

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que Siembra



**VICERRECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
ESTADO COJEDES**

**Jefatura de Estudios
Avanzados**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE OPTIMICEN LA CALIDAD
DEL SERVICIO EN LA EMPRESA FUNDACIÓN LABORATORIO
NACIONAL DE VIALIDAD (FUNDALANAVIAL)
DEL ESTADO COJEDES**

San Carlos, marzo de 2025

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Programa Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE OPTIMICEN LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN LA EMPRESA FUNDACIÓN LABORATORIO NACIONAL
DE VIALIDAD, (FUNDALANAVIAL)
DEL ESTADO COJEDES.**

Autor:

Javier D. Aular D.

C.I.: 25.534.807

Tutora:

Dra. Anais Balza

San Carlos, marzo de 2025

Browser tabs: (1183) Pdf, Resultad..., CamScan, CamScan, CamScan

Address bar: Archivo | C:/Users/laptop/Desktop/CamScanner%2006-05-2025...

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Escuela de Ingeniería de Alimentos, Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" del Estado Vargas

ESTRATEGIAS GENEALOGICAS QUE OPTIMIZAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA FUNDACION LABORATORIO NACIONAL DE VALIADAD, (FUNDALABOR) DEL ESTADO COCHES

Elaborado por el estudiante:
Nombre, Apellidos y Cédula de Identidad
JAVIER BUCAR C.I. V-26.94.967

Este expediente para optar el grado académico de: **Maestría** el cual se ofrece en el programa de **Maestría en Ciencias (MAGIS)** del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, iniciamos optando que hoy **22 de Abril de 2025** a las **11:50 am** se reúnen la presentación y defensas del trabajo académico:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACION.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACION.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACION Y PROMOCION.

Donde de esta inspección se prescindió, la cual produce a las **12:00 pm**.

1. Jurado Convocador por
Dra. Anaís Bata C.I. V-26.379.630
(Caracas) (UNELLEZ)

2. Jurado Principal
Dra. Zaira Sábido C.I. V-17.858.018
(UNELLEZ)

3. Jurado Principal
Dr. Rafael Reyes C.I. V-6.898.373
(UNELLEZ)

4. Jurado Suplente 1
Dra. Carmen Pinto C.I. V-41.010.93
(UNELLEZ)

5. Jurado Suplente 2
Dr. Freddy Álvarez C.I. V-11.961.360 (UNELLEZ)

Imprimir 1 hoja de papel

Destino: **Microsoft XPS Docum**

Páginas: **Todo**

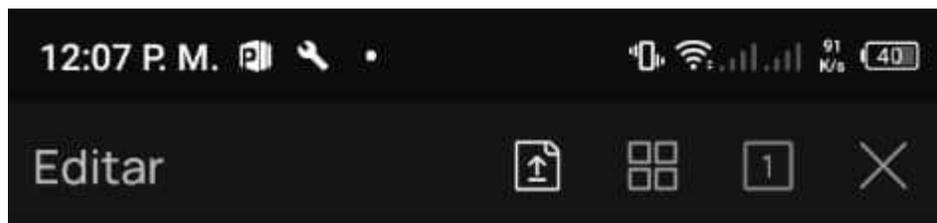
Color: **Color**

Más ajustes

Imprimir **Cancelar**

Taskbar: CamScanner 06-05....pdf, CamScanner 06-05....pdf, Mostrar todo

System tray: 3:56, 06/05/2025



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
San Carlos, 08 de Octubre de 2024

Ciudadanos:

Miembros de la Comisión Asesora de Estudios Avanzados
UNELLEZ VIPI.
Su despacho. -

ACEPTACIÓN DEL TUTOR(A)

Ante todo un cordial saludo, quien suscribe, **Anaís Balza**, cumpliendo con el procedimiento administrativo exigido; hago de su conocimiento la **Aceptación Tutorial** del trabajo de grado a ser realizado por el (la) participante: **Javier David Aular Domínguez**, portador (a) de la cédula de identidad Nro. 25534807, cursante de la Maestría en Gerencia Pública y que se titula: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA FUNDACIÓN LABORATORIO NACIONAL DE VIALIDAD, (FUNDALANAVIAL) DEL ESTADO COJEDES.**

Sin más a que referirme y seguro de la objetiva diligencia, me suscribo.

Firma del Tutor(a)
Dra. Anaís Balza
C.I.: V.- 10.329.930
TUTOR(A)

Nota: se anexa resumen curricular.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE:

RESUMEN	9
SUMMARY	10
INTRODUCCIÓN:	11
CAPÍTULO I	13
EL PROBLEMA:	13
1.1 Problema de investigación	13
1.2. Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	15
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.4. Justificación y Línea de Investigación:	¡Error! Marcador no definido.7
CAPÍTULO II	209
MARCO TEÓRICO.....	209
2.1 Estado del arte:.....	209
2.2 Elementos bioéticos de la investigación.....	19
2.3 Antecedentes de la investigación.....	24
2.4. Antecedentes legales.....	317
2.5. Bases teóricas referenciales.....	30
2.6. Operacionalización de variables.....	51
CAPÍTULO III.....	53
MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1 Descripción del modelo.....	53
3.2 Tipo de investigación.....	54
3.3 Diseño de la Investigación.....	556
3.4 Población y muestra.....	54
3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	55
3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	56
3.7 Técnica de Análisis e Interpretación de los Datos	¡Error! Marcador no definido.7

CAPÍTULO IV.....	59
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	59
4.1 Análisis de datos.....	59
4.2 Resultados.....	59
4.3 Discusión de los Resultados.....	72
CAPÍTULO V.....	74
5.1 Conclusiones.....	74
5.2 Recomendaciones.....	79
REFERENCIAS CONSULTADAS.....	81
ANEXO A: Instrumento de recolección de datos	88
ANEXO B: Formato de validación del instrumento por expertos.....	91
ANEXO C: Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	95

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Esquema de la matriz FODA.....	43
2. Operacionalización de variables.....	52
3. Población.....	55
4. Alternativas de respuesta.....	56
5. Planificación estratégica.....	59
6. Planificación estratégica.....	60
7. Estrategias creativas.....	61
8. Fortalezas- oportunidades.....	62
9. Cambios.....	63
10. Liderazgo.....	64
11. Compromiso.....	65
12. Trabajo en equipo.....	66
13. Disciplina.....	66
14. Disposición al cambio.....	67
15. Mejoramiento continuo.....	68
16. Aseguramiento de calidad.....	69
17. Eficacia- Eficiencia.....	70
18. Efectividad.....	71

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Programa Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE OPTIMICEN LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN LA EMPRESA FUNDACIÓN LABORATORIO NACIONAL
DE VIALIDAD, (FUNDALANAVIAL) DEL ESTADO COJEDES.**

Autor: Javier D. Aular D.

Tutora: Dra.: Anais Balza

Año: 2025

RESUMEN

El estudio presenta como objetivo general proponer estrategias gerenciales que optimicen la calidad del servicio en la empresa Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes, enmarcado en la investigación cuantitativa, apoyado en una investigación de campo y nivel descriptivo; la población está representada por cuatro personas, esta población por ser pequeña y conocida por el investigador se tomó en su totalidad como una muestra censal o total que conforma la organización del Laboratorio estatal Cojedes; como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, bajo la modalidad de cuestionario tipo escala de Lickert, constituido por 20 ítems con las siguientes alternativas (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca); el cual, se validó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se calculó mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach. Se analizaron los datos utilizando la estadística descriptiva. Se concluye que se requiere de estrategias de cambio hacia la calidad del servicio, existe un liderazgo en la gerencia de la Empresa y confianza en los trabajadores, la Empresa promueve el compromiso de los trabajadores con la Institución y dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos

Palabras Clave: Estrategias gerenciales, atención al Cliente, Calidad del Servicio

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Programa Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**

**MANAGEMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE SERVICE QUALITY AT
THE NATIONAL ROAD LABORATORY FOUNDATION
(FUNDALANAVIAL) COMPANY OF THE STATE OF COJEDES**

Autor: Javier D. Aular D.

