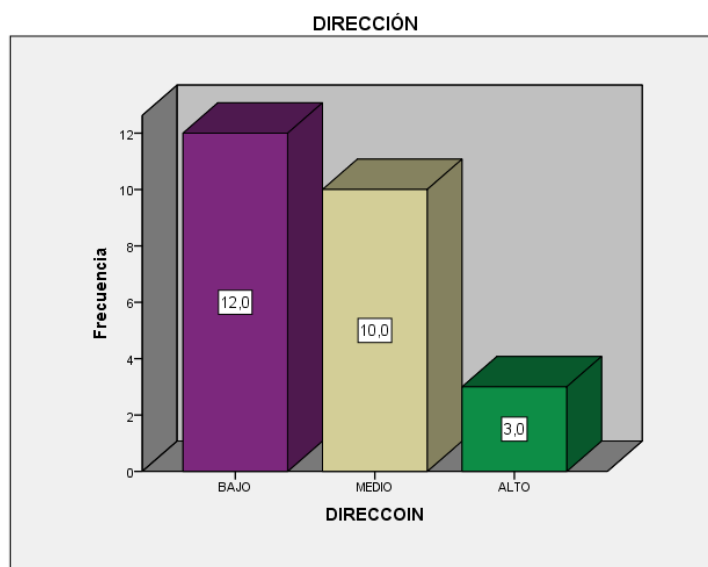


Figura 9 Frecuencia de la Dimensión Dirección (Fuente: Elaboración propia)

**Interpretación:**

De la tabla 12 y figura 10, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector transporte, consideran que en el desarrollo del Proceso de Dirección es de nivel Bajo, ya que presentan mediante este análisis un 48% de nivel bajo, un 40% como nivel medio y 12% un nivel alto.



Tabla 13  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión control

**CONTROL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	32,0	32,0
	MEDIO	12	48,0	80,0
	ALTO	5	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

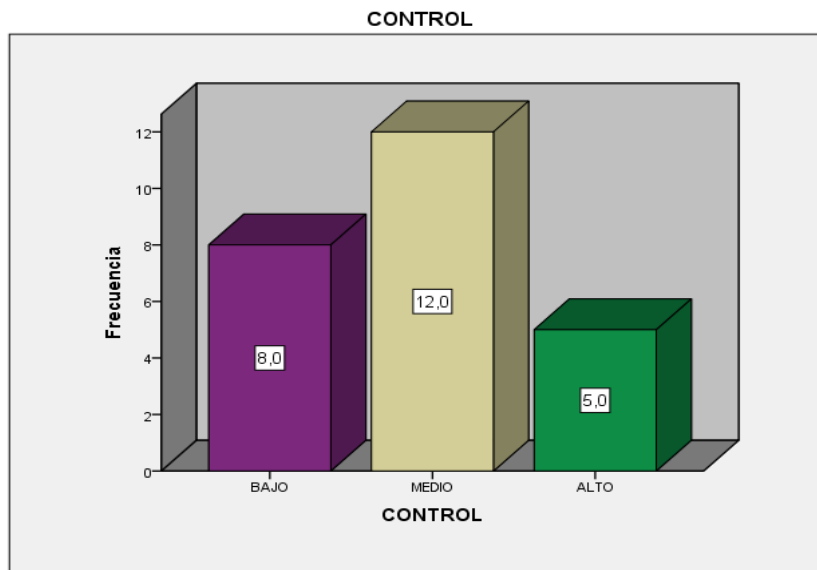


Figura 10 Frecuencia de la Dimensión Control (Fuente: Elaboración propia)

**Interpretación:**

De la tabla 13 y figura 11, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector transporte, consideran que en el desarrollo del proceso de control es de nivel medio, ya que presentan mediante este análisis un 48% de nivel medio, un 32% como nivel bajo y 20% un nivel alto.

