

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CALIDAD DE SERVICIO DEL
AREA DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SENIAT
BARINAS, ESTADO BARINAS. AÑO 2022**

Autores:

Niño Alennys C.I: 28.068.185

Riaño Norelis CI: 27.806.649

Tutor: Pedro Puerta

Barinas, Febrero del 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CALIDAD DE SERVICIO DEL AREA DE
ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SENIAT BARINAS, ESTADO
BARINAS. AÑO 2022.**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Administración.

Autores:

Niño Alennys C.I: 28.068.185

Riaño Norelis CI: 27.806.649

Tutor: Profe. Pedro Puerta

Barinas, Febrero 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

ACTA DE EVALUACION FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy lunes, 1 de agosto de 2022-II, reunidos en el pabellón 8 aula B-02, se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado: **"Plan Estratégico para la Calidad de Servicio del Área d Asistencia al Contribuyente del SENIAT Barinas, Estado Barinas. Año 2022"**.

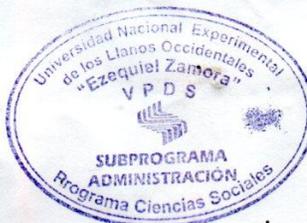
Presentado por la Bachiller: **Niño Alennys, C.I. N° 28.068.185 y Riaño Norelis, C.I. N° 27.806.649** A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de **Licenciada en Administración**. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado Otorga la Siguiente Calificación.

Apellidos y Nombres	C.I.N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf Esc)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL. DEF (1-5)
Niño Alennys	28.068.185	26	47	18	91	4,64
Riaño Norelis	27.806.649	26	47	18	91	4,64

Se emite la presente acta según Resolución de la Comisión Asesora, NCAPCS – E/12/202. Fecha: 8/12/2022. Acta N° 005 Extraordinaria. 25 Unidad Ejecutora, Punto 25 Unidad Ejecutora Ciencias Sociales y Económicas, a los 2 días del mes de Marzo de 2023. Hora 9:01am_ 10:00am.

Observaciones:

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I.N°	Firma
Tutor (a)	M.Sc. Puerta Pedro	8.131.846	
Jurado Principal	M.Sc. Luis Superlano	16.515.849	
Jurado Principal	M.Sc. Denis Gutiérrez	9.988.406	





**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACION**

Aceptación del tutor

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto del Trabajo de Aplicación, titulado **PLAN ESTRATEGICO PARA LA CALIDAD DE SERVICIO DEL AREA DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SENIAT BARINAS, ESTADO BARINAS. AÑO 2022.** Presentado por los Bachilleres **Alennys Niño C.I: 28.068.185** cedula de identidad N° **V-28.068.185**, y **Norelis Riaño** cedula de identidad N° **V-27.806.649** para optar al título de Licenciado en Administración y que estoy dispuesto asesorar y supervisar en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación. En tal sentido, solicito la aprobación de la Comisión Asesora del Programa Ciencias Sociales.

Así mismo hago constar que he leído las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación para las carreras Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría Pública del Programa Ciencias Sociales y Jurídicas de la UNELLEZ y estoy conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

En la Ciudad de Barinas, a los 15 días del mes de noviembre de 2022.

Datos del Tutor:
Telefono: 0414-1589864

Profe. Pedro Puerta
C.I: V- 8.131.846

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	8
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la investigación.....	12
Alcances de la investigación.....	14
Limitaciones de la investigación.....	14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.....	15
Bases Teóricas.....	17
Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera.....	17
Gerencia organizacional.....	18
Planificación estratégica.....	21
La estrategia....	24
Control de gestión.....	25
Plan estratégico.....	26
Calidad de Servicio.....	28
Resultado calidad de servicio.....	29
Bases legales.....	30
Operacionalización de las variables.....	32

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la investigación.....	34
Diseño de la investigación.....	34
Tipo de investigación.....	35
Modalidad de investigación.....	35
Población y muestra.....	36
Validez del instrumento de recolección de datos.....	37
Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	38
Técnica e instrumento recolección de datos.....	38

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55

Referencias consultadas.....	59
Anexo A.....	64
Anexo B.....	66
Anexo C.....	72

LISTA DE TABLAS

1	Operacionalización de las variables	33
2	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Elaboración	41
3	Promedio de la dimensión Planificación estratégica, indicador: Elaboración	41
4	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Análisis de la situación actual	43
5	Promedio de la dimensión Planificación estratégica, indicador: Análisis de la situación actual	43
6	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Análisis de la realidad interna	45
7	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Objetivos	46
8	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Factibilidad	48
9	Promedio de la dimensión Planificación estratégica, indicador: Factibilidad	48
10	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Confiabilidad	50
11	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Recursos	51
12	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Garantía	52
13	Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Empatía	53

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Dimensión sobre Planificación Estratégica Elaboración. Representación de los Ítems N° 1, 2 y 3	Indicador de: 42
Gráfico N°2: Dimensión sobre Planificación Estratégica situación actual. Representación de los Ítems N° 4, 5	Indicador de: Análisis 44
Gráfico N°3: Dimensión sobre Planificación Estratégica realidad interna. Representación del Ítems N° 6	Indicador de: Análisis 45
Gráfico N°4: Dimensión sobre Planificación Estratégica OBJETIVOS interna. Representación del Ítems N° 7 48	Indicador de: 47
Gráfico N° 5: Dimensión sobre Planificación Estratégica Factibilidad. Representación de los Ítems N° 8, 9, 10, y 11	Indicador de: 49
Gráfico N° 6: Dimensión sobre Calidad de servicio Representación de los Ítems N° 12	Indicador de: Confiabilidad. 50
Gráfico N° 7: Dimensión sobre Calidad de servicio Representación de los Ítems N° 13	Indicador de: Recursos. 51
Gráfico N° 8: Dimensión sobre Calidad de servicio Representación de los Ítems N° 14	Indicador de: Garantía. 52
Gráfico N° 9: Dimensión sobre Calidad de servicio Representación de los Ítems N° 15	Indicador de: Empatía. 53



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CALIDAD DE SERVICIO DEL AREA DE
ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SENIAT BARINAS, ESTADO
BARINAS. AÑO 2022**

Autores:

Niño Alennys C.I: 28.068.185

Riaño Norelis CI: 27.806.649

Tutor: Profe. Pedro Puerta

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general Proponer un plan estratégico para la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente del SENIAT, Barinas, estado Barinas. La investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, es de campo, diseño descriptivo y modalidad de proyecto factible; partió de la realización de un diagnóstico en el cual se identificaron dos (2) dimensiones para estudiar la variable plan estratégico y calidad de servicio. Como técnica se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario contentivo de 15 items tipo Likert con cinco (5) alternativas aplicado a todos los sujetos objeto de estudio; este fue sometido a la validez de expertos y se calculó el Alpha de Cronbach para medir su confiabilidad. Entre las conclusiones de autor, se mencionan que el personal presenta un conjunto de factores de insatisfacción laboral; así como, des motivantes que son necesarios mejorar para el desarrollo de la gestión humana de la institución evitando prestar una calidad de servicio adecuada a los usuarios. Una vez, identificadas las debilidades se procedió mediante un enfoque estratégico elaborar recomendaciones con la finalidad de fortalecer los requerimientos necesarios a fin de prestar un mejor servicio y lograr satisfacción laboral de los funcionarios de la unidad administrativa.

Palabras Claves: Plan estratégico, calidad de servicio.

CAPITULO I

El problema.

Planteamiento del Problema.

Las prácticas gerenciales actuales tiende al reconocimiento de que su activo más importante es el talento humano ya que constituye sobre el cual se genera y desarrolla el conocimiento, aspecto esencial en el crecimiento organizacional por lo tanto se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los otros recurso. Manville y Ober (2004), afirman “el principal activo de la empresa moderna no está formado por los edificios, las máquinas o los bienes inmuebles que posee sino por la inteligencia, la comprensión, las habilidades y experiencias de sus empleados” (p.10); por lo tanto, no puede haber organización exitosa que no gerencia adecuadamente su personal; por lo que la concepción estratégica organizacional destaca que la conducta adoptada por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y en la productividad . .

La gerencia del talento humano se enfoca en lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades individuales o colectivas; por lo tanto son necesarias algunas cualidades en el personal como la formación y capacitación, las competencias, motivación entre otras; un personal altamente motivado es sumamente importante para el logro de la excelencia personal y de la eficiencia laboral. Por ello, los directivos deben implementar estrategias que generen un máximo de alegrías y satisfacción de su personal en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades; por ello, debe seleccionar la vía más adecuada para incentivar al personal a que mejore su `productividad de forma organizada, eficiente, con calidad e innovación.

En su concepción epistemológicas, tomando como referentes a Araya y Pedreros (2009); el primero en estudiar las necesidades fue Abraham Maslow (1943) quien expresaba que las mismas estaban en función de un desarrollo escalonado y progresivo, que tiene en la

base, un estímulo animado por el deseo de satisfacer las más elementales de la condición humana hasta llegar a la cumbre donde logramos los deseos de autorrealización. Por otra parte, el economista estadounidense Douglas McGregor, describe dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó teoría X, donde la motivación se consigue con base en controles y castigos; y la teoría Y, que sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como elementos motivadores. Más tarde Frederick Herzberg (1959) propone una hipótesis de motivación en el trabajo, expresando que la motivación de las personas depende de dos factores: higiénicos, basado en las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y motivacionales que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí.

En este sentido, Para mejorar la calidad de los servicios se requiere de la aplicación de técnicas y metodologías que permitan en una forma sistemática identificar las debilidades y las fortalezas y construir un mejoramiento permanente y progresivo, identificando y reduciendo los costos de la no calidad. Pero ante todo se requiere de la decisión política para hacerlo y del recurso humano capacitado para ello. (Álvarez, F., 2003)

Para Venezuela y otros países, en general, es de vital importancia que las organizaciones puedan contar con directivos y gerentes que presten servicio de calidad dispuestos a analizar y evaluar las motivaciones de su personal, la motivación laboral, en opinión de Sum (2015), la motivación laboral “es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta” (p.14); por ello, los directivos se esfuerzan por mantener la motivación organizacional como factor estratégico; al respecto expresa Araya y Pedreros (2009):

Esto implica que los tomadores de decisiones deben identificar las necesidades de sus trabajadores y ofrecerles los medios para que las puedan satisfacer. Es así como, trabajadores satisfechos se mostrarán motivados por su trabajo, lo

cual se reflejará en mayores niveles de desempeño y compromiso organizacional. En último término, esto permite que la empresa pueda cumplir sus objetivos en forma eficaz y eficiente (es decir, que pueda obtener ventajas competitivas) (p. 46).

En este sentido, los directivos deben conocer las condiciones que propician la motivación del personal para cumplir con su trabajo al mismo tiempo que cumplen con los objetivos organizacionales; pero este tema es sumamente complejo al momento de ser abordadas, ya que son variados los factores que pueden generar motivaciones y estos pueden cambiar con el contexto o la situación en la cual se realice el estudio. En algunos casos influye las compensaciones económicas, en otras el reconocimiento así como también, las coberturas de las necesidades de afiliación o poder (McClelland); en virtud de estas aseveraciones es preciso identificar dentro de la organización que elementos o factores son en realidad los motivantes de manera que se puedan establecer estrategias que propicien su crecimiento y por ende la mejora en los resultados del negocio.

Desafortunadamente muchos directivos de organizaciones e instituciones, en el país dedican sus esfuerzos a la compensación laboral del trabajador como medio motivacional descuidando un conjunto de factores que pueden influir en mayor medida a la fuerza laboral en conjunto contribuya a los objetivos de la empresa; esto sin duda es un problema ya que los individuos solo se conforman con realizar sus funciones sin cuidar la eficacia y efectividad; a su vez, tampoco se identifica con su grupo de trabajo para el cumplimiento de los procesos, propiciando en algunos casos un ambiente hostil. En este sentido, es necesario un directivo motivador que anime a su equipo de trabajo a observar sus fallas mediante un modelo explicativo que tenga como horizonte la mejora de la productividad. La motivación es una pieza irremplazable dentro de la organización.