Tutora: Dra. Anais Balza

Año: 2025

SUMMARY

The general objective of the study is to propose management strategies that optimize the quality of service in the company Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad, (FUNDALANAVIAL) of the Cojedes state, framed in quantitative research, supported by field research and a descriptive level. The population is represented by four people. Because this population is small and known to the researcher, it was taken in its entirety as a census or total sample that makes up the organization of the Cojedes State Laboratory; As a data collection technique, the survey was used, in the form of a Likert scale questionnaire, consisting of 20 items with the following alternatives (Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never); which was validated through expert judgment and reliability was calculated using Cronbach's Alpha Coefficient. The data were analyzed using descriptive statistics. It is concluded that change strategies are required towards the quality of the service, there is leadership in the management of the Company and trust in the workers, the

Company promotes the commitment of the workers with the Institution and has a high-performance team that allows it to achieve the proposed objectives.

Keywords: Management strategies, customer service, service quality.

INTRODUCCIÓN

La aplicación y ejecución de estrategias en las organizaciones les permite ajustarse a las necesidades del entorno, generando procesos competitivos, amplios, pero además adecuarlos a las posibilidades internas de cada empresa, para ello es necesario establecer lineamientos de acción gerencial, asumiendo retos innovadores. Lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, pues la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de la empresa

Las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura. En este sentido, la administración organizacional se enfoca en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier empresa, concerniente a la planificación, así como la dirección y control del proceso a ejecutar. Dichas expectativas gerenciales, deben ir acorde con el ambiente competitivo, en el cual están inmersas dichas empresas, por lo cual se genera la necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, el éxito de las empresas, tiene como premisa principal los beneficios financieros, resultante de las ventas, servicios prestados, asesoramientos y muchas actividades más; la cual, se consigue a través de las gestiones de calidad. En ese sentido, Deming (1993), señala que:

La producción de bienes y servicios competitivos requiere de un sistema basado en el control estadístico de procesos, esto genera la calidad. El sistema debe enfocarse en prevenir el error y no en detectarlo o corregirlo. La calidad debe estar definida en términos de satisfacción al cliente (p.99).

De tal manera, que la evaluación y gestión de la calidad revela un factor de análisis relevante, tanto en el ámbito de producción como de servicios. Por lo tanto, brindar

un servicio oportuno que genere como resultado una venta efectiva para la empresa y una experiencia satisfactoria para los clientes es la esencia de una relación comercial que logre fidelizar a los consumidores. Por lo tanto, es primordial que los poderes públicos de Venezuela, especialmente el Ministerio de Obras Públicas, que lleven a conciliación los controles de calidad, haciendo que los entes rectores vuelvan a sus trabajos y responsabilidades, este es el caso de “FUNDALANAVIAL.

De allí, que el presente proyecto presenta como objetivo general, proponer estrategias gerenciales que optimicen la calidad del servicio en la empresa Fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes. A partir de estos elementos señalados se configura la estructura para el desarrollo del proyecto de trabajo de grado de maestría; el cual, se conforma por capítulos; el primer capítulo presenta el planteamiento del problema, la contextualización epistemológica y bioética de la investigación, los objetivos, la justificación y línea de investigación. El capítulo II comprende el marco teórico en el que se destaca el estado del arte, la búsqueda informativa sobre los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas referenciales, las bases legales; así como, la operacionalización de las variables.

Seguidamente en el capítulo III, se introduce todo lo relacionado con el marco metodológico, indicando el tipo y diseño de la investigación, enfoque, la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez, confiabilidad del instrumento y la técnica para el análisis de los datos; la bibliografía utilizada, y como anexo, el cronograma de actividades; el cual, refleja el espacio y tiempo para la culminación del trabajo de grado de maestría. Además, el instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones son concebidas como un conjunto de estructuras y procesos, y estar preparadas para vivir las transformaciones que la realidad globalizada exige, incorporando en los sistemas la capacidad de adaptación, aprendizaje y crecimiento que les permita funcionar con la debida eficiencia en el ambiente de cambio que se planifique. Por lo tanto, la gerencia debe llevar a la praxis de manera vanguardista las funciones de las ciencias administrativas como son la planificación, organización, dirección y control para alcanzar con éxito el fin que persigue.

Es así, como los cambios del entorno de las organizaciones contemporáneas, tanto públicas como privadas, debido a los desarrollos tecnológicos donde la información puede estar disponible y accesible a cualquier ciudadano como nunca antes en la historia; tal como lo señala Garay (2005), indica que:

Han obligado a ejercer cambios estructurales y estratégicos, principalmente en lo administrativo y gerencial, para poder hacer frente a las diversas y cada vez más exigentes demandas de sus clientes internos y externos, como beneficiarios o consumidores de los productos y servicios en cada nivel de la organización (p. 32).

Es por ello, que las organizaciones de hoy día, sin excepción, deben contar con un eficiente proceso administrativo que les permita a los gerentes lograr la eficacia en el desempeño de las funciones, con la finalidad de alcanzar efectivamente los resultados esperados que se ajusten a la misión, visión, valores y políticas de la institución, evitando riesgos de desequilibrio organizacional y financiero. Por tanto, las empresas tanto públicas como privadas, tienen que prestar atención en la manera como se están

llevando los procesos administrativos y valorar si con ellos logran alcanzar sus objetivos y metas, conservar su estabilidad organizacional, ejecutar debidamente sus presupuestos, cumplir con sus obligaciones y compromisos ante la sociedad, para que su gestión sea reconocida en el espacio y en el tiempo, donde la solidez de sus labores garantice el éxito de sus operaciones y el prestigio favorezca la confiabilidad de sus usuarios.

En el caso de las instituciones venezolanas, las mismas deben ir a la par con los cambios políticos, económicos y sociales que se suscitan a lo largo de la historia, a fin de acoplarse a las diferentes situaciones que se generan de estas transformaciones y lograr los objetivos previstos para ser eficientes. Es por ello, que, en las organizaciones públicas del país, siempre se observa la marcada necesidad de aplicar acertadamente los procesos administrativos, de forma tal que los gerentes puedan hacer frente de manera eficiente y eficaz a la creciente responsabilidad para lograr así los fines propuestos, bajo ciertas condiciones de trabajo y un ambiente laboral definido.

Desde esta perspectiva, el nivel gerencial es de suma importancia debido a que la principal actividad que establece diferencia en la eficiencia de las organizaciones es el estilo de llevar a cabo la gerencia. El éxito que pueden tener en un marco de constantes cambios, depende, en gran medida, del desempeño gerencial; en relación a ello, Villasmil (2005) señala que:

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que posea para lograr las metas de la Organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos, (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) (p. 1).

De este modo, la gerencia es responsable del éxito o no de una organización; lo que resalta el valor; por lo tanto, las personas que asumen el desempeño gerencial de una institución están comprometidas en dirigir las tareas y funciones que hacen las mismas alcancen las metas en el tiempo previsto y de manera satisfactoria. En este orden de ideas, al gerente se le encomienda la labor de cuidar, planificar, organizar,

dirigir y controlar el uso de los recursos disponibles, al respecto Villasmil (ob. cit.) expresa que:

...tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos... la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término (p. 54).

En cuanto a cómo se gerencia; esta temática ha sido muy debatida, fundamentándose en diferentes filosofías administrativas, siendo uno de los aportes más valiosos demostrar que para el desarrollo de las actividades gerenciales, toda organización debería guiarse por un método práctico, sistemático y coordinado que le permita administrar y construir la efectividad de la misma.