Tabla 14  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la variable calidad de servicio

**CALIDAD DE SERVICIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	8,0	8,0	8,0
	MEDIO	23	92,0	92,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

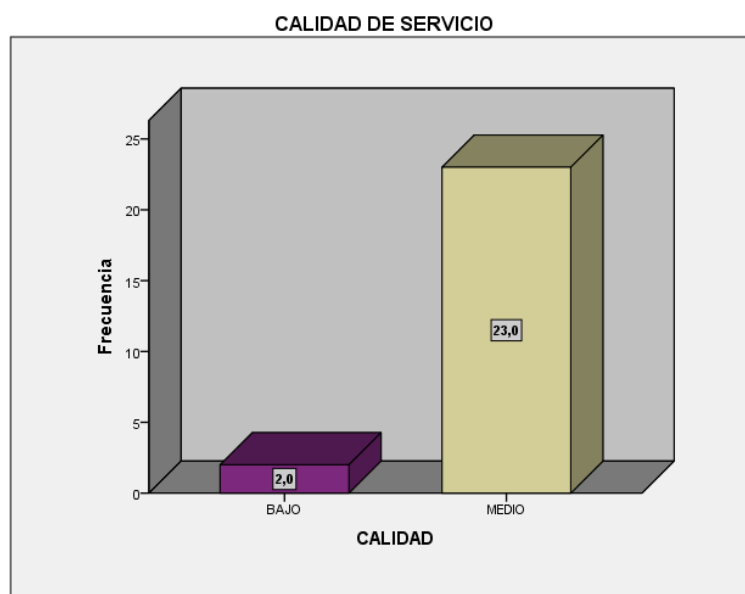


Figura 11 Frecuencia de la variable Calidad de Servicio (Fuente: Elaboración propia)

**Interpretación:**

De la tabla 14 y figura 12, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector transporte, consideran que en la calidad de servicio brindado al usuario es de nivel medio, ya que presentan mediante este análisis y habiendo aplicado una autoevaluación un 92% de nivel medio, un 2% como nivel bajo.

Tabla 15  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión calidad

**CALIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	16,0	16,0	16,0
	MEDIO	20	80,0	80,0	96,0
	ALTO	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

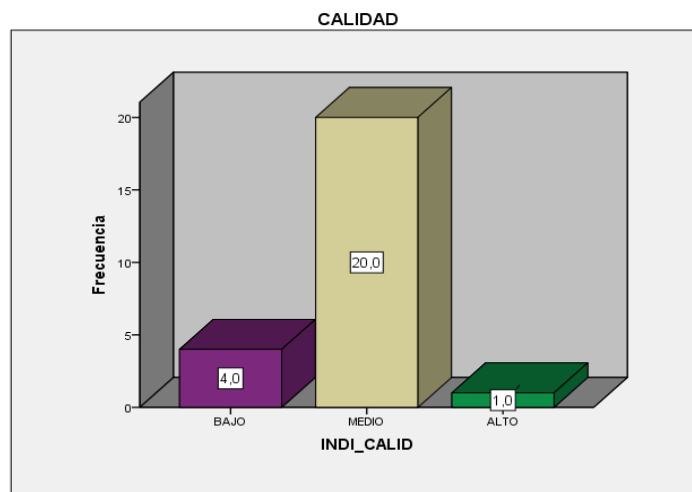


Figura 12 Frecuencia de la Dimensión calidad (Fuente: Elaboración propia)

**Interpretación:**

De la tabla 15 y figura 13, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector transporte, consideran que en el tema de calidad cuentan con un nivel medio, ya que presentan mediante este análisis un 80% de nivel medio, un 16% como nivel bajo y 4% un nivel alto.

Tabla 16  
Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión servicio

**SERVICIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	12,0	12,0	12,0
	MEDIO	21	84,0	84,0	96,0
	ALTO	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

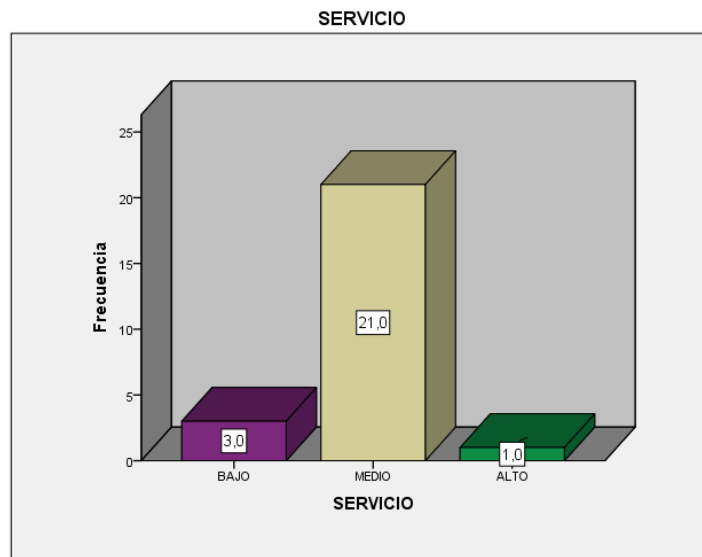


Figura 13 Frecuencia de la Dimensión Servicio (Fuente: Elaboración propia)