En relación a los planteamientos formulados con anterioridad, el investigador identifica algunos problemas funcionales dentro Servicio Nacional Integrado Aduanero y Tributario (SENIAT), específicamente en el Sector de Tributos Internos Barinas, Región Los Andes. Esta unidad operacional nace con la finalidad de orientar al contribuyente en materia tributaria y asistirlo en los procesos administrativos, operativos e informáticos relacionados

con la tributación, con el objeto de facilitar el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones tributarias conforme a marco jurídico vigente. Es preciso señalar que la contribución tributaria de la población constituye la base fundamental del presupuesto nacional desde hace algunos años producto de la reducción de los precios del petróleo; aspecto que ha cambiado significativamente el rol de esta institución dentro de la sociedad venezolana.

Como evidencia el investigador, percibe en el personal baja compromiso con la institución, que se traduce en ausentismo laboral, incumplimiento de tareas, falta de amabilidad y respecto con el contribuyente, bajo nivel de respuestas efectivas ante la solicitudes de servicio, clima institucional tenso no adecuado para el cumplimiento de las actividades de esta importante unidad administrativa. Esta situación no está en sintonía con el cumplimiento del Manual de Ética del SENIAT (1996), ni con los principios básicos de la calidad total, y muy específicamente en el principio de la mejora continua, todo lo anterior en concordancia con lo establecido por las máximas autoridades que dirigen el ente recaudador. La situación actual, afecta la calidad del servicio, y las garantías que la institución debe cumplir en materia de bienestar social, la seguridad jurídica y la igualdad, con los usuarios.

Ante la realidad descrita el investigador propone la formulación de estrategias motivacionales para el personal del Sector de tributos internos Barinas, estado Barinas, como herramienta gerencial con la cual se fortalezcan los procesos administrativos desde una perspectiva integral en materia de talento humano que facilite la incorporación de este importante activo a la mejora de la institución y el retomar el prestigio que se tenía con sus usuarios en términos de calidad de servicio. En consideración a la problemática se establecen las interrogantes siguientes: ¿Cuáles es la situación actual del servicio que presta el área de asistencia al contribuyente Sector de tributos internos Barinas. ¿Cuál es la factibilidad administrativa técnica, económica y social para la implementación de estrategias para mejorar la calidad servicio del área de asistencia al contribuyente del Sector de Tributos Internos, Barinas, estado Barinas? Y ¿Qué estrategias motivaciones se

deberán emplear para mejorar la gestión del personal del área de asistencia al contribuyente del Sector de tributos internos Barinas, estado Barinas?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el plan estratégico establecido para la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente del SENIAT, Barinas, estado Barinas.

Objetivos específicos

- a. Diagnosticar la situación actual del sector tributos internos en relación al servicio que presta.
- b. Establecer los elementos del plan estratégico que influyen la calidad de servicio que presta el área de asistencia al contribuyente.
- c. Evaluar plan estratégico para la calidad del servicio en el área de asistencia al contribuyente SENIAT.

Justificación de la investigación

El éxito de las instituciones dependerá del crecimiento, formación y motivación de su talento humano, siempre que laboren en forma unida y procuren objetivos de conjunto bajo una visión compartida y con objetivos claros, medibles y conformados a partir de la participación e integración de sus constructores. Este escenario es producto del diseño de estrategias gerenciales inspiradas en el acontecer del mercado, la previsión de los cambios que se susciten a futuro de manera de prever decisiones con las cuales preparar a sus instituciones y contar con las habilidades, destrezas y conocimiento continuo de su personal; en consecuencia se debe crear una ambiente propicio para el crecimiento caracterizado por la innovación, creatividad y la motivación; estos son los ingredientes adecuados para afrontar una sociedad compleja.

En ese orden de ideas, las estrategias gerenciales orientan la gestión de los directivos y son las bases para la toma de decisiones acertadas, por lo cual son necesarias e irremplazables especialmente durante el proceso de planificación, en la cual se establecen y durante el proceso de control, que permite medir sus alcances y retroalimentar su futuro. Por ello, las instituciones deben en el aprendizaje continuo estudiar, analizar e incorporar herramientas con los cuales contrarrestar sus problemas y dificultades de manera de fortalecer su estructura y mejorar el alcance de sus objetivos sin descuidar los aspectos sociales, éticos, medioambientales entre otros.

La presente investigación tiene relevancia institucional ya que está dirigida a la solución problemas administrativos presentados en el área de asistencia al contribuyente del Sector de tributos internos Barinas, estado barinas, dependencia del SENIAT Región los Andes, relacionados con gestión del talento humano con el cual se establecerán estrategias gerenciales encaminadas a motivar al personal al desarrollo eficiente de sus funciones y la mejora sinérgica de los objetivos de la unidad operacional dentro de la institución. A su vez, el investigador justifica académicamente el presente trabajo, con bases al desarrollo teórico- conceptual de los planteamientos desarrollados ya que pretende ofrecer aportes intelectuales que puedan ser utilizados como parte de investigaciones futuras a otros investigadores.

En cuanto a la vinculación de la investigación a realizar con las políticas, planes y orientaciones de la UNELLEZ, para el desarrollo de trabajos de pregrado entre otros.

Alcances y delimitaciones.

Alcances

La presente propuesta constituye un aporte intelectual para generar cambios en la estructura administrativa y funcional en el Sector de Tributos Internos, Barinas, estado Barinas, aspecto que fortalecería la toma de decisiones por parte de los directivos, motivaría al personal al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, contribuiría con la resolución de conflictos. En consecuencia se fijan los parámetros siguientes:

Geográfico: El objeto de investigación se circunscribe de forma espacial a la Institución objeto de estudio.

Población: Las conclusiones y recomendaciones generadas, así como la propuesta de investigación solo tienen validez para la población estudiada.

Contenido: Se limita al cumplimiento de los objetivos de la investigación previamente formulados.

Limitaciones.

Las limitaciones a considerar en la investigación son principalmente la falta de veracidad y las deficiencias que puedan surgir al momento de la recolección de los datos, tomando en cuenta que es un punto clave para generar un aporte significativo de análisis.

Esta investigación se realizará específicamente en el área de asistencia al contribuyente del Sector de Tributos Internos Barinas. Las limitaciones a considerar en la investigación son principalmente la falta de veracidad y las deficiencias que puedan surgir al momento de la recolección de los

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y establecido el objetivo general y los objetivos específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el desarrollo de la investigación. Según Arias (2006), el marco teórico o marco referencial: “Es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar.” (p. 106)

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes, en opinión de Ramírez (2007) “orientan el trabajo de investigación, debido a que son referencias de trabajos realizados o de publicaciones científicas que comprueban teorías sobre ciertos fenómenos” (p. 37). En realidad son investigaciones anteriores que sirven de referentes en relación a tema, la metodología o el tipo de investigación que pueden utilizarse para apoyar los planteamientos realizados por el investigador. Desde estas perspectivas, se han consultado hasta ahora los trabajos siguientes:

Pérez (2017), Trabajo de Grado titulado: Plan Estratégico Gerencial para la Gestión del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Académico de la UNELLEZ (FONJUPROF-UNELLEZ) 2015, requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia y Planificación Institucional. Esta investigación planteó como objetivo general: Proponer un plan estratégico gerencial para la gestión de FONJUPROF-UNELLEZ, año 2015. Esta investigación planteo una propuesta de solución a la problemática relacionada con la implementación de plan estratégico para la mejora de los procesos gerenciales dentro de la institución. El estudio se ubicó en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible; además ^{se} sustentó en un diseño no experimental que se desarrolló entres (3) fases: Diagnóstico, Factibilidad y Diseño del plan. Se seleccionó una población finita a la cual se aplicó un cuestionario. Utilizó para la validez de su instrumento el juicio de expertos y midió la confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach.

La investigación guarda relación con el estudio en desarrollo, por lo cual se utilizará como guía para el desarrollo de la propuesta teniendo en cuenta la estructura y los objetivos utilizados por la investigadora para desarrollar el plan estratégico planteado. A su vez, se considera la teoría de la planificación estratégica utilizada para sustentar el estudio y formular la propuesta.

Rosales Y. (2016), Trabajo de Grado titulado: Plan Estratégico de Actividades Físico-Recreativas dirigido al Comité de Deportes y Recreación del Consejo Comunal El Progreso, requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación superior, Mención: Planificación y Administración del Deporte. Esta investigación El estudio se enmarcó en una investigación de campo apoyado en la modalidad de un proyecto factible. En atención a ello, se procedió al desarrollo de tres fases: diagnóstica, estudio de factibilidad y diseño de la propuesta. Para esta investigación, la población estuvo conformada por 152 habitantes adultos de la comunidad Vegón de Nutrias y la muestra en este caso, fue de 110 sujetos; por otra parte, la técnica de recolección de información que se utilizó fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario descriptivo; la validez de este último, se determinó a través de la técnica del juicio de expertos y su confiabilidad mediante el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach

Arenas F., (2015). Trabajo de Grado titulado: Gestión del Talento Humano Fundamentado en el Empowerment para las Instituciones del Poder Ciudadano. La investigadora plantea como objetivo general: Proponer estrategias para fortalecer la gestión del talento humano fundamentadas en el empowerment las instituciones pertenecientes al poder ciudadano del Estado Apure. El presente estudio responde a las características de una investigación de campo, ubicada en el tipo de estudio descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible; con la aplicación de una metodología cuantitativa para la cual se espera la aplicación de un cuestionario a los miembros de la muestra de estudio. Para el instrumento señalado se aplicó la validez de expertos en lo referente a contenidos y la confiabilidad se realizó mediante la técnica del alpha de cronbach. El procesamiento se cumplió mediante el análisis descriptivo de las tendencias de resultados para la información cualitativa se categorizaron los resultados que luego se utilizaron para la formulación de conclusiones y

recomendaciones. Este trabajo permitió orientar las teorías de gestión del talento humano y la estructura para el diseño de la propuesta de investigación.

Bases teóricas

Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera (SENIAT)

La Administración Tributaria en Venezuela ha adquirido una trascendental importancia desde la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT) mediante Decreto Presidencial No. 310 de fecha 10 de agosto de 1994. Con éste decreto, se daba cumplimiento a las previsiones del artículo 225, 226 y 227 del Código Orgánico Tributario (COT) de 1994 que otorgaba un rango legal superior al ente tributario y le reconocían una autonomía funcional y financiera que hasta el momento no tenían. La Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (2001), define al SENIAT como un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas. Constituye un órgano de ejecución de la Administración Tributaria Nacional, al cual le corresponde la aplicación de la legislación aduanera y tributaria nacional, así como, el ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la gestión integrada de las políticas aduaneras y tributarias fijadas por el Ejecutivo Nacional.

La misión que tiene la institución tributaria se resume a recaudar los tributos nacionales y facilitar el comercio Internacional mediante una gestión aduanera y tributaria transparente, eficaz y eficiente, comprometida con la construcción del socialismo del siglo XXI, la sostenibilidad fiscal, el desarrollo sustentable, el equilibrio ecológico y el bienestar social. Por otro lado, su visión se traduce en ser una institución modelo de gestión pública nacional e internacional, de alto prestigio y credibilidad, que participe activamente en la seguridad, defensa y desarrollo de la nación basada en el profesionalismo y la responsabilidad social, proporcionando servicios tributarios y aduaneros de calidad en el marco de una sólida cultura tributaria mediante la excelencia de los procesos y sistemas de información.

Gerencia organizacional

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?. La respuesta a esta pregunta define, en parte, refiere a la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué se necesita una gerencia, pero también señala, cuándo es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más dos o más personas, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

El proceso administrativo

El desarrollo de la gerencia involucra el cumplimiento del proceso administrativo, este se concibe en varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del mismo separadamente. Como resultado, podría parecer que esta actividad es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente, en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y control.