Es por ello, que la atención al cliente en empresas nacionales e internacionales de entidades públicas y privadas debe ser óptima. Actualmente existen requerimientos de los clientes que las organizaciones desconocen o ignoran, características del servicio como una atención rápida y eficiente que evite la aglomeración de personas o largos tiempos de espera para ser atendidos. Para ello, se debe implementar mecanismos de atención que facilite a los clientes acoplarse a los factores; económicos, demográficos y sociales.

El servicio de la empresa pública, adscrita al Ministerio del Poder Popular de Obras Públicas, FUNDALANAVIAL COJEDES, es la primera fuente de observación para el caso de estudio donde permitirá definir el nivel de satisfacción, la siguiente área comprende de los servicios que brindan a los clientes para definir los tiempos de respuesta a las necesidades técnicas. En observación realizada en la precitada empresa se detectó que el laboratorio presenta debilidades para su completo funcionamiento, debido a la falta de recursos administrativos. Por tal razón para lograr un servicio satisfactorio se deben implementar equipos de última tecnología con asesoría especializada a los directivos en conjunto a los colaboradores para garantizar la calidad de su trabajo.

1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

La gestión de calidad es considerada una filosofía de trabajo y no una estructura definida en la organización sino como una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente no importa si es interno o externo. Esta investigación tiene como objetivo analizar artículos científicos sobre la gestión de calidad, su relación con el servicio al cliente y detalla los efectos positivos que pueden manifestarse en las empresas con la implementación de estas variables como factores de competitividad.

Tomando uno de los enfoques clásicos de la empresa, este término se puede definir desde la perspectiva del cliente o consumidor final, en consonancia con Pizzo (2013), es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, un servicio accesible, de primera calidad. De allí, que incluir las capacidades que satisfagan y solucionen la problemática de un cliente es de suma importancia para un conglomerado multilateral, ya que es normal asumir los riesgos de un proyecto y hacerlo de forma correcta para poder dejar en el servicio prestado una huella imborrable y pueda aparecer nuevos trabajos.

Con respecto a las pérdidas y ganancias cuando se aplican gestiones de calidad, se discute un renglón muy importante porque, así como hay oportunidades de ganar, también hay opción a la pérdida, buscar siempre un equilibrio en las negociaciones nos garantiza el buen cumplimiento del objetivo a obtener por medios de trabajos de envergadura.

Por todo lo anterior, se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores determinantes de la calidad de servicio que brinda en la actualidad Fundalnavial a los clientes del estado Cojedes?

¿Cómo es el nivel de calidad de servicio que ofrece la Empresa Pública Fundalnavial Cojedes en el área de los servicios prestados para la satisfacción del cliente?

¿Qué estrategias de mejora continua se requieren en la atención al cliente para los colaboradores de la Empresa Pública Fundalnavial Cojedes?

1.3 Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Proponer estrategias gerenciales que optimicen la calidad de servicio en la empresa fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores determinantes de la calidad de servicio que brinda en la actualidad Fundalanavial a los clientes del estado Cojedes
- Analizar el nivel de calidad de servicio que ofrece la Empresa Pública Fundalanavial Cojedes en el área de los servicios prestados para la satisfacción del cliente.
- Diseñar estrategias de mejora continua en la atención al cliente para los colaboradores de la Empresa Pública Fundalanavial Cojedes.

1.4 Justificación y Línea de Investigación

La presente investigación referida a estrategias gerenciales que optimicen la calidad del servicio en la Empresa Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes, está enmarcada en el Plan General de Investigación de la UNELLEZ, en la línea de investigación de gerencia pública dentro del área ciencias económicas y sociales. De allí, que la calidad de servicio permite a las entidades de cualquier razón social gestionar las actividades de manera eficiente, donde el aspecto principal consiste en brindar un servicio idóneo con nuevas tecnologías y personal capacitado que logre atender los requerimientos, para una excelente satisfacción del cliente y de esta manera prevalezca la utilización de los servicios de la Empresa Pública Fundalanavial Cojedes.

Por tanto, la adopción de metodologías conllevan a explicar las principales variables que permitan medir la satisfacción de los clientes respecto al servicio que reciben, se propone como una herramienta fundamental para todas las organizaciones, independientemente de la etapa de crecimiento en la que se encuentren; por tal razón, la implementación del Modelo Servperf es ideal debido a que permite explicar y fundamentar la calidad de servicio que está ofertando en base a la perspectiva del consumidor, con la medición de cinco importantes dimensiones del servicio:

elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Alves, Gomez, Da Silva, & Da Silva, 2020).

De tal manera, que las organizaciones deben generar una cultura de tecnología e innovación, diseñando un entorno que incremente el compromiso de los empleados, a través de un programa de capacitación periódica permitiendo de esta manera un constante desarrollo y el fortalecimiento de sus actividades, en función de una mejora continua para alcanzar los objetivos y metas propuestas. También, es importante conocer las opiniones de cada cliente para establecer una base de datos y aplicar mejoras a la empresa pública Fundalanavial Cojedes.

Esto beneficiará principalmente a la Empresa Pública Fundalanavial Cojedes, porque teniendo estrategias que orienten al progreso, los clientes se sentirán bien atendidos, esto generará mayores ingresos y menores costos para la organización. Además, los colaboradores también están inmersos en este beneficio; debido a que al obtener la empresa mayor ganancia, su remuneración será más alta, ofreciéndoles una estabilidad económica a sus trabajadores. Es así, que en la actualidad se busca productos certificados por sellos de calidad; de tal manera que lo que el cliente paga vaya en proporción a la durabilidad y a la disponibilidad e incluso a la satisfacción que proporcione lo que ha adquirido.

Por tal razón, un sistema bien gestionado, en continuo funcionamiento y revisión evita multitud de fallas a la empresa y posibles reclamos de clientes. Un sistema de gestión es una obra eternamente garantizada, debe estar abierto a todos los trabajadores que participen, e incluso los proveedores y clientes, que controle un producto, bien o servicio de calidad, satisfaga a la empresa, a los trabajadores, a los proveedores y por supuesto al cliente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Estado del arte

En este capítulo, desarrollan los aspectos teóricos sobre los cuales descansa la investigación. En primer lugar, se hace revisión de las investigaciones previas sobre las cuales descansa el estudio, con el fin de enriquecerlo; en segundo lugar, se desarrollan los fundamentos teóricos que sirven de soporte a la investigación. Al respecto Sabino (2001), sostiene que el Marco Teórico tiene como propósito: Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en esta tarea.

Este documento presenta un resumen del estado del arte de los modelos de medición de la satisfacción del cliente. En primer lugar, introduce conceptos generales sobre la calidad y satisfacción del cliente. Luego, clasifica y describe los principales modelos de medición agrupados en la Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad, específicamente en el laboratorio del estado Cojedes, promoviendo la satisfacción del Cliente. Finalmente, analiza los modelos y propone futuras líneas de investigación para mejorar la medición de la satisfacción.

2.2 Elementos bioéticos de la investigación

Hablar de bioética es hablar de la ética de todo lo relacionado con la vida, la vida del ser humano y el ambiente que lo rodea, por lo tanto, podemos decir que abarca a la

sociedad, la naturaleza, y la cultura misma, el término puede estar evolucionando y pasar de solo hablar de la ciencia investigativa.

El principio de beneficio es fácil de entender porque provoca la solicitud y la prestación de servicio, el mayor beneficio tanto para el cliente como para las personas que lo rodean y la sociedad en general, con una visión ética en los resultados y en las actividades realizadas para lograr dichos fines.