**Interpretación:**

De la tabla 16 y figura 14, se puede observar que los colaboradores de la unidad zonal Lima en una organización pública del sector transporte, consideran que en el tema del servicio cuentan con un nivel medio, ya que presentan mediante este análisis un 84% de nivel medio, un 12% como nivel bajo y 4% un nivel alto.

#### 5.4. Análisis Inferencial

Coefficiente de correlación de Spearman entre las variables procesos administrativos y calidad de servicio.

Tabla 17  
Tabla de análisis inferencial de correlación entre las dos variables  
**Correlaciones**

		PROC_ADMINIS	CALIDAD
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,544**
	PROC_ADMINIS Sig. (bilateral)	.	,005
	N	25	25
	Coefficiente de correlación	,544**	1,000
	CALIDAD Sig. (bilateral)	,005	.
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

#### Interpretación

En la tabla 17 podemos observar que existe relación directa y significativa entre los procesos administrativos y la calidad de servicio. (Rho de Spearman = 0,544\* y  $p = 0,005 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre las variables. Por lo que se puede afirmar que existe impacto entre los Procesos Administrativo y la calidad de servicio brindado a los usuarios de la unidad zonal Lima de la organización pública del sector transporte.

### Análisis Inferencial de Dimensión 1 y Variable Dependiente

Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión planificación y la variable calidad de servicio.

Tabla 18  
Tabla de análisis inferencial de correlación entre la Dimensión 1 y la variable dependiente

Correlaciones				
		VARPLAN	CALID	
Rho de Spearman	VARPLAN	Coefficiente de correlación	1,000	,457*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	25	25
		<hr/>		
	CALID	Coefficiente de correlación	,457*	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	.
		N	25	25
		<hr/>		

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

### Interpretación

En la tabla 18 podemos observar que existe relación directa y significativa entre la planificación y la calidad de servicio. (Rho de Spearman = 0,457\* y  $p = 0,022 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre la dimensión y la variable. Por lo que se puede afirmar que existe impacto entre la planificación y la calidad de servicio brindado a los usuarios de la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte.

### **Análisis Inferencial Dimensión 2 y Variable Dependiente**

Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión organización y la variable calidad de servicio.

*Tabla 19*  
*Tabla de análisis inferencial de correlación entre la Dimensión 2 y la variable dependiente*

<b>Correlaciones</b>				
		<b>CALIDAD</b>	<b>ORGANIZ</b>	
Rho de Spearman	CALIDAD	Coefficiente de correlación	1,000	,314
		Sig. (bilateral)	.	,126
		N	25	25
		Coefficiente de correlación	,314	1,000
ORGANIZ	ORGANIZ	Sig. (bilateral)	,126	.
		N	25	25

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

### **Interpretación**

En la tabla 19 podemos observar que no existe relación entre la organización y la calidad de servicio. (Rho de Spearman = 0,314\* y  $p = 0,126 > 0,05$ ) siendo ésta de nivel superior al margen de significancia, es por ello que se rechaza la afirmación que existe un impacto entre la organización y la calidad de servicio brindado a los usuarios de la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte.

### Análisis Inferencial Dimensión 3 y Variable Dependiente

Coefficiente de correlación de Spearman de la Dimensión Dirección y la variable Calidad de servicio.

Tabla 20  
Tabla de análisis inferencial de correlación entre la Dimensión 3 y la variable dependiente

#### Correlaciones

		CALIDAD	DIRECCOIN	
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,045	
	CALIDAD	Sig. (bilateral)	.	,831
		N	25	25
	DIRECCOIN	Coefficiente de correlación	,045	1,000
DIRECCOIN		Sig. (bilateral)	,831	.
		N	25	25

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

### Interpretación

En la tabla 20 podemos observar que no existe relación entre la dirección y la calidad de servicio. (Rho de Spearman = 0,045 y  $p = 0,831 > 0,05$ ) siendo ésta de nivel superior al margen de significancia, es por ello que se rechaza la afirmación que exista impacto entre la dirección y la calidad de servicio brindado a los usuarios de la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte.