Planificación: Según Robbins (2000) “la planificación en la gerencia implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias generales para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades” (p.56). En este sentido, su propósito radica en que ofrece una dirección, reduce el impacto al cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares que se usarán para el control, como tal, la misma muestra una dirección tanto a los gerentes como a los no gerentes, toda vez que cuando los empleados saben hacia donde se dirige la organización y que se espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo para lograrlo.

Organización: Es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias al cumplimiento de los objetivos la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad.

Dirección: La Dirección según lo señala Bittel (1998), comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Es decir, cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente tanto con los individuos, como con los grupos.

Control: refiere Stoner. (1996.) “el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.256). De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación, por cuanto sirve al gerente para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control lo constituye la toma de medidas correctivas que se requieren.

El proceso de planificación

Melinkoff (1990) establece que la “planificación en la organización se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos, coherentes y relacionados, los cuales los disgrega a través de la formulación que comprende en la preparación del plan y se inicia con el diagnóstico y el pronóstico, para ello se puede utilizar una técnica determinada”(p. 57). No obstante, casi todas ellas se inspiran en una metodología casi común, donde solamente varía el contenido de la materia. Considera igualmente este autor, que en esta etapa es necesario formular objetivos y metas concretas; por cuanto es la etapa de proyecciones donde se destinan recursos, se aplican los coeficientes de rendimiento, se evalúan las alternativas aplicando el proceso de las aproximaciones sucesivas.

Otro de los procesos necesario se refiere a la discusión y aprobación de la planificación donde deben participar las unidades de dirección superior, medias y auxiliares, las propias de asesoramiento, así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados a los intereses de la organización. Asimismo, en la ejecución una vez que se aprueba el plan, corresponde a las unidades ejecutivas o unidades de línea o mando, el desarrollo de sus programas o sub-programas. No obstante, las unidades de asesoramiento participan en la supervisión y control. En esta etapa participa toda la organización, se requiere contar con una organización adecuada y con una buena dirección. Implica esto, que la empresa debe estar organizada científicamente sobre la base de principios, normas y leyes de la administración científica. Se requiere igualmente una gran coordinación, buenas comunicaciones, administración de personal, efectividad y eficiencia en las decisiones, control efectivo, niveles de autoridad y responsabilidad perfectamente definidos, unidad de dirección y mando, disciplina, buenas relaciones humanas, entre otros.

Por regla general, en opinión de Stoner (1996.), las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes. Los planes estratégicos que son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización y los planes operativos los cuales contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias. Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y

aplican en forma jerárquica, por lo que se debe definir la misión, una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Para la planificación de las actividades en una organización, el autor indica algunos principios que deben ser considerados, como son:

- ✓ **Racionalidad:** este principio exige que se establezcan objetivos claros y precisos, encuadrados dentro de la realidad y que respondan a la dinámica social.
- ✓ **Previsión:** este principio implica la fijación de plazos definidos para ejecutar acciones que se planifican.
- ✓ **Unidad:** los planes deben tener unidad, es decir, deben formar una integración orgánica, armónica y coherente. El principio de unidad está ligado estrechamente al proceso de coordinación.
- ✓ **Flexibilidad:** el plan o planes deben ser flexibles y adaptables. Esto significa que deben tomarse las previsiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que se operen.
- ✓ **Continuidad:** los planes deben ser un proceso continuo, cumplido uno debe formularse otro. La falta de continuidad va contra la idea de racionalidad y contra el principio mismo de la planificación.
- ✓ **Simplificación y Estandarización:** este principio es de gran aplicación en el campo de la administración. Está ligado, en cierta medida, a algunos requisitos de la planificación vistos con anterioridad.
- ✓ **Inherencia o inmanencia:** la planificación es necesaria en cualquier tipo de organización social. Es inmanente a la organización. Es necesario que toda administración pública o privada, planifique para alcanzar sus fines, objetivos y metas (p.125).

Planificación estratégica

Comprende un conjunto de prácticas que parten del profundo conocimiento del entorno; suponen la observancia del mercado y sus tendencias, los clientes y su grado de satisfacción. Sus técnicas permiten el estudio de las variables económicas, sociales, ambientales, etc., que podrían afectar el desempeño del negocio; se evalúa la estructura de la industria, los competidores y sus estrategias y obviamente se construyen tantos escenarios como la complejidad y los alcances del plan estratégico de negocio requiera. En opinión de Buniak (2.010).

La tarea igualmente implica el conocimiento y la comprensión del ambiente interno de la organización. Se debe tener certidumbre acerca de la calidad de los activos, la suficiencia patrimonial, los niveles de liquidez, el grado de endeudamiento y apalancamiento financiero, etc. Esta técnica supone la evaluación de los factores internos y externos que condicionaran la viabilidad económica financiera de la entidad bancaria. El ejercicio parte igualmente de un año base. El conocimiento de la situación hoy, es el primer paso para la formulación del plan de negocios y su simulación. La visualización del futuro es la clave del éxito (p.6)

La opinión de Chiavenato (1999), en relación a la planificación estratégica es el proceso gerencial mediante el cual las organizaciones e instituciones públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro- analizan y vinculan continua y sistemáticamente las fortalezas y debilidades internas, a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno, para así construir el futuro que desean, en escenarios permanentemente cambiantes, inestables y llenos de incertidumbre, permitiendo ello el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas, a través de la puesta en ejecución de las estrategias y tácticas formuladas. Se desarrollo está profundamente entrelazada con todos los elementos de la organización, por lo tanto, todo trabajador debe comprender su naturaleza y realización, ya que en la actualidad debido a un ambiente agresivo de grandes cambios la supervivencia de una organización para adaptarse a este medio depende en gran medida de la habilidad que posea. La situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y que puedan implementarse de manera eficiente.

Se puede establecer una secuencia en la planificación estratégico cumpliendo las etapas siguientes, de acuerdo con Educación continua On-line (2.006):

1. Elaboración de la filosofía de la institución expresada en su declaración de visión, misión y valores.
2. Análisis de entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas, el entorno puede estar subdividido en general y específico.
3. Análisis de la realidad interna, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En general, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y actitudes centrales de la institución.
4. Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos; y la selección de la estrategia y cursos de acción fundamentados en las

fortalezas de la organización, que al mismo tiempo, neutraliza las debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

5. Preparación para la implementación del plan, especialmente lo concerniente a su sistema de seguimiento y evaluación, lo que incluye la selección de indicadores de resultados e impacto para la medición del desempeño. (p.19)

El proceso de la administración estratégica, a juicio, Galindo (2000) consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir que estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular estrategias sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Para ejecutar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La implementación de la propuesta es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo, entusiasmo y alto nivel de compromiso institucional, a los efectos de alcanzar los objetivos establecidos. La última etapa es la evaluación de la estrategia. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son

(1) Revisión de los factores internos y externos, que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

La estrategia

El concepto de estrategia se remonta a las expresiones atribuidas a Sun Tzu referidas al arte de la guerra y de cómo la estrategia constituía el medio para el triunfo. Años más tarde, se publica la primera definición moderna de estrategia empresarial o corporativa es la contenida en la obra *Strategy and Structure*, escrita por Alfred Chandler (1962), quien define la estrategia "como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta". Por su parte, Henry Mintzberg (1978): define la estrategia como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo". Para Galindo (2000), "son alternativas o cursos de acción que muestran los medios recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas" (p. 49).

En opinión de Arenas (2.012):

La estrategia, en otras palabras, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes. Asimismo, la estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "qué hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas (p.31-32).

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la organización. Conceptos tales como la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia.

De acuerdo a la exposición de Acevedo (2008):

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
2. Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - ✓ Qué productos y servicios ofrecer
 - ✓ Qué demandas del mercado satisfacer
 - ✓ A qué segmento de clientes atender
 - ✓ Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
 - ✓ Qué método de ventas utilizar
 - ✓ Qué forma de distribución utilizar
 - ✓ Qué área geográfica atacar.

El Control de Gestión Estratégico

Esta modalidad de control de gestión ha tenido mucha aceptación en el mundo académico dado los ambientes de cambios en que operan las organizaciones contemporáneas, un concepto emitido por Lorino (2000) citado por Atencio y Sánchez (2.009) expresa:

El control de gestión estratégica se encarga de mantener a la organización sobre el camino de la eficacia, al recopilar e interpretar información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones sobre los mismos; además, de contribuir a fomentar la eficiencia mediante el control de los recursos y presupuestos destinados para alcanzarlos y, mantener una vigilancia constante a las oportunidades y amenazas que se manifiesten en el entorno. (p.19)

De acuerdo a este autor, el proceso de control de gestión estratégico debe estar basado en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, que se plasman en presupuestos o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como el control interno, de calidad, entre otros; como con aspectos ligados al

comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales entre ellos se cuentan: La planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión; y mecanismos no formales de control como: Los psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación. Todos estos aspectos otorgan al control de gestión una concepción de integralidad empresarial, en el sentido que abarca elementos cuantitativos definidos a partir de su concepción clásica como elementos cualitativos que forman parte de la condición humana de las personas que aplican sus herramientas; este planteamiento resulta acertado dada la visión compleja de la realidad que se valora.

Plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010). El Plan estratégico es, no cabe duda, uno de esos términos “mágicos” de los que los directivos echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. Un plan estratégico es, básicamente, un plan de actuación o de acción constante que define los objetivos a conseguir dentro de una empresa, ya sea mediano, largo o corto plazo. Así, esta podría definirse también como el diseño y la construcción del futuro para una organización, ya que este plan diseña las acciones necesarias para lograr *ese* futuro aspirado. En otras palabras, el planeamiento estratégico es una apuesta de futuro.

En el mismo orden de ideas Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. (2010). La elaboración de un Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. La decisión de elaborar uno es el primero y principal aspecto que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Calidad de servicio

Calidad

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que sólo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad. (Horovitz, 1991). Para el nombrado autor, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Una empresa es de alta calidad y se encuentra en equilibrio cuando sobrepasa las expectativas del personal, clientes y accionistas de la organización (Enrique Müller, 1991).

Las normas ISO 9000 (2000) definen calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua Española la conceptualiza como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

La Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos. Se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

Servicio

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario.

En esta economía donde predominan los servicios, todas las organizaciones líderes están obsesionadas con la excelencia del servicio, utilizan el servicio de diferentes formas; para aumentar su productividad; para ganar la lealtad y confianza del consumidor; utilizan el servicio de calidad como una opción alternativa ante la competencia de precios.

Calidad de servicio

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo. (Horovitz, 1991).

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor.(Horovitz, 1991).

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor porque asocia su acto de compra con lo que recibe en su casa o descubre en sus viajes, es decir, el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por si mismo (Horovitz, 1991).

Resultados de calidad de servicio

Las empresas que se distinguen por su calidad de servicio pueden exigir precios elevados por el mismo servicio que se encuentra en el mercado y obtener márgenes superiores de beneficios. Estas mismas empresas experimentan un crecimiento en épocas de prosperidad así como son las que logran mantenerse en tiempos de recesión económica. También invierten comparativamente menos en publicidad que otras empresas de competencia, poseen índices inferiores de absentismo y mayores de permanencias en la planta. (Horovitz y Jurgens, 1994)

En el largo plazo, el incremento o superioridad de la calidad es el camino más efectivo de lograr el crecimiento del negocio. No solo la expansión dentro del mercado, si no a la participación dentro del mismo. (Zeithaml, Parasuranam y

Berry y Parasuraman afirman que de acuerdo a lo recopilado de documentación empírica, la confiabilidad es uno de los criterios más utilizados en la evaluación de la calidad de un servicio, sin embargo, mencionan que no es el único factor determinante para ello.

Las investigaciones de estos autores arrojaron resultados sobre 5 dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio:

- **Confiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta.
- **Recursos tangibles o tangibilidad:** aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la organización.
- **Diligencia:** voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.
- **Garantía:** los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.
- **Empatía:** la capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

En los últimos estudios realizados por Berry y Parasuraman (1991), se les pidió a más de 1900 clientes de cinco empresas distintas de servicios que calificaran la importancia relativa de las cinco dimensiones de la calidad distribuyendo 100 puntos entre ellas. La asignación de puntos arrojó los siguientes resultados: confiabilidad 32 puntos, diligencia 22 puntos, garantía 19 puntos, empatía 16 puntos y recursos tangibles 11 puntos.