Desde este importante documento, se muestra un producto de investigación con la finalidad de promover un profundo debate con la comunidad científica gerencial, bioética, filosófica y humanística, en aras de impulsar las herramientas para establecer verdaderos liderazgos bioéticos que impulsen el discurso filosófico humanístico. Algunos de los elementos son los siguientes:

2.2.1 Moral y ética:

Para las personas en la vida cotidiana, las expresiones “ética” y “moral” significan lo mismo, al considerar se refieren al modo de ser o carácter que los sujetos van forjándose a lo largo de su vida. En ese sentido, Cortina (2008), considera a la ética como “la disciplina del conocimiento que estudia las actitudes, hábitos y costumbres del ser humano” (p.129). Así pues, el objeto principal de la ética debe enmarcarse en lograr una vida activa en la que el individuo tenga una conducta libre y responsable orientada a la realización del bien mediante el cumplimiento del deber. Cuando un individuo posee ética se despierta en él un espíritu de servicio y, en consecuencia, actúa con responsabilidad.

Para Cortina (ob. cit.), la ética muestra los distintos comportamientos existentes en el ser humano lo que permite forjar el carácter al mostrar los diferentes caminos para actuar, ya sea de manera correcta o errónea, sostiene que la ética es una rama de la filosofía dedicada a la reflexión sobre la moral.

Por otra parte, García (2009), considera la ética como:

...la ciencia filosófica que estudia los actos humanos en cuanto fin último del hombre; al comportamiento voluntario del hombre y la sociedad se les denomina moral del individuo o de los grupos sociales y por otra parte a la reflexión filosófica acerca de la moral se le denomina ética o filosofía moral (p.157).

Aunque la ética es única, porque se ocupa del bien de la persona que es único, tiene diversas especificaciones, por lo que puede hablarse de ética individual, social, familiar, profesional, empresarial, significando distintas exigencias derivadas de los valores morales y de su aplicación a los diversos ámbitos de la acción humana. Por su parte, Debeljuh (2009), señala que la ética es un tipo de saber práctico, que se preocupa por investigar cuál debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir qué hábitos ha de asumir, cómo ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora, con el objetivo de obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas.

En el marco de las definiciones de la ética, Camps (2003), señala la conceptualiza de la ética en relación a la moral “la ética es el estudio del conjunto de reglas y normas que estructuran la vida en sociedad” (p.1). De allí, que la ética es la base sobre la cual las personas, individual o colectivamente, deciden que ciertas acciones son correctas o incorrectas, y si la persona debe hacer algo o tiene derecho a hacer algo. En ese sentido, Drucker (2011) la definió como:

No hacer daño a sabiendas, lo cual es un elemento clave del juramento hipocrático del médico griego Hipócrates. También describe que ningún profesional, siendo un doctor, un abogado, o un encargado, puede prometer que hará realmente algo bueno para su cliente: todo lo que puede hacer es intentarlo, pero él puede prometer que no hará daño a sabiendas. De lo contrario, no puede confiar en él en absoluto (p.2)

Por lo tanto, el profesional debe tener autonomía, para no ser controlado, supervisado o dirigido por el cliente, tiene que ser privado en su conocimiento y su juicio tiene que ser confiado con la decisión. Es el fundamento de tal autonomía, y su razón de ser, que se ve afectado por el interés público. Es así, que un profesional es privado en el sentido de que es autónomo y no está sujeto al control político o ideológico. No obstante, es público debido a que el bienestar de su cliente establece los límites de sus actos y palabras. Y haciendo daño es la regla básica de la ética profesional.

Es importante destacar, que Drucker (ob. cit.) cuestionó las definiciones de ética empresarial que otorgaban una diferencia entre los valores éticos y la conducta en los

entornos empresariales y los que se encuentran en otras situaciones, señaló que “la ética empresarial no es ética en absoluto, pues afirma que los actos que no son inmorales o ilegales, pero si son hechos por la gente común por negocios se vuelven inmorales o ilegales” (p.2).

Por otra parte, Carr (1983), ofreció una visión diferente de la ética empresarial completamente separada de la ética generalmente aceptada en la sociedad. Pues, argumentó que operar un negocio es análogo a un juego de póker donde el farol, que reconoció que está mintiendo, es aceptado y esperado, declaró que la falsedad deja de ser falsa cuando se entiende por todos lados que la verdad no se espera que se hable. Esto lo aseveró haciendo hincapié en las tres etapas de desarrollo moral de Kohlberg, pre convencionales, convencionales y post convencionales. De tal manera, que la ética proporciona una guía para la conducta humana, debido a que permite actuar con criterio para orientar los actos realizados por las personas y por ende a nivel empresarial.

2.2.2 Diseño organizacional:

El diseño organizacional representa un aporte significativo a la construcción teórica, por cuanto ofrece hacer más eficaz y poderoso el ejercicio de los valores bioéticos, mediante la integración de acciones estratégicas, la promoción de la creatividad individual, el crecimiento vertiginoso de un desarrollo personal, propiciando además una cultura organizacional repleta de vida.

En este sentido, Chiavenato (2002), señala que:

El diseño organizacional es cómo una empresa decide cuál es la mejor manera de organizar su estructura, basándose en su entorno, estrategia, tecnología, empleados, actividades y tamaño. El diseño organizacional es cuando elegimos y llevamos a cabo cómo una empresa se organizará para usar sus recursos y cumplir con sus objetivos (p.444).

De tal manera, que con el diseño organizacional debe asegurarse que la estructura de la empresa funcione bien con el ambiente, la estrategia, la tecnología y las personas que forman parte de ella. De allí, que el diseño organizacional es como un armazón que ayuda a una organización a funcionar de la mejor manera posible para alcanzar sus metas y objetivos.

2.2.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es la que promueve valores éticos y se enfoca en el desarrollo personal y grupal. Un ambiente donde los empleados están motivados, practican valores éticos y son liderados de manera inspiradora para fomentar la creatividad y el crecimiento; muestra cómo ser diferente puede ayudar a crear un mejor ambiente de trabajo, basado en expresiones que permiten a los líderes y empleados desarrollar su personalidad de manera positiva.

De allí, que la definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1986), al referir que:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (p.56).

De tal manera, que existe un punto en común, debido a que, todas las definiciones se refieren a algún conjunto de valores mantenido por individuos en una organización. Esos valores definen cuál es el comportamiento bueno o aceptable y ayudan a los integrantes de una organización a entenderla y a saber cómo actuar en ella. Además, los valores que conforman la cultura organizacional están implícitos en la organización y deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados y las definiciones tienen un marcado énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados.

2.2.4 Liderazgo bioético

A través del liderazgo bioético, el líder motiva a los colaboradores a cambiar su comportamiento y alcanzar metas importantes. Esto se logra con comunicación efectiva, aprendizaje organizacional y políticas de trabajo claras. Es importante que el líder sea participativo y brinde información para lograr una gestión eficaz del cambio en la organización.

De acuerdo con Rivas y Bello (2017), “El liderazgo bioético nace como consecuencia de la necesidad de construir líderes proactivos, dignos, virtuosos, íntegros y

comprometidos con el bienestar general de los colaboradores, preocupados por fomentar la importancia del valor de la vida en todas sus manifestaciones” (p. 24). Es así, que al establecer parámetros de organización para transformar y generar nuevos conocimientos, se involucra la gerencia bioética empresarial; en la cual, se toma en consideración un proceso de formación bioética que permita modelar la conducta de sus miembros a partir del conocimiento y comprensión de los elementos del eslabón moral y ética, posteriormente cohesionar los grupos bioéticos y fundamentalmente propagar el cambio desde sus líderes.