### Análisis Inferencial Dimensión 4 y Variable Dependiente

Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión control y la variable calidad de servicio.

Tabla 21  
Tabla de análisis inferencial de correlación entre la dimensión 4 y la variable dependiente

#### Correlaciones

		CALIDAD	CONTROL	
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,577*	
	CALIDAD	Sig. (bilateral)	.	,043
		N	25	25
	CONTROL	Coefficiente de correlación	,577*	1,000
CONTROL		Sig. (bilateral)	,043	.
		N	25	25

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Datos obtenidos en laboratorio (Fuente: Elaboración propia)

#### Interpretación

En la tabla 21 podemos observar que existe relación directa y significativa entre el control y la calidad de servicio. (Rho de Spearman = 0,577\* y  $p = 0,043 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre la dimensión y la variable. Por lo que se puede afirmar que existe impacto entre el control y la calidad de servicio brindado a los usuarios de la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte.

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general que establece que los procesos administrativos se relacionan significativamente con la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de una organización pública del sector transporte en el año 2016.

Estos resultados guardan relación con lo sostenido por Moyado (2011) extiende su investigación detallando que para mejorar la gobernanza de un país y la calidad se tiene que mejorar los procesos administrativos entre otras acciones con una visión de calidad de servicio.

Cabe resaltar a Sánchez, Parra y Naranjo, en su estudio de los procesos administrativos: factores determinantes en la mipymes colombianas del siglo XXI, cuando concluyen diciendo que la administración y los procesos administrativos debe de ser entendido como un herramienta fundamental y esencial en todo tipo de organización, ya que el mercado actual te solicita estar preparado para todo cambio, por lo tanto estar en constante planificación, organización, dirección y control permitirá tener un futuro exitoso; esto también lo encontramos con Marín y Atencio (2014) el cual mediante estudio de los proceso administrativos de la revista científica y ética del investigador, deja en manifiesto que los proceso administrativos que son la planificación, organización, dirección y control se encuentran en constante uso y ejecución dentro de las organizaciones. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

En lo que respecta a la relación entre la planificación y la calidad del servicio brindado a los usuarios Lafuente, Rojas y Agosta (2012) contribuyen en el debate que para mejorar la calidad se debe mejorar los procesos de formulación (planificación), para ello nos muestra ejemplos de 6 países de la OCDE que lograron tener mejores resultados partiendo de la mejora de su formulación o planificación organizacional. Lo cual es acorde con lo que en este estudio se halla.

En lo que respecta a la relación entre la organización y la calidad del servicio brindado a los usuarios, no concuerda con Tisnado (2013) quien concluye en su tesis, que la organización rígida y burocrática genera ineficiencias e insatisfacción en los usuarios en terminaos de calidad. En 2014, Osorio en su investigación también expresa que la falta de claridad en la organización estructural afecta su desarrollo y la entrega de sus servicios. No obstante en la presente investigación no se encuentran dichos resultados.

En lo que respecta a la relación entre la Dirección y la calidad del servicio brindado a los usuarios, Moyado (2011) establece que los cambios de conceptos en la gerencia sirve como punto de partida para logara la calidad y la eficiencia. Sin embargo los resultados de esta investigación no guardan relación con este enunciado.

En lo que respecta a la relación entre la control y la calidad del servicio brindado a los usuarios, Lafuente, Rojas y Agosta (2012) en su debate contribuyen que para mejorar la calidad se debe implementar los procesos, para ello nos muestra ejemplos de seis países de la OCDE que lograron tener mejores resultados partiendo de la mejora en su formulación y control

organizacional. En 2011, Moyado en su artículo científico concluye que los cambios a realizar dentro de las organizaciones latinoamericanas deben enfocarse en mejorar los procesos del control partiendo de lo global a lo orgánico es decir aplicar el proceso de descentralización lo que es acorde con la presente investigación.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