La confiabilidad, como se observa, es la dimensión que aparece como la consideración más crítica en todos los estudios realizados por los autores Berry y Parasuraman (1991). Según ellos la confiabilidad es la esencia de la calidad de servicio.

Bases legales

Están compuestas por el conjunto de normas que regulan a la unidad de Asistencia al contribuyente, es decir, a todas las leyes y reglamentos que normalizan las materias tributarias, y sirven de base legal a este trabajo, partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Código Orgánico Tributario, las providencias administrativas en materia tributaria. En este sentido se expone:

Con respecto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su articulado 316 Y 317 el funcionamiento de sistema tributario que procura los principios de progresividad, protección económica y elevación del nivel del vida del ciudadano aparada en un manejo eficiente de los tributos. A su vez, expresa que la administración tributaria es autónoma en lo funcional y financiero. En segunda instancia, se recurre el Código Orgánico Tributario (2014), el cual señala el Capítulo I, e las facultades, atribuciones, funciones y deberes de la Administración Tributaria, artículo 131, numeral 10; convenios con organismos públicos y privados para la realización de las funciones de recaudación, cobro, notificación, levantamiento de estadísticas, procesamiento de documentos, y captura o transferencias de los datos en ellos contenidos.

Por otra parte, la Ley del servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanara (SENIAT) (2001), contiene en su artículo 4 numerales 35,36 y 37; las competencias de la institución para establecer sistemas de gestión, definir y decidir en materia de estructura orgánica y establecer y administrar en materia de recursos humanos. Por su parte, el reglamento de reorganización del SENIAT, en su artículos 29 y 30; las normativas de ingreso y ascensos dentro de la institución; así como también, la estabilidad laboral de los funcionarios como condición necesaria crecimiento profesional. En su artículo 80, Las Administraciones Regionales de Hacienda se trasforman en Gerencias Regionales de Tributos Internos, en su inciso 6 reza la siguiente demarcación: Gerencia Regional de Tributos Internos de la Región Los Andes, integrada por el Estado Táchira, Estado Mérida, Estado Trujillo y Estado Barinas; y el Distrito Páez del Estado Apure; cuya sede será la ciudad de San Cristóbal.

Operacionalización de las Variables.

Para Bernal (2006), la operacionalización de las variables “consiste en el desglosamiento de las variables en aspectos sencillos que permiten la mayor aproximación para poder medirla” (p. 88). El proceso se inicia con la definición de las variables seleccionadas a partir de los objetivos específicos, en esta etapa, el investigador conceptualiza de acuerdo con sus criterios, referencias o paradigma la variable, cuyas afirmaciones utilizará a lo largo de la investigación.

La segunda definición es la operacional en la cual el investigador señala las actividades u operaciones que debe emprenderse con el fin de medir la variable atendiendo a su naturaleza y propiedades; al respecto Reynolds citado por Hernández, Fernández y Baptista (2012) “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para describir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 146). Para la presente investigación se estudiará la variable motivación la cual se extrae del objetivo general, partiendo de la modalidad investigativa, definida como los procesos que inciden en la intensidad y esfuerzo con la cual una persona cumple con sus objetivos propuestos. A partir de las variable se estableció como dimensiones la laboral e institucional para establecer los indicadores que se esperan medir a través del instrumento de recolección de datos. A continuación se presenta el cuadro de operacionalización:

Tabla N° 1

Objetivo general: Proponer un plan estratégico para la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente del SENIAT, Barinas, estado Barinas					
Variable nominal	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Plan estratégico	Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010) Un plan estratégico es, básicamente, un plan de actuación o de acción constante que define los objetivos a conseguir dentro de una empresa, ya sea mediano, largo o corto plazo. Así, esta podría definirse también como el diseño y la construcción del futuro para una organización, ya que este plan diseña las acciones necesarias para lograr <i>ese</i> futuro aspirado	Planificación estratégica.	Elaboración	Cuestionario	1-2
			Análisis de la situación actual		3-4-5
			Análisis realidad interna		6
			Objetivos		7
			Factibilidad		8
					9
					10
Calidad de servicio	Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.	Elementos de la calidad	Confiability	Cuestionario	12
			Recursos		13
			Garantía		14
			Empatía		15

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el procedimiento metodológico que se utilizó en la investigación con lo cual se abordaron los objetivos propuestos. En este momento el investigador establece las estrategias a seguir para afrontar los hechos; es decir, formula el modelo con el cual pretende abordar el objeto de estudio sin intentar influir y constatar así la realidad con sus planteamientos.

Paradigma de la investigación

La presente investigación se abordará desde el enfoque del Paradigma Cuantitativo, el cual de acuerdo con Palella y Martins (2010), las investigaciones bajo este enfoque presupone la aplicación de instrumentos para la recolección de información que posteriormente se codifica, tabula y analiza para concretar conclusiones” (p.). A su vez, Balestrini (2010) básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas y busca describir los hechos de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Este paradigma considera la realidad social a imagen y semejanzas de la realidad física. Su fuente epistemológica predominante es el positivismo, por lo su abordaje se restringe a lo medible o cuantificable.

Diseño de la Investigación

El diseño es la fase en la cual se muestra la manera o procedimiento que se llevará a cabo para la recolección de la información. De acuerdo con Sabino (2007), “su objetivo es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de un plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p. 67). Se considera este diseño para el desarrollo de la presente investigación; a su vez, el manual el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), se refiere

a este tipo de diseño como “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos e interpretarlos (...) en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 18).

Tipo de investigación

En relación con la información necesaria para recoger el tipo de investigación que se considera de campo, en opinión de Paella y Martins (2010), se considera la recolección de datos directamente de la realidad en que ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables” (p. 88). Para el presente estudio se espera recaba la información primaria de los empleados del área de asistencia al contribuyente del SENIAT Barinas, teniendo en cuenta la realidad donde ocurren los hechos.

Nivel de la investigación

La investigación se adapta a las características de un estudio descriptivo. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2012), expresan que, los estudios descriptivos consisten “en describir situaciones y eventos. Es decir cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60). A su vez, Arias (2012), expresa “consiste en la caracterización de aquellos fenómenos que se indagan para obtener abundantes datos sobre una realidad en un momento determinado” (p12).

Modalidad de Investigación

Tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación, la misma estará enmarcada en la modalidad de proyecto factible, definido por Balestrini (2010) como:

(...) estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una

determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, entre otros. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada (p.8).

A su vez, el manual de la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) (2014), señala:

... elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo de una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

Esta investigación propone un enfoque estratégico motivacional viable para solucionar problemas de la empresa objeto de estudios, en relación con esto, el autor parte de un diagnóstico para así explorar, describir explicar y proponer alternativas de cambio. De los planteamientos anteriores, se deduce que el proyecto factible debe incluir las etapas de diagnóstico, factibilidad, elaboración de la propuesta y finalmente su evaluación.

Población y muestra

La población es definida por Arias (2012), como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Igualmente, Balestrini (2010), señala que “desde el punto de vista estadístico, la población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos, de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137).

Ahora bien, en lo que respecta a la muestra, para Arias (2012), consiste en un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Por su

parte, Tamayo y Tamayo. (2009), define a la muestra como “la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada” (p.115). En concordancia con estas conceptualizaciones se cuenta con diez (10) personas que laboran en el Sector de Tributos Internos Barinas, estado Barinas, aspecto que la define como finita. Por el número reducido de sujetos se considerarán todos de forma integral para desarrollar el estudio, este hecho se conoce como muestra de tipo censal, definida por Ramírez (2008) “como la selección de la totalidad de las unidades que conforman la unidad de investigación”.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos es definida por Balestrini (2010) como “un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (P. 137). Para el presente estudio se eligió como técnica la encuesta. En lo que respecta al instrumento, se aplicará una cuestionario el cual, Arias (2012), refiere como un instrumento que permite “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 68). Dicho instrumento se estructurará en escala tipo Lickert con cinco alternativas

Validez del instrumento de recolección de datos

Según Arias (2012) la validez se define como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). En concordancia con el autor, hablar de validez implica una correlación interna entre los basamentos teóricos, objetivos e ítems que forman parte del instrumento. A su vez, Balestrini (2006) define la validez, “como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 139). Para validar el instrumento de recolección de la información primaria se recurrirá al juicio de expertos, para ello se solicitará la colaboración de dos (2) especialistas uno (1) en contenido

y uno (1) en metodología. A quienes se les entregará un instrumento de validación especialmente preparado para la ocasión.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

La confiabilidad de un instrumento de recolección de información, en opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2012), “se refiere al grado en que su acción repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales“ (p. 353). La confiabilidad de un instrumento de medición se determina a través de fórmulas estadísticas; entre los diversos procedimientos para medir la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se encuentra el Coeficiente de Alpha de Cronbach. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de múltiples respuestas como es el caso de las escala tipo Lickert; es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de opciones.

Es necesario señalar, que este coeficiente de Cronbach necesita solo una aplicación y produce resultados oscilan entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente cero (0) representa una confiabilidad nula y el coeficiente uno (1) expresa un máximo de confiabilidad. La magnitud del coeficiente puede ser guiada por la escala representada por Ruíz (2005), quien establece de acuerdo con su rango el coeficiente de confiabilidad que tendrá el instrumento. Una vez aplicada la prueba piloto a la muestra seleccionada dio como resultado un valor de 0,91 lo cual significa que es un valor muy alto, por lo tanto, es confiable el instrumento para ser aplicado.

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Adecuando la metodología al problema en estudio se emplearán una serie de pasos para el desarrollo de la investigación. En relación al procesamiento y análisis de la información expresa Arias (2012), “describen las distintas operaciones a la que fueron sometidos los datos que se obtengan tales como: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere

el caso”. (p. 111). Dentro de este contexto, se espera cumplir con tres (3) pasos para el tratamiento de los datos, que se resumen en las fases siguientes:

Fase Documental: Revisión preliminar de la bibliografía documental y demás fuentes relevantes al tema, problema u objetivo del trabajo. De acuerdo con, Arias (2006) “es aquella que se basa en la obtención o análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 47).

Fase de Campo: Selección del diseño de investigación asumido, la definición de variables e indicadores, descripción de la población, descripción de los instrumentos de recolección de datos, con indicación de su validez, confiabilidad y métodos seguidos para obtenerlas. En esta fase se deberá realizar los aspectos siguientes:

1. Aplicación del instrumento a la población de la empresa.
2. Análisis de los resultados tomando como referencia el valor porcentual de las respuestas de cada ítems mediante la aplicación de los procedimientos de la estadística descriptiva.
3. Presentación de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

El presente capítulo es el resultado del ordenamiento de la información obtenida a través del cuestionario aplicado a los empleados del Sector de Tributos del SENIAT en la oficina de Barinas, estado Barinas; el cual está compilado en tablas estadísticas que muestran la frecuencia simple y porcentual de las respuestas que los sujetos emitieron para cada una de las interrogantes o ítems correspondientes a las dimensiones planificación estratégica y elementos de calidad establecidas en el cuadro de operacionalización de las variables. Asimismo, el análisis e interpretación de los resultados se realizó teniendo en cuenta el peso porcentual de las respuestas de forma de establecer la tendencia hacia un comportamiento determinado, en cada uno de los indicadores utilizados para medir las variables plan estratégico y calidad de servicio.

La representación gráfica seleccionada, fue por medio de tortas, dado que es muy sencillo visualizar las frecuencias de los resultados obtenidos en cada dimensión por medio de los indicadores que permiten evaluar el tema y el objeto de estudio. Estas Dimensiones son las que se encuentran en la Operacionalización de las Variable. (Ver Tabla N° 1).