2.3 Antecedentes de la Investigación previas

El estudio de la calidad en los procesos productivos engloba un campo amplio, por lo que resulta difícil citar todas las investigaciones, se enfocarán los estudios prioritarios que han dado paso a la mejor utilización de los recursos como una alternativa para lograr los procesos relacionados con estrategias gerenciales.

En ese sentido, Flores (2023), realizó una investigación titulada Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la Empresa Casa Blanca, surge como un análisis al exponencial crecimiento del consumo de productos derivados de la leche de vaca, tanto en la zona centro, como en el país. Por tal motivo el tema de investigación es importante ya que podrá determinar si existe relación entre la calidad de servicio y la Satisfacción del cliente, que además dejará conocimiento explícito a empresarios que necesiten ampliar sus conocimientos respecto a las variables planteadas, tomando las sugerencias aportadas y poder implementar mejoras que beneficien a sus empresas; además de beneficiar a futuros investigadores dejando un antecedente de investigación con conocimiento puro y consistente que aportará mucho y podrá ser mejorado.

El tipo de investigación es de campo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se concluye que se prueba la existencia de una relación entre la variable calidad de servicio y la variable satisfacción del cliente. Al 95% de confianza, con un valor de Chi cuadrado de 425.690, distante del valor de 16.9190 y con un valor gamma de 0.856, se puede afirmar que existe una relación positiva entre

las variables calidad de servicio y la variable satisfacción del cliente, con un grado de asociación alto.

Igualmente, Cipriano (2021) en su investigación titulada “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en Financiera Qapaq S.A.; Agencia Huancayo 2017”, tenía como objetivo general, determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la Financiera Qapaq; así como, objetivos específicos demostrar la relación entre la tangibilidad, tiempo de respuesta y seguridad con la satisfacción del cliente; así como estimar la relación de la confiabilidad y empatía con la satisfacción del cliente. El tipo de investigación pura no experimental transaccional - correlacional cuantitativa, de diseño transversal descriptivo, de nivel correlacional. Considera al instrumento de medición el cuestionario de técnica encuesta. La muestra es de 384 personas.

El cuestionario constaba con 16 ítems en escala Likert del 1 al 5. Los resultados obtenidos fueron que el 66.66% presenta una opción favorable de casi siempre y siempre con respecto al ambiente, el 79.95% presenta una opción favorable de casi siempre y siempre aspecto tecnológico, el 33.07% considera que la atención en el horario establecido es indiferente, el 39.59% considera que no es favorable la atención rápida con nunca o casi nunca, el 79.17% tiene una opción favorable de casi siempre y siempre para medidas de seguridad, el 58.85% considera que como casi siempre que la confidencialidad de información proporcionada al cliente es favorable, el 45.31% considera la calificación indiferente a que el personal esté capacitado, el 53.91% considera que casi siempre los colaboradores transmiten confianza y seguridad.

Para la satisfacción del cliente, los resultados fueron que el 46.88% considera estar ni a favor ni en contra en el apartado tiempo de espera, el 55.73% consideran que nunca o casi nunca tuvieron inconvenientes, el 41.41% sumado al 36.72% consideran la falta de capacitación al personal con la calificación de indiferente o casi siempre respectivamente, el 52.87% considera que los clientes se sienten satisfechos con el servicio recibido, el 77.08% considera favorable la recompensa por preferencia con calificaciones de siempre o casi siempre, el 55.99% considera favorable la

satisfacción del servicio recibido por los colaboradores. Concluye que existe relación significativa con un 0.989 entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la financiera Qapaq S.A.

Además, demostró relación entre la tangibilidad y la satisfacción del cliente con un valor gamma de 1.0 lo cual indica una correlación perfecta; lo mismo sucede con el tiempo de respuesta, seguridad y empatía, todas con un grado de asociación perfecto. Así mismo, la confiabilidad prueba una relación con la satisfacción del cliente con un valor gamma de 0.977.

Igualmente, Ccaccya (2020) en su investigación titulada “Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente de la empresa Teleservicios Populares, La Merced - Chanchamayo – Junín, 2018”, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Teleservicios Populares de La Merced, Chanchamayo, Junín; así como los objetivos específicos de establecer la relación que existe entre la información del servicio y la satisfacción del cliente, demostrar la relación que existe entre el acceso al local y la satisfacción del cliente, especificar la relación que existe entre el horario y tiempo y la satisfacción del cliente y medir la relación que existe entre la disponibilidad de atención y la satisfacción del cliente; todas estas en la empresa Teleservicios Populares.

El tipo de investigación que considera el autor es básico, de nivel correlacional simple, de diseño descriptivo correlacional. El instrumento de recolección de datos considera a al cuestionario y la técnica, la encuesta. La muestra está conformada por 92 usuarios, El primer cuestionario contaba con 17 ítems en una escala Likert del 1 al 5 y cuyos resultados fueron que el 66.3% de los usuarios considera alta el nivel de calidad de información del servicio, mientras un 31.5% considera como medio. Un 50% considera como bajo el nivel de acceso al local, mientras un 9 33.7% calificó como medio. El 88% consideró como alto el nivel de la calidad de horario y tiempo; un 82.6% considero como bajo a la calidad de disponibilidad de atención; mientras que un 79.3% calificó como alto el nivel de calidad de servicio. Para la variable 2 utilizó un cuestionario de 22 ítems cuyos resultados fueron que un 58.7% está

medianamente satisfecho con los aspectos tangibles y un 26% satisfecho; el 68.48% está medianamente satisfecho con la fiabilidad y un 30.43% está insatisfecho. En la siguiente dimensión se tiene que un 67.39% está medianamente satisfecho con la capacidad de respuesta seguido de un 23.91% que considera estar satisfecho. Un 59.78% considera estar medianamente satisfecho con la dimensión seguridad mientras un 27.17% considera estar satisfecho con dicha dimensión.

Finalmente, un 86.96% considera estar medianamente satisfecho con la dimensión empatía seguido de un 10.83% que considera estar satisfecho. Concluye exponiendo que existe relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente y que esta relación es directa con valor del Rho de Spearman de 0.844; de igual manera prueba la relación de sus hipótesis específicas entre la información del servicio y la satisfacción del cliente con Rho de Spearman de 0.637. Para el caso de la calidad del acceso al local y la satisfacción del cliente con Rho de Spearman de 0.521, un valor de Rho de Spearman de 0.722 para la calidad de horario y tiempo y la satisfacción del cliente y por último la disponibilidad de atención con un valor de Rho de Spearman de 0.801 en su relación con la satisfacción del cliente.

2.4 Antecedentes legales

En la fundamentación legal de la presente investigación se consideraron algunos artículos del marco legal vigente en el país al momento de la realización del estudio. Entre estas normas se tiene:

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela C.R.B.V (1999)

Capítulo III de los Derechos Económicos

Artículo 112 Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y seguridad, sanidad, protección al ambiente u otras de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza. Así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar. Este artículo deja ver claramente, que todos tienen derecho a ser partícipe de un mercado cualquiera siguiendo las normativas del mismo, manteniendo su posición de comerciante en la industria de su actividad económica y garantizando la satisfacción del público o de los clientes al igual de la seguridad a sus trabajadores y las empresas competentes que integran el mismo mercado.

Artículo 117: Todas las personas tiene derecho a disponer de bienes y servicios de calidad así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno, la ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios. En este contexto, el tema del acceso a los bienes y servicios depende de un gran número de determinantes, algunos, responsabilidad del Estado y del Gobierno, como por ejemplo una gestión fiscal y monetaria responsable que no genere presiones inflacionarias, así como políticas de empleo y resguardo de la seguridad jurídica para la instalación y fomento de empresas y de empleos sostenibles.