1. En Los resultados afirman que existe impacto entre los procesos administrativos y la calidad de servicio al usuario de la organización pública del sector transporte en la unidad zonal Lima. Según los resultados se demuestra que existe relación directa y significativa entre los Procesos Administrativos y la calidad de servicio. (Rho de Spearman = 0,544\* y  $p = 0,005 < 0,05$ ).
2. Con respecto a la relación entre la planificación y la calidad de servicio, mediante la investigación se ha podido demostrar que si existe impacto, teniendo como resultados una relación directa y significativa (Rho de Spearman = 0,457\* y  $p = 0,022 < 0,05$ ) mostrada en la tabla 18; siendo ésta una correlación moderada entre la Dimensión y la variable; por lo tanto se afirma nuestro objetivo e hipótesis específica.
3. En el caso del proceso de Organización y la calidad de servicio la presente investigación mediante su análisis y aplicación de instrumento no se encontró impacto alguno, rechazándose la segunda hipótesis específica. Siendo este tema uno de los trabajados por la organización del sector transporte mediante diversas modificaciones en directivas y otros documentos reglamentarios mencionados en la investigación.
4. En el proceso de Dirección y la relación con la calidad de servicio se puede concluir según la investigación que no existe un impacto entre esta dimensión y la variable, por lo que se rechaza la hipótesis. Pero dejando enmarcado que hay un 88% descontento por parte de los usuarios para con los procesos de dirección de la organización pública del sector transporte, expuesto en los resultados de los instrumentos utilizados en la investigación (anexo Tabla 12 y Figura 10).

5. Por último, se afirma el objetivo e hipótesis específica que demuestra el impacto entre el control y la calidad de servicio al usuario; esto es a través de los instrumentos y herramientas utilizadas en la investigación (anexo tabla 21), que demuestra la relación directa y significativa ( $Rho$  de Spearman = 0,577\* y  $p = 0,043 < 0,05$ ) evidenciando una correlación moderada entre la dimensión y la variable por lo tanto se puede afirmar que la mejora en el proceso de control tendrá impacto en la calidad de servicio.

## **CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda poder tomar acciones para mejorar el proceso administrativo , con el fin de lograr un impacto significativo con la calidad de servicio al usuario, para mejorar la situación actual (relación moderada) hallada en la presente investigación.; para esto se sugiere aumentar la comunicación (no formal) de los cambios dentro de la organización, adecuar las directivas y documentos de gestión de acuerdo a la realidad de las unidades operativas y a su vez teniendo el control permanente por resultados en cada una de ellas. Es importante poder tener capacitaciones constante en los enfoques de gestión de calidad y gestión por resultados para lograr tener el concepto claro que no solo es cumplir temas presupuestales sino satisfacer necesidades elementales en los usuarios interno y externos.
2. Se recomienda un Programa de difusión sobre los lineamientos estratégicos establecidos, procesos vigentes y depurados, en vista a que investigaciones previas demuestran diversos problemas con la identificación de la planificación y la identificación del personal para con la planificación en la organización del sector transporte.
3. En el tema de la organización a pesar que no se encontró una relación entre dicha dimensión y variable, es importante velar por el conocimiento y aclaración de funciones dentro de la organización publica del sector transporte, ya que los cambios en dichos conceptos deben de ser de atención primordial en la organización. Adicionalmente se recomienda la continuidad de las mejoras dentro del proceso de organización (manuales de funciones y cuadro de asignaciones), con el fin de logara cerrar el círculo del proceso administrativo con la mejora continua.

4. Es importante investigar los campos de la dirección debido a que según el análisis de los instrumentos de la presente investigación no se encuentra en buen estado como por ejemplo evaluaciones (técnicas profesionales) de forma vertical y horizontal logrando así una visión situacional real del desempeño de la dirección en la organización del sector transporte; ya que como hemos podido observar en los conceptos tomados la relación Jefe – empleado es importante para lograr los objetivos de la organización.
  
5. Se recomienda también poder realizar una nueva investigación de tipo aplicada experimental, con el propósito de lograr plasmar de forma tangible los niveles reales del control (medición por niveles de ejecución real, BSC, controles estadísticos en cuellos de botellas o puntos críticos), ejecución (no solo de forma objetiva sino lograr la satisfacción de los usuarios) y mejora de todas las directivas y normas establecidas por la organización Pública del sector transporte con el objetivo de mejorar la calidad de servicio a los usuarios de la unidad zonal.



## CAPÍTULO 9. REFERENCIAS

Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos. (Primera edición), Editorial Evolución SA. Chile, Santiago de Chile.*

Chiavenato (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración. (Octava Edición).* México. MCGRAW-HILL.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeamiento Estratégico, (segunda edición).* México. MCGRAW –HILL

Choque, R. (2015). *Planeamiento Estratégico, Utilizando el cuadro de mando Integral.* Perú. Macro.

D' Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia. (Segunda Edición).* México. Pearson.

Diccionario Gerencia y Negocio (2010). En Diccionario de Términos de Administración. Recuperado de [http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/diccionario\\_administrativo\\_e.html](http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/diccionario_administrativo_e.html)

Instituto Tecnológico de Sonora (2013). *Planeación Estratégica, Un pilar en la Gestión Empresarial.* En Revista el Buzón de Pacioli, 81.

Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el Servicio al Cliente.* España. Vértice.

Estrada, W. (2007). *Servicio y Atención al cliente. (Minis. Justicia)* Perú. Lima.

Fernandez, A (2006). *Calidad en las empresas de servicios.*(Centro para la calidad en Asturias) España. Asturias

Figuroa, Oscar. (2005). Transporte urbano y globalización: Políticas y efectos en América Latina. EURE (Santiago), 31(94), 41-53. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612005009400003>

Galviz, G. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios.* Venezuela. Universidad Rafael Urdaneta.

Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del Cliente, Conceptos y Herramientas para Ofrecer un Servicio Sobresaliente.* México. Panorama.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica.* (Octava Edición). México. MCGRAW –HILL.

Lafuente, M., & Rojas, F., & Agosta, L. (2012). Mejorar la calidad de las políticas públicas para restaurar la confianza en el gobierno. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (52), 83-104.

Lapuente, J (2011), *Planificación y Control de Gestión*, escuela de organización industrial.

Marín Portillo, K., & Atencio Cárdenas, E. (2008). *Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso.* *Omnia*, 14 (3), 160-183.

Mintzberg, H, (1998). *El Proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos.* (Tercera Edición). México. Hispanoamérica.

Moyado, F. (2011). *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública.* Estudios Gerenciales, 27 (120), 205-223.

Münch, L (2006). *Fundamentos de Administración*. (Segunda Edición) México.

Pérez Ríos, C. (2014). La calidad de 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. (Tesis de Contador Público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

Prado, L. (1998). Dirección Estratégica. Argentina. Fundación OSDE.

Perez, J (2004) *Gestión Por procesos* ( E sic editorial) Madrid, España.

Robbins, S y Coulter, M (2011). Administración (Octava Edición) Person Educación; México.

Sánchez-Flores, Óscar, & Romero-Torres, Javier. (2010). Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros: estudio de caso de la ciudad de Toluca, México. *Economía, sociedad y territorio*, 10(32), 49-80. Recuperado en 26 de septiembre de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212010000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212010000100003&lng=es&tlng=es).

Sánchez, D & Parra, Y & Naranjo, Y (octubre 2014) Procesos Administrativos: Factor determinante en la miymes colombianas del Siglo XXI. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e informática, realizado en la Ciudad de México.

Tarí Guilló, J (2007). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. (Edición Electrónica)

Taylor, F., Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General, Principios de la Administración Científica*, (Décima Edición). Argentina. El ateneo.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en el Servicio*. Argentina. Dunken.

Tisnado Ipanaque, J. (2013). *Mejoramiento en los Procesos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que Contribuya al Desarrollo Educativo de su jurisdicción en el Año 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

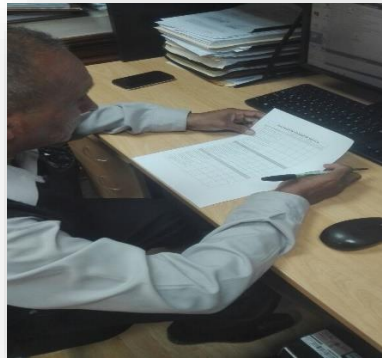
Tschol, J. (2008). *El Arma Secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. (Quinta Edición). Best Sellers Publishing 9201. Minesota. EEUU.

Vela Mori, R. y Zavaleta Cuevas, L. (2014). *Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el Nivel de ventas de Tiendas de Cadenas Claro Tottus. Mall, de la Ciudad de Trujillo 2014*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú.

Xunta de Galicia. (2010). *Dirección Estratégica Empresarial*. Santiago de Compostela. Galicia.