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios y técnica de análisis de los datos:

Tabla N° 2**Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Elaboración**

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
1. Considera que existe una planificación estratégica por la cual se rige el área de asistencia al contribuyente del SENIAT.	0	0%	2	20%	5	50%	2	20%	1	10%
2. Considera que sus opiniones son consideradas para mejorar el funcionamiento del área de asistencia al contribuyente.	0	0%	1	10%	4	40%	4	40%	1	10%
3. Esta de acuerdo con la elaboración de un plan estratégico para mejora la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente.	3	30%	2	20%	4	40%	1	10%	0	0%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo;
T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3: Promedio de la dimensión Planificación estratégica, indicador: Elaboración

T.D.A		D.A		N		E.D		T.E.D	
F.S	%	F.S	%	F.S	%	F.S	%	F.S	%
1	10%	2	20%	4	40%	2	20%	1	10%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo;
T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

Dimensión: Planificación estratégica, indicador: Elaboración

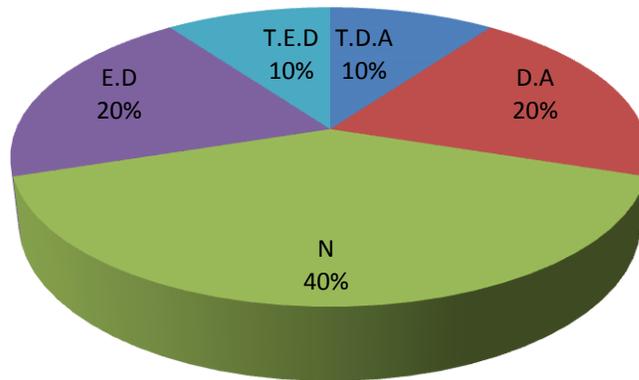


Gráfico N° 1: Dimensión sobre Planificación Estratégica Indicador de: Elaboración. Representación de los Ítems N° 1, 2 y 3

Ahora bien, observando en conjunto los tres (03) Ítems que componen el indicador Elaboración, y al realizar un promedio entre ellos para evaluar de manera integral y no como una individualidad, se puede observar que la mayor concentración de las respuestas dan en la opción **Neutral** con un cuarenta por ciento (40%), seguido por **De acuerdo** con veinte por ciento (20%), **En desacuerdo** con un veinte por ciento (20%), **Totalmente de Acuerdo** diez por ciento (10%) y por ultimo **Totalmente en desacuerdo** con diez por ciento (10%), con esto se refleja que los funcionarios desconocen si existe la elaboración de un plan estratégico que garantice el cumplimiento de los objetivos de su sitio de trabajo. En relación al tema, Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. (2010). La elaboración de un Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. La decisión de elaborar uno es el primero y principal aspecto que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer.

Tabla N° 4**Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Análisis de la situación actual**

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
4. Considera que esta acorde la situación actual del área de asistencia al contribuyente con la filosofía de la institución	1	10%	0	0%	5	50%	3	30%	1	10%
5. Piensa usted que las condiciones ambientales son adecuadas para realizar su trabajo	1	10%	2	20%	3	30%	3	30%	1	10%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5: Promedio de la dimensión Planificación estratégica, indicador: Análisis de la situación actual

T.D.A		D.A		N		E.D		T.E.D	
F.S	%	F.S	%	F.S	%	F.S	%	F.S	%
1	10%	1	10%	4	40%	3	30%	1.	10%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

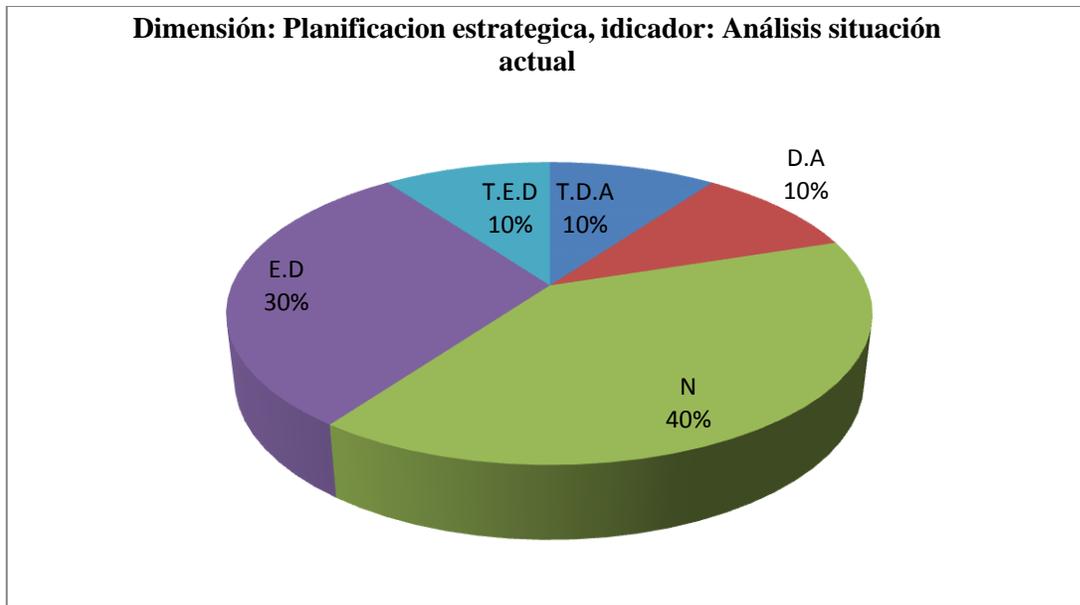


Gráfico N°2: Dimensión sobre Planificación Estratégica Indicador de: Análisis situación actual. Representación de los Ítems N° 4, 5

Al medir el indicador análisis de la situación actual de manera conjunta e integrada por los **Ítems N° 4, 5** podemos observar que existe una tendencia marcada de que la situación actual está presentando fallas de allí que la opción de **Neutral** concentre un cuarenta por ciento (40%) de las opiniones, mientras que las otras tres opciones restantes **De acuerdo, Totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo** representa cada una un diez por ciento (10%). Lo que se puede entonces concluir que la situación actual del ambiente laboral no está totalmente acorde con la filosofía de la institución. En relación a lo anterior se puede establecer una secuencia en la planificación estratégico cumpliendo las etapas siguientes, de acuerdo con Educación continua On-line (2.006): 1. Elaboración de la filosofía de la institución expresada en su declaración de visión, misión y valores; 2. Análisis de entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas, el entorno puede estar subdividido en general y específico.

Tabla N° 6

Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Análisis de la realidad interna

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
6. En el área de asistencia al contribuyente se cuenta con buena coordinación e integración entre las personas	1	10%	1	10%	4	40%	4	40%	0	0%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

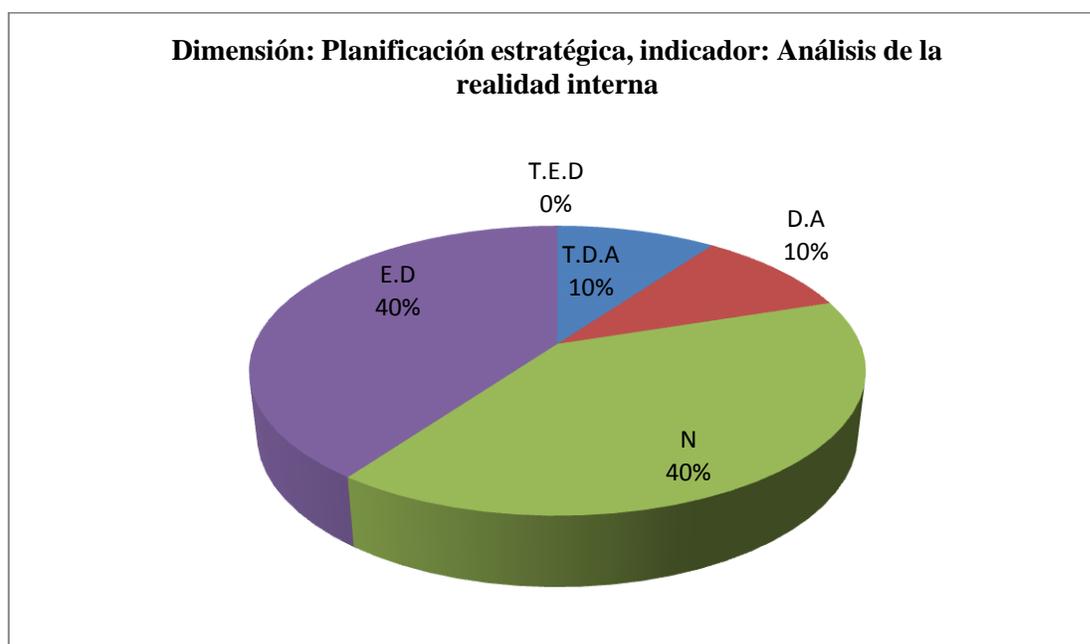


Gráfico N°3: Dimensión sobre Planificación Estratégica Indicador de: Análisis realidad interna. Representación del Ítems N° 6

En relación al ítems 6, se obtuvieron como respuestas cuatro (4) **neutral** para 40%, cuatro (4) **en desacuerdo** para 40%, uno (1) que representa el diez 10% por ciento está **de acuerdo** mientras que el 10% por ciento restante representado por uno (1) está **totalmente en desacuerdo** a la pregunta formulada. Con estos resultados se puede afirmar que los empleados no cuentan con una buena coordinación que los permita integrarse entre sí a fin de generar mejores resultados en el desempeño de sus funciones. Los individuos como ser social necesitan intercambiar ideas, opiniones, conocimientos, quejas entre otros con sus compañeros de trabajo. A su vez, es necesario que las personas se sientan parte de un

equipo de trabajo para aprovechar las sinergias que se generan en la coordinación y la complementariedad laboral; estos elementos definen el nivel de interacción social existente dentro de las organizaciones.

Es por ello que es importante considerar lo expresado Chiavenato (1999), la planificación estratégica es el proceso gerencial mediante el cual las organizaciones e instituciones públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro- analizan y vinculan continua y sistemáticamente las fortalezas y debilidades internas, a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno, para así construir el futuro que desean, en escenarios permanentemente cambiantes, inestables y llenos de incertidumbre, permitiendo ello el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas, a través de la puesta en ejecución de las estratégicas y tácticas formuladas.

Tabla N° 7

Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Objetivos

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
7. Conoce usted las funciones de su cargo a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos	4	40%	4	40%	2	20%	0	0%	0	0%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

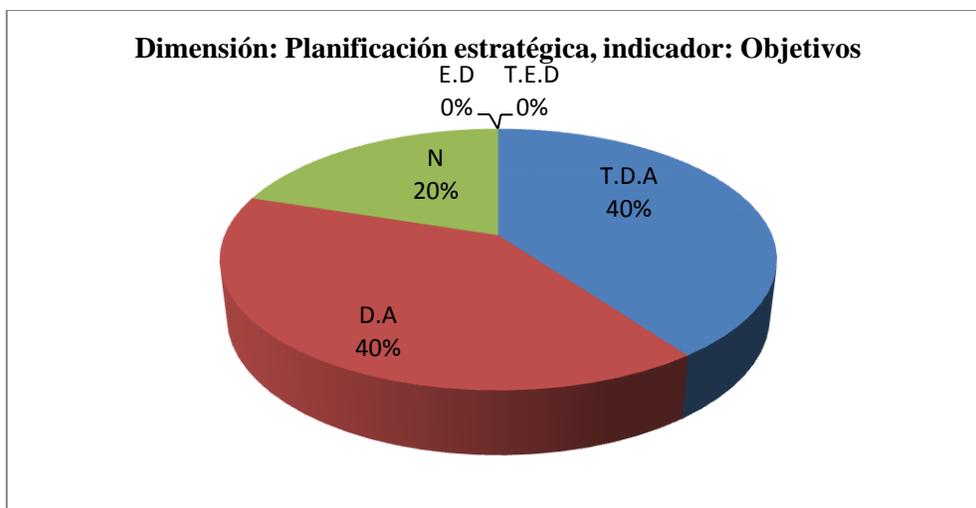


Gráfico N°4: Dimensión sobre Planificación Estratégica Indicador de: OBJETIVOS interna. Representación del Ítems N° 7

En relación al ítems 4 se obtuvo como respuestas cuatro (4) **totalmente de acuerdo** para 40%, cuatro (4) **de acuerdo** para 40% y dos (2) **neutral** para 20%. Con los resultados mencionados, se infiere que los empleados conocen en su mayoría las responsabilidades y funciones que se les encomienda dentro de la institución.