2.4.2 Ley de Protección al Consumidor y al Usuario:

Artículo 1 La presente ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación, así como establecer los ilícitos administrativos y penales y los procedimientos para el resarcimiento de los daños sufridos por causa de los proveedores de bienes y servicios y para la aplicación de las sanciones a quienes violenten los derechos de los consumidores y usuario. En esta ley muestra la visión primordial de defender bajo cualquier situación los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su 37 organización, educación, información y orientación como cualquier situación inherente a los mismos.

Artículo 3 Quedan sujetos a las disposiciones de la presente ley, todos los actos jurídicos celebrados entre proveedores de bienes y servicios, consumidores y usuarios, relativos a la adquisición y arrendamiento de bienes, a la contratación de servicios públicos o privados y cualquier otro negocio jurídico de interés económico para las partes. Este artículo instituye que debe quedar sujeta bajo procedimiento y reglas cualquier acto administrativo o trámite inherentes a los proveedores y usuarios, específicamente en alquiler y negocio de bienes y servicios. El artículo en mención define en carácter al sujeto que será consumidor como la persona que adquiera un bien y al usuario el sujeto natural o jurídico que realice la misma adquisición de bienes o servicios.

Artículo 5 A los efectos de esta ley, se consideran bienes y servicios de primera necesidad, aquellos que por esenciales e indispensables para la población que termine presamente mediante Decreto el Presidente de la Republica en consejos de Ministros. En este sentido, el Ejecutivo Nacional, cuando las circunstancias 38 económicas y sociales así lo requieran, a fin de garantizar el bienestar de la población, podrá dictar las medidas necesarias de carácter excepcional en todo o en parte del territorio nacional, destinadas a evitar el alza indebida de los precios de bienes y las tantas de servicios, declarados de primera necesidad. La

información suficiente, oportuna, clara, veraz sobre los diferentes bienes y servicios puestos a su disposición en el mercado, con especificaciones de precio, cantidad, peso, características, calidad, riesgos y demás datos de interés inherentes a su naturaleza, composición y contraindicaciones que les permita elegir de conformidad con sus necesidades y obtener un aprovechamiento satisfactorio y seguro. La educación e instrucción sobre sus derechos como consumidores y usuarios en la adquisición y utilización de bienes y servicios, así como los mecanismos de defensa y organización para actuar ante los órganos y entes públicos existentes. La indemnización efectiva o la recuperación de los daños y perjuicios atribuibles a responsabilidades de los proveedores en los términos que establece la presente ley. La protección de los intereses individuales o colectivos en los términos que establece esta ley. En este sentido los artículos en mención, ayudan a contribuir con el buen desarrollo y desenvolvimiento de las actividades del trabajador para ofrecer mejor calidad de servicio en la atención al cliente.

En cumplimiento con las disposiciones legales sobre materia. Respecto a la obligación que tienen los empleados o servidores públicos, se tiene:

Artículo 23 Tratar a los clientes, proveedores y público en general con excelente atención, cortesía e interés, atendiéndolos con óptima calidad de servicio. En este artículo de manera muy audaz el trabajador deberá mantener su postura de tratar a los clientes de buena manera, según sean las condiciones, trabajador deben mantener buen trato y comunicación. Con ocasión a las prohibiciones, tenemos que, queda prohibido:

Artículo 21 Descuidos que ocasionan mala calidad en el trabajo o en el servicio prestado o desatención a la clientela.

Artículo 47 Cualquier omisión de información a los clientes que puedan perjudicar la imagen de la empresa, referida tanto a los servicios que presta, así como tratar a los clientes de mala manera, en forma descortés o grosera.

Artículo 48 Abandonar el punto de venta o puesto de trabajo al terminar la jornada mientras haya clientes para atender.

La Constitución ciertamente tiene un importante contenido económico y como destaca la doctrina, la cláusula del Estado social imprime sobre la Administración una permanente vocación de actuación, que puede comprender el estricto sentido prestacional y también la actividad de limitación. Desde ese punto de vista, la Administración Pública puede intervenir en los ámbitos social y económico para satisfacer necesidades que de manera individual algunas personas no pueden solventar por sí mismas.

Por otro lado, la Constitución contempló las bases para la organización de la Administración Pública (artículo 156.327 y artículo 236.208) y de acuerdo con ellas se dictó el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), el cual en su artículo 15 expone una definición de órganos y entes, siendo de interés el concepto de estos últimos a los fines del presente análisis.

Las empresas públicas son organizaciones creadas por el Estado, conforme a las previsiones constitucionales o legales, para intervenir directamente en la economía, mediante la producción y distribución de bienes y servicios,

respetando las reglas de competencia del mercado, o excepcionalmente monopolizando determinada actividad económica, sujetas a un régimen jurídico mixto, en el cual prima el derecho privado, así como el control estatal.

2.4.3 La Norma ISO 17025:

La Norma ISO 17025 proporciona los requisitos necesarios que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración, facilitando la armonización de criterios de calidad. El objetivo principal de ésta es garantizar la competencia técnica y la fiabilidad de los resultados analíticos. La norma contiene tanto requisitos de Gestión como requisitos Técnicos que inciden sobre la mejora de la calidad del trabajo realizado en los laboratorios.

Favoreciendo la creación de un conocimiento colectivo, que facilita la integración del personal, y un profundo conocimiento interno de la organización, proporcionando flexibilidad en la adaptación a necesidades y cambios del entorno. Estos requisitos son empleados como herramientas para la difusión de un conocimiento colectivo, que facilita la integración del personal, proporciona flexibilidad en la adaptación a cambios del entorno y permite detectar problemas para su resolución anticipada. Finalmente, la Acreditación del Laboratorio será el reconocimiento formal de la competencia y capacidad Técnica para llevar a cabo análisis específicos.

2.5. Bases teóricas referenciales

2.5.1 Calidad de Servicio.

De acuerdo con Pizzo (2013), es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

2.5.2 Gerencia:

La gerencia representa un término que cada vez adquiere un mayor significado dentro de una organización. En palabras de Drucker (2011):

Es importante precisar las principales funciones y habilidades que requiere el funcionamiento organizacional actual a nivel gerencial; debido a que es necesario adoptar estrategias que permitan comprender la visión y misión de una organización asumida de manera efectiva por los diversos niveles organizativos (p.65).

En ese sentido, Drucker (1996), define la gerencia como “la función específica de organización de la sociedad de hoy en día. Es la práctica que convierte a un grupo desordenado, en un grupo efectivo, productivo y efectivo” (p. 21). De allí, que la gerencia posee funciones determinantes que permiten el cumplimiento de la visión y misión de cada empresa.

Además, Valdez (2011), señala que “la gerencia es la base fundamental para el desarrollo eficiente y efectivo de cualquier empresa o departamento, debido a que ésta tiene como principal función, establecer objetivos y hacer que el trabajo se ejecute en forma coordinada” (p. 11). Según los planteamientos de los autores, se deduce que la gerencia es el vehículo mediante el cual las organizaciones garantizan que su razón de ser, produzca los resultados esperados y al mismo tiempo tengan vigencia y proyección en el futuro, todo lo cual sirve de guía para el presente estudio, en vista de que es fundamental la realización de la planificación y el control de manera eficiente para que la organización logre las metas y objetivos trazados.

Así mismo, en el Diccionario Webster’s (2001), a la gerencia se le define como “el acto, arte o manera de gestionar con pericia y cuidado, de manera prudente una empresa o institución” (p. 102), a partir de lo cual puede afirmarse que las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización (gerentes), son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Es importante resaltar que gerenciar una organización es un proceso tan complejo que exige una persona capacitada y actualizada en todos y cada uno de los aspectos básicos; conocer las políticas, objetivos, filosofía; para promover la participación de todos los integrantes que intervienen en el proceso productivo; para lograr una

efectiva gerencia se requiere de un director, que demuestre ciertas cualidades personales, como lo es su crecimiento como persona, valores, experiencia de vida, armonía y vitalidad, elementos que en definitiva garantizan la calidad de su gestión.