## CAPÍTULO 10. ANEXOS

### ANEXO 1: FOTOS





### ANEXO 3: INSTRUMENTOS UTILIZADOS



El siguiente instrumento es respaldado por la Universidad Privada del Norte y esta dirigido a los usuarios que interactúen mediante solicitudes o alguna documentación con la institución de Nombre Proyecto Especial de Infraestructura Vial Nacional PROVIAS NACIONAL específicamente en la Unidad Zonal Lima.

El objetivo del siguiente instrumento es conocer si los servicios brindados por la Unidad Zonal Lima de PROVIAS NACIONAL son de calidad para los USUARIOS.

**Indicaciones:** Marque usted, la opción que más se acerque a su respuesta de acuerdo a las preguntas establecidas en cada sección. Se agradecerá responder con la mayor sinceridad y veracidad posible. Es necesario recalcar que las apreciaciones son enfocadas a la Unidad Zonal X Lima, siendo quien llena el instrumento el usuario, adicionalmente esta encuesta ayudará a futuras investigaciones para mejorar en la calidad de servicio brindado a los Usuarios.

<b>Encuesta de Calidad de Servicio</b>						
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
<b>A</b>	<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Existe espacio suficiente para la atención al público usuario en las solicitudes y trámites.					
2	Los ambientes de mesa de partes son adecuados para brindar la atención al público Usuario.					
3	Los locales de la institución en donde puede brindar sus solicitudes y requerimientos, se encuentran ubicados en lugares estratégicos.					
4	Cumple con los tiempos establecidos para dar atención a los usuarios en las solicitudes y trámites.					
5	No dejan que los inconvenientes perjudiquen la atención de las solicitudes y trámites.					
<b>B</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6	Las apreciaciones o respuestas brindadas a las solicitudes o requerimientos en primera instancia siempre varían al resultado final o decisiones finales.					
7	Son de ayuda y apoyo las herramientas de información tecnológicas, para atender las solicitudes y requerimientos de los usuarios.					
8	Cumplen los plazos de actividades pactadas con los usuarios y se mantiene en comunicación.					
<b>C</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9	El personal se encuentra capacitado para brindar la información necesaria en relación a los trámites correspondientes para la atención de los usuarios.					
10	Existe una atención especial a los usuarios con reclamos y quejas.					
11	En situaciones imprevistas se actúa de forma inmediata para atender las necesidades de los usuarios afectados.					
12	Los canales electrónicos se mantienen en funcionamiento 24 horas al día para brindar la atención e información necesaria a los usuarios.					
13	Existe el apoyo de la institución para lograr la capacidad de respuesta necesaria frente a necesidades del personal de campo (Ingenieros, Residentes) para lograr cumplir las urgencias del usuario.					

D	TRATO DEL PERSONAL AL PÚBLICO USUARIO	5	4	3	2	1
14	Encuentra limitaciones por parte de la institución, para una correcta atención a los usuarios.					
15	Los procedimientos de la institución son de apoyo para la correcta atención de los usuarios en sus solicitudes y requerimientos.					
16	Existen Capacitaciones y protocolos de atención al usuario para lograr atender los requerimientos y solicitudes de forma óptima.					
E	INTERES DEL PERSONAL HACIA EL USUARIO	5	4	3	2	1
17	Existe la retroalimentación por parte de la institución a los usuarios internos y externos para la mejora de los trabajos realizados e atención a los requerimientos.					
18	Existe el control por parte de la institución para el seguimiento de las solicitudes y requerimientos atendidos o por atender.					
19	Se impulsa a la comunicación con los usuarios atendidos, para atenciones futuras.					



El siguiente instrumento es respaldado por la Universidad Privada del Norte y está dirigido a los colaboradores de la Unidad Zonal Lima en PROVIAS NACIONAL, cabe mencionar que no tenemos preferencia por la modalidad de contratación o niveles salariales para realizar el siguiente cuestionario.

El objetivo del siguiente instrumento es conocer si los procesos Administrativos se realizan dentro de la unidad zonal Lima en PROVIAS NACIONAL, ya que como unidad ejecutora de PROVIAS NACIONAL tiene autonomía en sus operaciones administrativas y estratégicas.

**Indicaciones:** La presente encuesta servirá solo para fines académicos, es importante recalcar que no es necesario exponer el nombre del encuestado. Por otro lado marque usted, la opción que más se acerque a su respuesta de acuerdo a las preguntas establecidas en cada sección. Se agradecerá responder con la mayor sinceridad y veracidad posible.