En relación a lo anterior es importante tomara en consideración la opinión de Galindo (2000), cuando a firma que: “son alternativas o cursos de acción que muestran los medios recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas” (p. 49).

Estos elementos responsabilidades y funciones permite evaluar la autonomía que tiene los empleados para emprender acciones propias producto de su iniciativa. Una vez, que los funcionarios están al tanto de sus responsabilidades y de las funciones que deben cumplir serán capaces de desarrollar emprendimientos y retos que los motiven a mejorar sus capacidades.

Tabla N° 8**Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Planificación estratégica, indicador: Factibilidad**

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
8. Considera que es factible la aplicación de estrategias para mejorar la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente.	5	50%	1	10%	4	40%	1	10%	0	0%
9. Existen recursos necesarios para llevar a cabo la aplicación de un plan estratégico en el área de asistencia al contribuyente.	2	20%	3	30%	5	50%	0	0%	0	0%
10. La aplicación de un plan estratégico puede mejorar la atención al contribuyente	3	30%	4	40%	3	30%	0	0%	0	0%
11. Con la continua formación profesional y el buen desempeño de las funciones puede prestar un buen servicio a los contribuyentes.	3	30%	3	30%	4	40%	0	0%	0	0%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9: Promedio de la dimensión Planificación estratégica, indicador: Factibilidad.

T.D.A		D.A		N		E.D		T.E.D	
F.S	%	F.S	%	F.S	%	F.S	%	F.S	%
3	30%	3	30%	4	40%	0	0%	0.	0%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

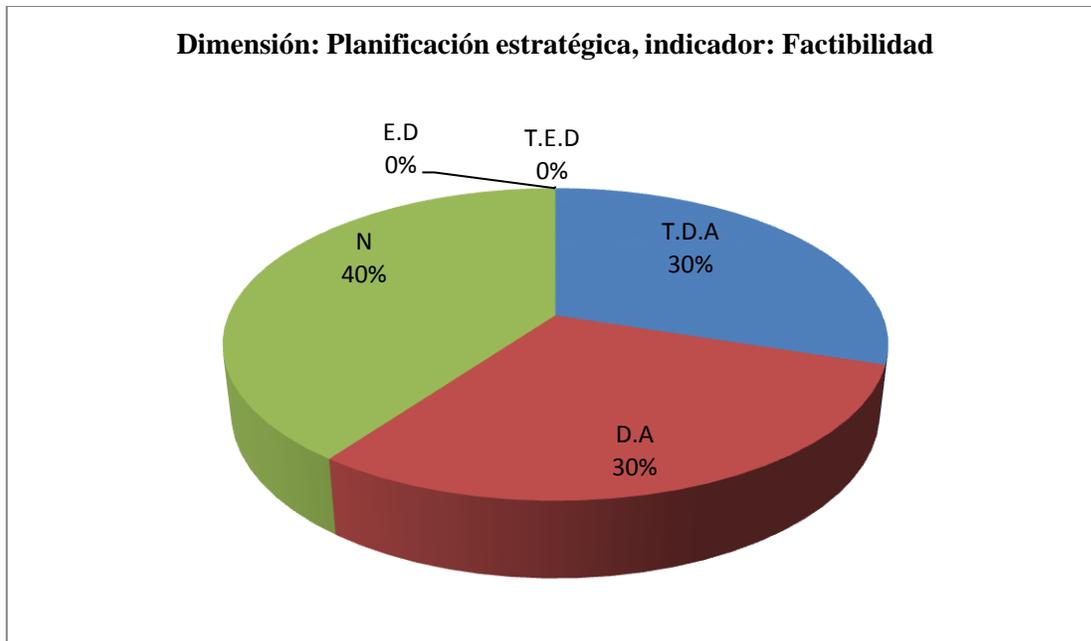


Gráfico N° 5: Dimensión sobre Planificación Estratégica Indicador de: Factibilidad. Representación de los Ítems N° 8, 9, 10, y 11

Analizando el indicador factibilidad en su conjunto tenemos que la tendencia es **neutral** debido a que agrupa el cuarenta por ciento (40%) seguida de un treinta (30%) que representa **de acuerdo** seguidamente de otro treinta por ciento (30%) para la opción **totalmente de acuerdo**. De los resultados obtenidos se infiere que la organización amerita un redimensionamiento para adaptarse a los nuevos retos que se le están presentando en el presente y con una visión prospectiva de futuro.

En la obra *Strategy and Structure*, escrita por Alfred Chandler (1962), quien define la estrategia "como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta".

Tabla N° 10

Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Confiabilidad

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
12. Se siente comprometido en cumplir con eficiencia su trabajo	0	0%	0	0%	5	50%	4	40%	1	10%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

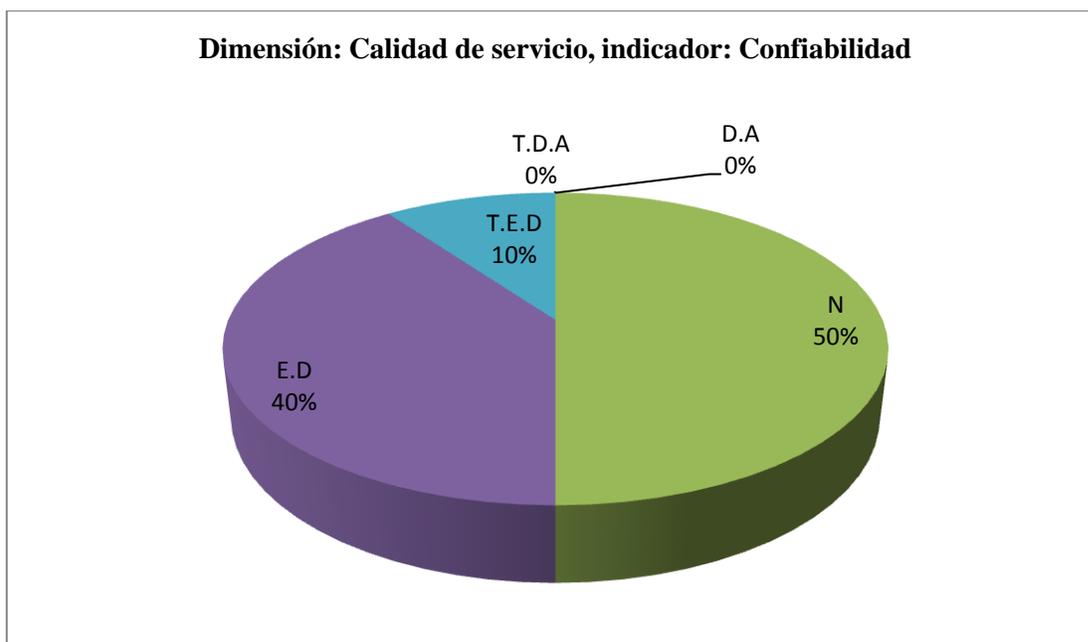


Gráfico N° 6: Dimensión sobre Calidad de servicio Indicador de: Confiabilidad. Representación de los Ítems N° 12

En relación al indicador confiabilidad, se obtuvo como respuestas para el ítem 12, cinco (5) **Neutral** para 50%, cuatro (4) respuesta **en desacuerdo** para 40% y una (1) totalmente en desacuerdo para 10%. Con los resultados anteriores, se puede afirmar que la mayoría de los sujetos opinan que no sienten seguridad en prestar un servicio adecuadamente. Berry y Parasuraman afirman que de acuerdo a lo recopilado de documentación empírica, la confiabilidad es uno de los criterios más utilizados en la evaluación de la calidad de un servicio; siendo esta la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta.

Tabla N° 11

Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Recursos

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
13. Dispone de los materiales y equipos para el cumplimiento de sus funciones	0	0%	0	0%	5	50%	3	40%	10	10%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

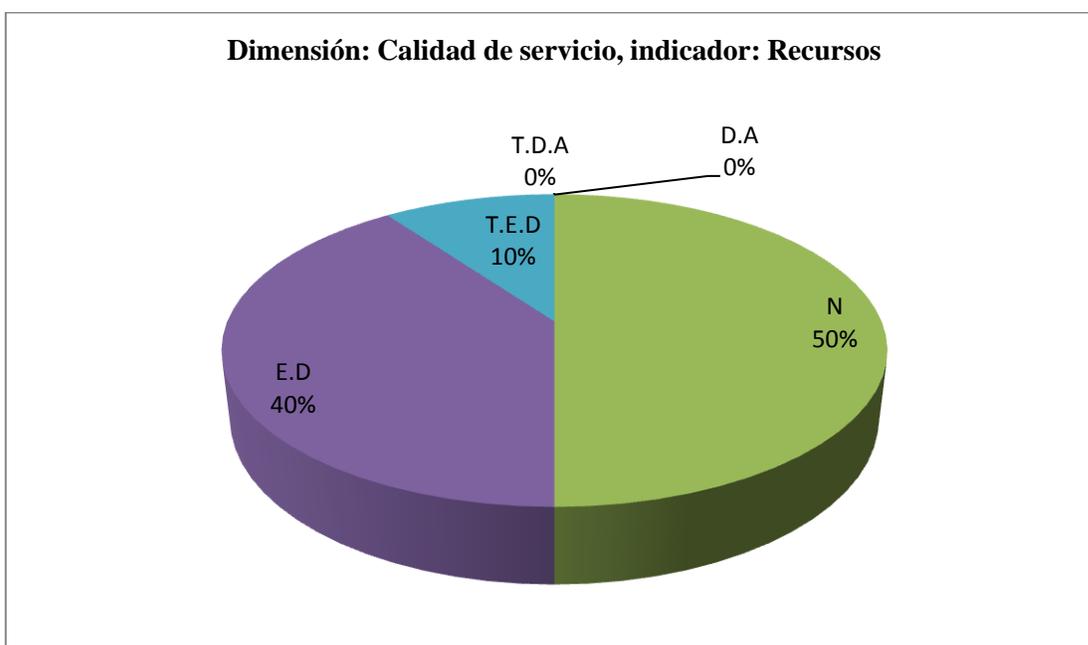


Gráfico N° 7: Dimensión sobre Calidad de servicio Indicador de: Recursos. Representación de los Ítems N° 13

Las respuestas del ítem 13, expresan cuatro (4) respuestas **en desacuerdo** para 40%, cinco (5) **neutral** para 50% y una (1) respuesta **totalmente en desacuerdo** que representa el 10%; con estos resultados los funcionarios afirman no contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Es por ello que Berry y Parasuraman afirman que entre las 5 dimensiones generales que el cliente evalúa de la calidad de servicio está los recursos con los que cuenta la organización que constituyen los materiales, equipos y personal para prestar un servicio de calidad. Con esto, se enfatiza en afirmar que no se brindan los insumos y equipamiento para el desarrollo de las labores de los empleados. En este sentido,

el complemento de las condiciones de trabajo, antes definidas, no satisface a los funcionarios. Esta situación, por supuesto, impide cumplir eficientemente las funciones.