Por tanto, se infiere que éste debe cumplir sus funciones en consonancia con los avances modernos, poniendo de manifiesto su capacidad de liderazgo, autoridad compartida y manejo eficiente de los recursos humanos. Y para que un gerente sea efectivo debe poseer ciertas cualidades, como lo son: ser previsor, planificar las actividades a ser desarrolladas, constante en el desarrollo de las mismas; participativo con su personal empleado y obrero.

También, debe poseer avidez de conocimientos, logrando así la capacidad que requiere; ser creativo e ingenioso, responsable con su compromiso de gerenciar para y por la calidad, ser realista y honesto ante los procesos innovadores y ser positivo para lograr una conducción centrada en un paradigma participativo, con funciones gerenciales acordes con el desempeño dentro de la estructura organizativa.

2.5.2.1 Funciones Gerenciales:

La gerencia es un aspecto fundamental dentro de las organizaciones, porque constituye el órgano que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones, entre las que se encuentran: estrategias de mercadeo, programa de capacitación, asignación de recursos, adquisición de tecnologías orientadas hacia la productividad, el servicio y la rentabilidad

En este sentido, Chiavenato (2001), señala que las funciones gerenciales consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo, e indica que cuando se consideran aisladamente, la planeación, la organización, la dirección y el control, son funciones administrativas, ratificando que cuando se relacionan en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas. Dentro de este orden de ideas, es importante señalar que la gerencia cumple cinco (05) funciones, las cuales son mencionadas por Arroyo (2012), entre ellas se tienen:

2.5.2.2 Planificación:

Constituye una guía o curso de acción que permite identificar cada una de las acciones a emprender para la obtención de resultados o la solución de problemas que se pueda presentar en el ejercicio de la actividad gerencial.

En este sentido, la labor del gerente está determinada por el nivel de desarrollo en base a la planificación de las actividades, señalando los objetivos y metas que se desean alcanzar. Al respecto Chiavenato (2001), expresa que, planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos; define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

En este orden de ideas, Stoner (1996), indica que la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones para que basen sus actos en algún método o plan, los cuales presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Además, los planes son la guía para que se obtengan y comprometan los recursos necesarios, indicándole a cada miembro las responsabilidades a cumplir y los procesos de acción establecidos, así como el avance y control de los objetivos; permitiendo la aplicación de medidas correctivas a través de la adecuada toma de decisiones.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la planificación es la previsión de actividades y recursos para lograr resultados deseados. La misma, debe estar basada en el conocimiento de la identificación de los factores sobre los cuales hay que actuar, para atender las necesidades y precisar los cambios que deben introducirse. De tal manera que toda planificación debe tener flexibilidad para realizar los ajustes necesarios, sin alterar su continuidad.

2.5.2.3 Organización:

En esta función se hace énfasis en que los gerentes necesitan estudiar cada uno de los procesos a desarrollar y de acuerdo a sus características, integrar el recurso humano, mediante una estructura que propicie un sistema de información interpersonal e interdepartamental, para lograr el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, igualmente en la ejecución del trabajo se debe seguir un orden procedimental, para que cada actividad sea ejecutada mediante fases organizadas.

En cuanto al proceso de organización, Harrington (2014), afirma que ésta es fundamental en cualquier nivel gerencial, debido a que permite el logro de los objetivos planteados con menor esfuerzo y gasto, también que cada miembro conozca con precisión las actividades que va a ejecutar, lo que a su vez evita confusiones e incomprensiones con respecto al trabajo a realizar.

Al respecto, Harrington (ob. cit.), opina que con la organización se señalan o distribuyen las actividades de trabajo entre los miembros del grupo participando cada integrante. Indica que ésta se encuentra guiada en atención a la naturaleza de las actividades planificadas y las instalaciones disponibles, buscando un mínimo gasto de recursos.

En función a lo anterior cabe citar a González (2016), quien señala que una buena organización requiere de una adecuada planificación que permita establecer las relaciones apropiadas y convenientes entre las actividades y las personas que las desempeñan, así los esfuerzos colectivos serán superiores a la suma de los esfuerzos individuales.

2.5.2.4 Coordinación:

En esta función se resalta la importancia que tiene para el gerente, saber coordinar los esfuerzos y el talento del recurso humano, para optimizar los resultados lógicamente, mediante un sistema de información de carácter horizontal, ascendente y descendente.

Al respecto, Alveiro (2009), afirma que para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada. De acuerdo con este autor, todos los esfuerzos materiales y equipos deben ser dirigidos eficientemente a fin de evitar desperdicios de tiempo, materiales y trabajo en función de obtener un rendimiento máximo.

En función a lo anterior, la finalidad de la acción directiva, es lograr que todos los participantes en el proceso productivo integren armónicamente sus esfuerzos en la elección y consecución de los objetivos organizacionales. Por esta razón, según lo señala el autor antes citado, el director debe procurar que sus subordinados tengan una apreciación y conocimientos fundamentales de la política filosófica, objetivos y

metas que persigue la empresa, a fin de que puedan elegir los procedimientos de trabajo y tengan autoridad para decidir en su esfera de acción.

2.5.2.5 Dirección:

Siguiendo con los procesos administrativos, no hay que olvidar la dirección, que a decir de Stoner (1996), es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo, a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Bajo este enfoque, el gerente debe desarrollar habilidades para orientar, persuadir, conducir el recurso humano y mantenerlo dentro del logro de los objetivos y metas planteadas, asimismo, se deben aplicar estrategias para que cada procedimiento establecido formalmente, se cumpla lógicamente y cronológicamente.

2.5.2.6 Control:

Esta función indica, que el gerente requiere identificar de qué manera se están cumpliendo las actividades planificadas y determinar el grado de cumplimiento y el grado de desviación para la toma de decisiones correctivas.

En ese sentido, Robbins (2004), sostiene que el control es la función administrativa que busca asegurar si lo que se planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos, es decir, que por medio del control el gerente logra hacer de los objetivos propuestos una realidad.

El proceso de control se establece por medio de ciertas actividades y a todos los niveles de una organización, es una función que debe mantener la suficiente elasticidad, que permita hacer ajustes o modificaciones debido a cambios de prioridades, condiciones, obtención de materiales o cualquier otro factor, que obligue a desviarse de los objetivos originales.

De la misma manera, la existencia del control implica las actividades previas de planificación, organización y ejecución, y así la efectividad del control permite señalar las debilidades, fortalezas y errores, a fin de que la rectificación oportuna, haga propicio el cumplimiento de los planes y programas planificados. En ese orden de ideas, Stoner (ob. cit.), señalan:

El control como es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño y diseñar sistemas de retroalimentación, que permitan establecer las desviaciones de las actividades planificadas y tomar las medidas pertinentes para garantizar el uso de los recursos con la eficacia y eficiencia posible en pro de los objetivos de la organización (p.143).

De acuerdo a lo anterior, el proceso de control se verifica en las siguientes etapas: (a) establecimiento de estándares, normas y métodos para medir el desempeño; (b) medición del desempeño con los estándares; y (c) tomar medidas correctivas en caso de que no haya concordancia entre el desempeño y los estándares establecidos. En base a la revisión bibliográfica realizada se puede señalar que los gerentes, no podrán desempeñar eficazmente el rol que les corresponde en las funciones de planificación, organización, dirección y control, si no están capacitados y actualizados en la percepción de las nuevas realidades, que implican un cambio en la visión, valores y misión de las organizaciones que se insertan en el sector productivo.