Encuesta de Procesos Administrativos		
Descripcion de Analisis	SI	NO
<b>A PLANIFICACIÓN</b>		
1 ¿Conoce usted la misión y objetivos de la zonal Lima?.		
2 ¿Conoce los procesos Administrativos a realizar en situaciones de emergencia?.		
3 ¿Los procesos administrativos son realizados mediante un análisis según las necesidades y emergencias?		
4 ¿Se encuentra conforme con los trabajos realizados en la planificación?		
5 ¿Conoce Usted los Planes operativos y Estratégicos de la Zonal Lima?		
<b>B ORGANIZACIÓN</b>		
6 ¿Está conforme con la distribución organizacional de la zonal lima?		
7 ¿Cree usted que las funciones de su puesto permiten atender eficientemente las necesidades de la población?		
8 ¿Considera usted que está bien definida las áreas funcionales de trabajo?		
9 ¿Considera usted que los niveles jerárquicos se encuentran correctamente definidos?		
10 ¿Cree usted que las políticas se encuentran dirigidas de forma adecuada para lograr los objetivos?		
<b>C DIRECCION</b>		
11 ¿La delegación de responsabilidades es una herramienta utilizada para la gestión en la zona lima?		
12 ¿Es constante la motivación para lograr sus objetivos?		
13 ¿Se encuentra conforme con el liderazgo en la zonal Lima?		
14 ¿Es participe en las toma de decisiones de la zonal Lima?		
15 ¿Se comparte con el personal los planes preparados para el periodo de trabajo?		
<b>D CONTROL</b>		
16 ¿Existen políticas de control en la zonal Lima?		
17 ¿Existe los controles antes, durante y después de las acciones realizados?		
18 ¿Es frecuente el monitoreo de sus actividades?		
19 ¿Usted participa en el control de los procesos?		
20 ¿Cree usted que sus compañeros se encuentren correctamente monitoreados en relación a sus actividades?		

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
"LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU RELACION CON LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO AL USUARIO DENTRO DE LA UNIDAD ZONAL LIMA DE PROVIAS NACIONAL EN EL AÑO 2016".						
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	MUESTRA	Metodología	Instrumento
Problema General	Objetivo General	Hipótesis de Investigación	Variable Independiente	Población	Según el propósito de la investigación	Instrumento
"LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU RELACION CON LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO AL USUARIO DENTRO DE LA UNIDAD ZONAL LIMA DE PROVIAS NACIONAL EN EL AÑO 2016".	Demostrar que los procesos administrativos tienen relación con la calidad de servicio brindado a los usuarios de la unidad zonal lima en Provias Nacional en el año 2016.	Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de Provias Nacional en el año 2016.	Procesos Administrativos	Colaboradores de la Unidad Zonal Lima de Provias Nacional	Es de tipo básica	
					Según el diseño de investigación	
					Es no experimental	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Nula	Variable Dependiente	Muestra	Alcance	Cuestionario en Escala de Likert y Preguntas cerradas Dicotomicas
¿Qué relación existe entre la planificación y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal lima de Provias Nacional en el año 2016?  ¿Qué relación existe entre la organización y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal lima de Provias Nacional en el año 2016?  ¿Qué relación existe entre la dirección y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal lima de Provias Nacional en el año 2016?  ¿Qué relación existe entre la control y la calidad de servicio brindado al usuario en la unidad zonal lima de Provias Nacional en el año 2016?	Demostrar que la planificación tiene relación con la calidad de servicio brindado a los usuarios de Provias Nacional en la zonal Lima en el año 2016.  Demostrar que la organización tiene relación con la calidad de servicio brindado a los usuarios de Provias Nacional en la zonal Lima en el año 2016.  Demostrar la dirección tiene relación con la calidad de servicio brindado a los usuarios de Provias Nacional en la zonal Lima en el año 2016.  Demostrar que el control tiene relación con la calidad de servicio brindado a los usuarios de Provias Nacional en la zonal Lima en el año 2016.	(Ho). Los procesos administrativos no se relacionan con la calidad de servicio brindado a los usuarios en la unidad zonal Lima de Provias Nacional en el año 2016	Calidad de Servicio	Se utilizará un muestreo probabilístico  Total de la población	Correlacional	
					Tipo de diseño de investigación	
					Transversal - NO experimental Correlacional	
					Dónde: • M: Muestra • O: Observación	
					Pág. 122	