Tabla N° 12

Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Garantía

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
14. Considera que de acuerdo a sus conocimientos puede prestar un servicio de forma correcta a los contribuyentes	5	50%	1	10%	3	30%	1	10%	0	0%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

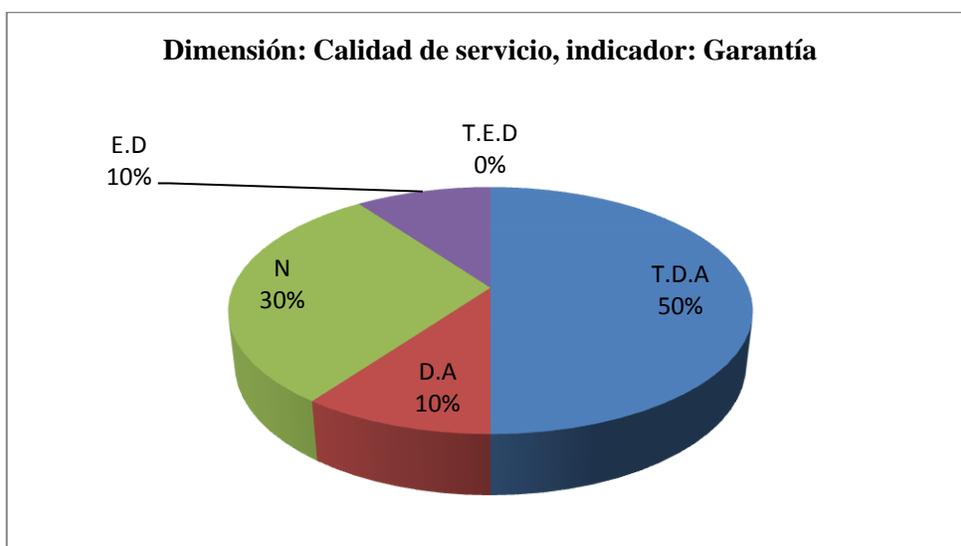


Gráfico N° 8: Dimensión sobre Calidad de servicio Indicador de: Garantia. Representación de los Ítems N° 14

En relación al ítems 14, se registraron las respuestas siguientes: cinco (5) de **totalmente de acuerdo** para 50%, una (1) **de acuerdo** para 10%, tres (3) **neutral** para 10% y uno (1) **en desacuerdo** para 10%. El ítems anterior mide el indicador garantía, con lo cual sus respuestas indican que los funcionarios consultados son de la opinión que de acuerdo a sus conocimientos puede prestar un servicio de forma correcta a los contribuyentes. En tal

sentido la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad. (Horovitz, 1991). Para el nombrado autor, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar. En conclusión la continua formación de los funcionarios aunado a otros factores conlleva a garantizar la prestación un servicio de calidad a los usuarios que a diario son atendidos en la institución.

Tabla N° 13

Distribución de la frecuencia simples y porcentuales en la dimensión: Calidad de servicio, indicador: Empatía

ITEMS	T.D.A.		D.A.		N.		E.D.		T.E.D.	
	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%	F.S.	%
15. Existe atención individual y cuidadosa al momento de proporcionar información requerida por los contribuyentes	0	0%	2	20%	4	40%	2	20%	2	20%

Nota: T.D.A.: Totalmente de acuerdo; D.A.: De acuerdo; N.: Neutral; E.D.: En desacuerdo; T. E.D.: Totalmente en desacuerdo.

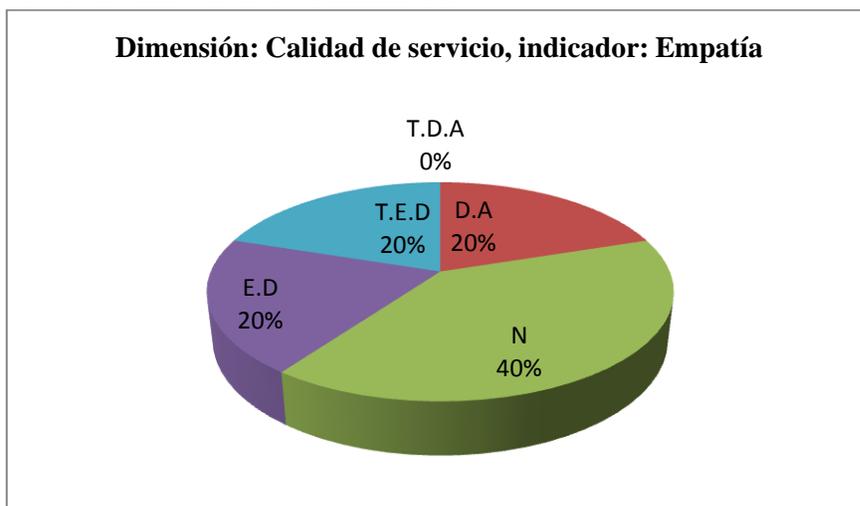


Gráfico N° 9: Dimensión sobre Calidad de servicio Indicador de: Empatía. Representación de los Ítems N° 15

En relación al indicador empatía genero las respuestas siguientes: dos (2) **de acuerdo** para 20%, cuatro (4) **neutral** para 40%, dos (2) **en desacuerdo** para 20% y dos (2) totalmente

en desacuerdo para 20%. Con los resultados en cuestión, se concluye que existe cierta empatía al momento de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa. En opinión de (Horovitz, 1991). Cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor porque asocia su acto de compra con lo que recibe en su casa o descubre en sus viajes, es decir, el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo. Es por ello que la empatía no se escapa de estas exigencias que el cliente exige ante la prestación de un servicio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

Las conclusiones forma parte de las etapas finales de un trabajo de investigación; en este momento, el autor señala los aspectos resaltantes que encontró durante el proceso de indagación, que lo llevó a desarrollar el objetivo general, para el presente caso es: Plan estratégico para la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente del SENIAT Barinas estado Barinas. Para Sabino (2010), las conclusiones “son conceptos de segundo orden pues se construyen a partir de las propiedades estudiadas en el campo y las interpretaciones que hacen los propios participantes de la investigación” (p. 172). En este apartado, se resaltan los aspectos más prominentes del estudio vinculado con los indicadores medidos a partir del instrumento de recolección de datos y su relación con la teoría consultada.

Con bases en la información primaria analizada, se formulan las conclusiones siguientes:

1. Se evidenció que existe factores que hacen necesario la aplicación de un plan estratégico para mejorar la calidad de servicio que prestan los funcionarios entre las que tenemos: las condiciones ambientales, las responsabilidades y el estatus. Por otra parte, el complemento del ambiente físico relacionados con la disposición de materiales y equipos, no se realiza una supervisión de carácter constructivo, existe un bajo compromiso por parte de los funcionarios, es poca la participación e interacción social en la unidad administrativa y es necesario reforzar las actividades de autorrealización.
2. Se hace necesario establecer estrategias que permitan mejorar las condiciones específicas que satisfagan al personal y conduzcan en el corto o mediano plazo a generar confiabilidad; ya que de lo contrario, se resignará solo a cumplir con lo

que se le encomienda sin intentar, con su iniciativa, aumentar su autonomía y creatividad.

3. De los resultados obtenidos se evidencio que no se garantiza a los usuarios la capacidad de infundir confianza y empatía al momento de recibir información por parte del personal que labora en la institución; por lo que, es necesario hacer énfasis en estos aspectos para brindar una mejor calidad de servicio.
4. Los resultados obtenidos permiten esclarecer la condición en que se encuentran el personal del área de asistencia al contribuyente del SENIAT Barinas en relación a la aplicación de un plan estratégico. La información obtenida de los sujetos, generan los indicios para establecer las acciones dirigidas al talento humano de esa dependencia administrativa.
5. Los resultados obtenidos confirman las inquietudes investigativas del autor planteadas en el diagnóstico y ponen de manifiesto la necesidad de elaborar un plan estratégico para la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente del SENIAT Barinas estado Barinas; con la finalidad de optimizar la gestión administrativa; por lo tanto, se afirma que existe coherencia entre la problemática evidenciada y los objetivos formulados.

Recomendaciones.

Las recomendaciones conducen a generar nuevas ideas y otras complementarias a la investigación; estas se formulan en relación con los hallazgos mediante los cuales se diseña y elabora la propuesta. Las recomendaciones conllevan a identificar los aspectos no considerados en la investigación que pueden ser asumidos como problemas para futuros trabajos. Desde la perspectiva de Palella y Martins (2012), se redactan las recomendaciones “sobre los aspectos que se evidenció y son susceptibles; es decir, sobre aquellos elementos valorados como deficientes en lo medido, a través del instrumento de investigación (p.82). En consideración con lo planteado se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Con la convicción de que la gerencia es la responsable de dirigir todos los recursos (físicos, humanos, financieros y tecnológicos) para alcanzar los objetivos, se recomienda la capacitación del personal de manera continua, desarrollar habilidades, tomar el liderazgo participativo y efectivo, basado en los principios universales, desarrollo del carácter y la competencia.
2. Es necesario capacitar al personal en referencia a la importancia de la aplicación de acciones como factor fundamental para el logro de los objetivos planteados por directivos y empleados. Esta situación debe ser conducida mediante estrategias que se concretan con seminarios y charlas de superación que permita a los funcionarios a conocer sus potencialidades y los elementos que los motivan, con la finalidad de activar las condiciones que propicien brindar una calidad de servicio a los usuarios.
3. Los resultados se reflejarán en el ánimo o deseo de los funcionarios por querer lograr los objetivos que la institución; es decir, en la medida que los superiores brinden herramientas los trabajadores se esfuerzan en cumplir las metas planteadas; paulatinamente, incorporarán otras más difíciles o de mayor grado. Por ello, un plan estratégico debe tener estructurado estableciendo un esquema de necesidades de acuerdo a un orden o jerarquía.
4. Las estrategias formuladas se enfocaron en los factores claves necesarios para mejorar la calidad de servicio brinda por personal objeto de estudio teniendo en cuenta sus opiniones con la finalidad de encauzar un conjunto de acciones que posibiliten la resolución de la problemática encontrada. En este sentido, el producto de la investigación se considera una herramienta para fortalecer la gestión humana, por lo que es necesario el compromiso y participación de todos los involucrados para su desarrollo y puesta en práctica.
5. Las estrategias presentadas en la propuesta se recomienda se revisen de forma periódica y se adapte a las necesidades; así como a los cambios que puede sufrir la institución en el devenir del tiempo; con la finalidad de mejorarlas en la medida que se vayan aplicando; esto es posible mediante una constante retroalimentación; teniendo en cuenta la fundamentación teórica y práctica.

6. Repetir el estudio en otras oficinas de tributos u otras oficinas de la institución ubicadas en distintas partes del estado o país; con fines comparativos; con la finalidad de establecer tendencias en el comportamiento.
7. Socializar los resultados de la investigación con directivos de la institución, en ponencias de eventos científicos, seminarios entre otros. Con la finalidad de cerrar el ciclo de producción del conocimiento y aportar un producto para su discusión y validación dentro de la comunidad académica.

Referencias.

- Acevedo G., (2.009). Competencias directivas de los participantes del Post-grado en Administración. Trabajo de Ascenso. Universidad Ezequiel Zamora, Apure. 128 pp.
- Arenas F., (2.015). Gestión del Talento Humano Fundamentado en el Empowerment para las Instituciones del Poder Ciudadano. Trabajo de Grado. UNELLEZ-APURE. 77 pp
- Araya L. y Pedreros, M. (2009). Análisis de las Teorías de Motivación de Contenido: una Aplicación al Mercado Laboral de Chile del año 2009 Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. IV, núm. 142, 2013, pp. 45-61 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. Documento en línea en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>. Revisados en Abril de 2017.
- Arias, F. (2006). El Proceso de la Investigación. Guía para su Elaboración. (2da. Ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica. (6ª. ed.) Editorial Episteme. C.A. Caracas, Venezuela.
- Azuaje R. (2008). Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro local metropolitano. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad Nacional Abierta.
- Balestrini, M. (2.006). Como se Elabora un Proyecto de Investigación, (6ta edición). Caracas: servicio editorial consultores asociados Chiavenato (2007) Administración de Recursos humanos.El capital humano de las organizaciones (8va edición). D.F México. México
- Balestrini, M (2010). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. 2001 Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Buniak L. (2.010). Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y otros Intermediarios de crédito. Documento en línea en: http://www.camelsr.com/portals/0/pdf/specials/doc_planificacion_estrategica.pdf.
- Cabrales; O. (2009) La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. revfac.cienc.econ, XVII (1). 155-178. Documento en línea en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052009000100011&script=sci_abstract&tlng=es. Revisado en Marzo de 2018.

- Chiavenato I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma edición). McGraw Hill. México.
- Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill, México, D.F
- Dallaglio M. (2015). Estrategias para motivar al capital humano en las PYMES. XII congreso de la pequeña y mediana empresa: “El desafío de ser protagonista en el escenario actual”. Buenos Aires, Argentina. Documento en línea en: <http://www.consejo.org.ar/congresos/material/12pyme/DALLAGLIO.pdf> Revisado en Junio de 2018.
- Educación continua on-line, (2.006). Dirección estratégica. Documento en línea en: <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>.
- Elizalde A., Martí M. y Martínez F. (2006). Una revisión crítica del debate de las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. Polis, revista de la universidad Bolivariana, vol. 5 núm. 15. Universidad de los Lagos, Santiago, Chile. Documento en línea en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>. Revisado en febrero 2018
- Espinoza R. (2003). Perfil Motivacional del Personal Directivo y Empleado en Organizaciones de Santa Bárbara del Zulia. VISION GERENCIAL • ISSN: 1317-8822 • AÑO 2 • N° 2 • VOL 1 • JULIO - DICIEMBRE, 2003 • 14-23
- Frías P.(2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Tesis de grado no publicada. Postgrado de de economía y negocios. Universidad de Chile. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1. Revisado en Abril de 2018.
- Galindo M. (2.000). Fundamentos de Administración. Casos y práctica. Editorial Trillas. México
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6^{ta} edición) México: McGraw Hill Interamericana
- Manso J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista universidad EAFIT. Medellín, Colombia, pp. 79-86. Disponible en línea en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>. Revisado en Noviembre 2017.
- Melinkoff, R. (1990). Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo. Caracas.

- Mladinic A. e Isla P.(2002). Justicia organizacional: Entendiendo la euidad en las organizaciones. Documento en línea en: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428>. Revisado en Marzo de 2018.
- Palella S. y Matins F. (2012). Metodología de la investigación Cuantitativa. 1^{era} reimpresión. Fondo editorial de Universidad pedagógica Experimental libertador (FUNDAUPEL). Caracas.
- Pascual I. y Luna R. (2014). La importancia del dinero en la elección laboral. Ciencia y sociedad, vol. 39, núm. 3, pp. 477-508. Instituto tecnológico de Santo Domingo, república Dominicana. Documento en línea en: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031897003.pdf>. Revisado en Marzo 2018.
- Peña C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad pontífica Comillas . Madrid. España. Documento en línea en: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>. Revisado en Febrero 2018.
- Pérez Y., (2.017). Plan Estratégico de Actividades Físico-Recreativas dirigido al Comité de Deportes y Recreación del Consejo Comunal El Progreso Trabajo de Grado. UNELLEZ-BARINAS. 122 pp.
- Ponce H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategia de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología, vol 12, núm, 1, enero-junio, pp. 113-130. Documento en línea en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>. Revisado en julio 2018.
- Prieto J. (2011). Gestión Estratégica Organizacional. (3ra Edición). Ecoc Ediciones Ampliadas. Bogotá.
- Ramírez J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis DOFA como una herramienta de planificación estratégica en las empresas. Documento en línea en: [https://www.academia.edu/25620690/Procedimiento para la elaboraci%C3%B3n de un an%C3%A1lisis_FODA_como_una_herramienta_de_planeaci%C3%B3n estrat%C3%A9gica_en_las_empresas](https://www.academia.edu/25620690/Procedimiento_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_un_an%C3%A1lisis_FODA_como_una_herramienta_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_en_las_empresas). Revisado en julio 2018.
- Ramírez, T. (2008). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Robbins, S. (2000). Administración. (6ta Edición) Prentice Hall México.
- Robbins, S y Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. (15^{ta} Edición). PEARSON. México.
- Rodríguez C. (2008). Retos para la Gerencia de las Organizaciones en el Siglo XXI. IV congreso internacional de gerencia en américa latina” perspectivas gerenciales en el

- siglo xxi: modelos, estrategias, alcances y retos papel de los gerentes y liderazgo responsable. Documento en línea en: <https://slidex.tips/download/retos-para-la-gerencia-de-las-organizaciones-en-el-siglo-xxi-papel-de-los-gerent>. Revisado en Enero de 2018.
- Rosales Y. (2016). Plan Estratégico Gerencial para la Gestión del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Académico de Isa UNELLEZ (FONJUPROF-UNELLEZ) 2015. Trabajo de Grado. UNELLEZ-BARINAS. 116 pp
- Sabino (2010). Proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Sergueyevna G. y Mosher E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva del comportamiento del consumidor. *Negotium*, vol. 9 núm. 26, septiembre-diciembre, pp 5-18. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/226/213>. Revisado en enero 2018
- Sum M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Tesis de grado no publicada. Universidad Rafael Landívar. Disponible en línea en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf> Revisada en: Marzo de 2017
- Tamayo G. (2009). El proceso de Investigación Científica. 5^{ta} Edición. México. Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. (Reimpresión febrero de 2006). Caracas/Venezuela. FEDEUPEL
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. 4^{ta} Edición (Reimpresión 2014). Caracas/Venezuela. FEDEUPEL.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora. Plan General de Investigación 2.008-2.012.

ANEXOS

ANEXO A



(INSTRUMENTO TIPO CUESTIONARIO)

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACION**

**CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL AREA DEL
CONTRIBUYENTE**

Estimado Personal:

El presente instrumento tiene como propósito ser aplicado al personal del área asistencial del contribuyente para obtener datos, solicitar su invaluable colaboración, la cual consiste en responder de la manera precisa y objetiva el instrumento de recolección de información anexo, el mismo tiene como propósito obtener datos primarios para el desarrollo del proyecto de investigación titulado: **Plan Estratégico para la Calidad de Servicio del Área de Asistencia al Contribuyente del SENIAT Barinas, Estado Barinas. año 2022.**, bajo la responsabilidad de: Alennys Niño y Norelis Riaño.

Instrucciones

- No identifique el instrumento, ni coloque su nombre.
- Lea detenidamente cada uno de los reactivos que se presentan.
- Se le agradece responder todos los items formulados.
- Se les recuerda que no existen respuestas correctas e incorrectas, sino información indispensable para la investigación.
- Si al momento de responder se presenta alguna duda consulte al encuestador

Nº	INTERROGANTES	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutral (3)	En desacuerdo (2)	Total desacuerdo (1)
1	¿Considera que existe una planificación estratégica por la cual se rige el área de asistencia al contribuyente del SENIAT?					
2	¿Considera Sus opiniones son consideradas para mejorar el funcionamiento del área de asistencia al contribuyente?					
3	¿Esta de acuerdo con la elaboración de un plan estratégico para mejora la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente?					
4	¿Considera que esta acorde la situación actual del área de asistencia al contribuyente con la filosofía de la institución?					
5	¿Piensa usted que las condiciones ambientales son adecuadas para realizar su trabajo?					
6	¿En el área de asistencia al contribuyente, se cuenta con buena coordinación e integración entre el persona?					
7	¿Conoce usted las funciones de su cargo a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos?					
8	¿Considera que es factible la aplicación de estrategias para mejorar la calidad de servicio del área de asistencia al contribuyente?					
9	¿Existen recursos necesarios para llevar a cabo la aplicación de un plan estratégico en el área de asistencia al contribuyente?					
10	¿La aplicación de un plan estratégico puede mejorar la atención al contribuyente?					
11	¿Con la continua formación profesional y el buen desempeño de las funciones puede prestar un buen servicio a los contribuyentes?					
12	¿Se siente comprometido en cumplir con eficiencia su trabajo?					
13	¿Dispone de los materiales y equipos para el cumplimiento de sus funciones?					
14	¿Considera que de acuerdo a sus conocimientos puede prestar un servicio de forma correcta a los contribuyentes?					
15	¿Existe atención individual y cuidadosa al momento de proporcionar información requerida por los contribuyentes?					

ANEXO B

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES**

“EZEQUIEL ZAMORA”

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS SUBPROGRAMA
ADMINISTRACION**

Cata de Validación

Yo, **Tahiz E. Guerrero G.**, Titular de la Cedula de Identidad Nro. **V.- 12.207.754**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: **“Plan Estratégico para la Calidad de Servicio del Área de Asistencia al Contribuyente del SENIAT Barinas, Estado Barinas. año 2022,** presentado por los Bachilleres: Alennys Niño y Norelis Riaño.

Para optar al título de Licenciado en Administración el cual apruebo en calidad de validador en Barinas a los 19 días del de diciembre del año 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Tahiz E. Guerrero G.', written in a cursive style.

Firma del experto

Cedula de identidad

N°: V.- 12.207.754

ANEXO B

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS SUBPROGRAMA
ADMINISTRACION

Datos del experto

Nombre y Apellido: Tahiz E. Guerrero G. **C.I. V.-** 12.207.754

Profesión: Contador Público y Administrador. **Fecha de Validación:** 27/12/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		

Firma

ANEXO B

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

Cata de Validación

Yo, Luis Superlano titular de la cédula de identidad N° 16515849 por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: **“Plan Estratégico para la Calidad de Servicio del Área de Asistencia al Contribuyente del SENIAT Barinas, Estado Barinas. año 2022,** presentado por los Bachilleres: Alennys Niño y Norelis Riaño.

Para optar al título de Licenciado en Administración el cual apruebo en calidad de validador en Barinas a los 19 días del de diciembre del año 2022.

Firma del experto

Cedula de identidad

N°: V-16515849

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Luis Superlano', is written over a horizontal line.

ANEXO B

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

Datos del experto

Nombre y Apellido Luis Superlano C.I. N°16515849

Profesión: Contador Público Fecha de Validación 16-01-23

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	v		v		V		V		
2	v		V		V		V		
3	V		V		V		V		
4	V		V		V		V		
5	V		V		V		V		
6	V		V		V		V		
7	V		V		V		V		
8	V		V		V		V		
9	V		V		V		V		
10	V		V		V		V		
11	V		V		V		V		
12	V		V		V		V		
13	V		V		V		V		
14	V		V		V		V		
15	v		V		V		V		

ANEXO B

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

Yo, José Vegas titular de la cédula de identidad N° 12839271 por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: **“Plan Estratégico para la Calidad de Servicio del Área de Asistencia al Contribuyente del SENIAT Barinas, Estado Barinas. año 2022,”** presentado por los Bachilleres: Alennys Niño y Norelis Riaño.

Para optar al título de Licenciado en Administración el cual apruebo en calidad de validador en Barinas a los 19 días del de diciembre del año 2022.

A handwritten signature in black ink, followed by the number 12839271 written below it.

Cedula de identidad

N°: V- 12839271

ANEXO B

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACION

Datos del experto

Nombre y Apellido José Vegas C.I. N°12839271

Fecha de Validación 28/12/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		

Firma

ANEXO C (CONFIABILIDAD - PRUEBA PILOTO)

Anexo C Confiabilidad del Instrumento

Cálculo de la confiabilidad del instrumento elaborado mediante el coeficiente estadístico Alpha de Cronbach (α)

SUJETOS	ÍTEMES															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	63
2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	64
3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	64
4	5	4	3	5	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	5	64
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	61
6	5	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	5	4	65
7	4	5	3	4	4	1	4	4	3	5	4	5	4	5	5	60
8	4	5	5	4	4	4	3	2	5	4	3	4	5	5	4	61
9	2	4	4	3	2	3	1	3	3	4	5	4	2	2	5	47
10	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	3	1	4	1	2	30
SUMATORIA	40	43	37	40	39	35	37	31	38	39	42	40	39	37	42	579
MEDIA	4,00	4,30	3,70	4,00	3,90	3,50	3,70	3,10	3,80	3,90	4,20	4,00	3,90	3,70	4,20	57,90
VARIANZA	2,00	0,90	1,34	0,44	0,99	2,06	1,79	0,99	1,51	0,77	0,62	1,33	0,77	2,01	0,84	18,37
VARIANZA TOTAL																123,21

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right]$$

K	15
$\sum S_j^2$	18,37
S^2	123,21
SECCIÓN 1	1,07
SECCIÓN 2	0,85
α	0,91