Por lo anteriormente descrito, el proceso gerencial que cumple el directivo, no debe escapar de su acción, la integración, como un proceso que permite junto a los empleados y obreros, ofrecer las mejores oportunidades a los clientes, por lo que se precisa el estudio de las estrategias gerenciales basadas en la calidad de la gestión empresarial como elemento clave para su desarrollo.

De allí, la importancia que tiene el gerente, como persona, con plena capacidad jurídica, para dirigir una empresa por cuenta y encargo del empresario, para lo cual, tiene como principal labor: cuidar, supervisar, controlar y planificar las actividades que deben realizar las personas que están bajo su mando.

En tal sentido, es de gran interés para toda organización ejecutar las funciones de la gerencia, de tal forma que le permitan ordenar los grupos de trabajo para que el rendimiento sea óptimo. A este respecto, Drucker (1996), señala que la gerencia como proceso comprende las siguientes funciones:

2.5.2.7 Establecimiento de objetivos:

Fijar objetivos adecuados, es el primer paso imprescindible para resolver problemas. Un análisis requiere que se establezcan objetivos, difícilmente podrá el gerente

planificar en forma significativa si no se establecen objetivos, es decir, si no se tiene idea de lo que se quiere (Drucker, 1996).

2.5.2.8 Planificación del trabajo:

Decide a donde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, desarrollo de las estrategias y políticas, preparación del plan de acción (Drucker, 1996).

2.5.2.9 Motivación de los trabajadores:

Asegurar que la gente sepa qué debe hacer, cuándo lo debe hacer, y ejercer liderazgo para lograr que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo (Drucker, 1996).

2.5.2.10 Control de ejecución del trabajo:

El control de ejecución del trabajo, permite medir y supervisar resultados, comparar los resultados con los planes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Para Chiavenato (2001), la gerencia constituye el órgano responsable de tomar las decisiones de la organización tales como: Establecer objetivos, estrategias, políticas, metas y asignación de recursos. Cada una de estas decisiones estará orientada al logro de objetivos y metas de la organización, que estarán orientadas a procurar la realización económica, con el fin de obtener la mayor productividad operativa y a la vez irá en beneficio de la rentabilidad de la empresa.

Además, el gerente debe poseer una serie de habilidades que le permitan la realización de una exitosa gerencia. Entre ellas, Chiavenato (2001), menciona las siguientes:

- a. **Habilidades Técnicas:** Son las que tienen que ver con la aplicación de normas y procedimientos para la consecución de actividades en cada proceso (Chiavenato, 2001).
- b. **Habilidades Administrativas:** Se refiere a los trámites de orden administrativo, entre los que se encuentran los registros, reportes, entre otros, para mantener la información que se desprende de cada proceso (Chiavenato, 2001).
- c. **Habilidades Humanas Sociales:** Están estrechamente vinculadas a la conducción del recurso humano. Es de hacer notar, que estas habilidades necesitan ser

desarrolladas para que los gerentes puedan usar racionalmente los recursos humanos, materiales y administrativos con la finalidad de optimizar los resultados de la acción gerencial. De igual manera es importante destacar que, la gerencia dentro de la organización permite precisar las características y habilidades que requiere el funcionamiento organizacional a nivel gerencial, debido a que es necesario adoptar estrategias para comprender la visión y misión de una empresa, asumida de manera efectiva por los diversos niveles organizativos (Chiavenato, 2001).

2.5.3 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales representan una guía para la búsqueda de lo que se desea lograr en función de los cambios que se puedan presentar en la sociedad, por consiguiente, unifica las decisiones y promueve una dirección proactiva. En ese sentido, López, (2014), expresa que las estrategias gerenciales “son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique” (p. 233). De allí, que al implementarla conlleva un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Es por ello, la importancia de que en toda institución se establezcan estrategias gerenciales que permitan analizar el entorno y así conocer cuándo se deben realizar los cambios.

Continúa señalando López (ob. cit.), que para tal ejecución se debe disponer de recursos, acciones, personal idóneo, controles y resultados que permitan los logros reales y concretos que se pretenden alcanzar con la aplicación de las mismas y asegurar el alcance de los objetivos. En tal sentido, el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización.

De acuerdo con Villasmil (2005):

Las estrategias muestran la dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos. Las estrategias responden a la interrogante ¿Cómo se alcanzan los objetivos? Una vez que el planificador decide el ámbito, situación o problema que aspira modificar, se traza un objetivo para conducir los procesos de cambio, para luego, trazar la trayectoria de eventos necesarios en el tiempo y lograr tal propósito (p.50).

Por tanto, la estrategia es el instrumento de trabajo propio de la organización para alcanzar sus propósitos, y la finalidad en términos del sentido existencial que representa su misión: el perfeccionamiento del negocio, a través de la operación de las funciones de producción y ventas; la estrategia tiene una utilidad particular e incomparable cuando estos propósitos deben alcanzarse a costa de los competidores, cuyos intereses son idénticos a los propios y en éste sentido constituyen el factor fundamental que debe superarse para cumplir la misión.

Según Garay (2005), “las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (p.32). De tal manera, que son un patrón de acciones o decisiones, enunciadas formal o informalmente, adoptadas por la organización en respuesta a su ambiente interno y externo, que hace posible el logro de objetivos en la realización de una misión determinada.

En palabras de Serna (1997), se tiene que “la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos” (p. 34). Por tanto, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado, e integrador; lo cual, significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. De la revisión de estos autores, destaca el hecho que la estrategia se refiere al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

De todas las definiciones de estrategia expuestas, también se puede inferir, que éstas poseen cuatro elementos en común.

En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de ser de la empresa.

En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último, la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

Por su parte, el enfoque de la estrategia se fundamenta en dos supuestos. El primero, es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. Es decir, la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le denomina formulación de la estrategia. El segundo supuesto, es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible. De este mismo modo, cabe señalar que, existen factores que deben ser tomados en cuenta al momento de elegir una estrategia.

Al respecto Stoner (1996), señalan los siguientes factores:

- a. Recursos: Es necesario conocer los elementos disponibles para alcanzar objetivos previamente establecidos y si estos no son conocidos, la forma de conseguirlos y controlarlos.
- b. Acciones: Son quienes deberán efectuar las acciones a seguir para alcanzar el objetivo, estableciendo la secuencia, el orden de prioridad y la relación entre ellos.
- c. Personas: Son quienes deberán efectuar las acciones a seguir para alcanzar los objetivos. Controles: Mecanismos que se deben establecer para medir el cumplimiento de las acciones.
- d. Resultados: Son logros reales y concretos que se pretenden alcanzar con las estrategias, para asegurar así el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Vale decir entonces que, las estrategias son consideradas como el patrón o plan que integran las metas y políticas de una organización. De allí que, una estrategia formulada adecuadamente es considerada como el medio para alcanzar los objetivos de una organización.

Dentro de este orden de ideas, Macel (2000), indica que la estrategia gerencial “es el conjunto de acciones de una organización, orientadas al logro de sus objetivos y los factores de su entorno, comprende la misión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción que pretende realizar la organización” (p. 80). De allí que, la estrategia gerencial, constituye una adecuada herramienta, que puede ser utilizada por las empresas como una vía para que potencie sus fortalezas, disminuya sus debilidades, aproveche las oportunidades y se enfrente con éxito a las amenazas.

Por tal razón, para dar respuesta a las debilidades y amenazas, las organizaciones deben fijar estrategias que contribuyan a poner orden y producir los cambios esperados. Sin embargo, es conveniente tener claro, que el concepto de estrategia diferencia la fijación de metas y la planificación estratégica como dos procesos distintos aun cuando están relacionados.

Por lo tanto, para lograr el adecuado éxito de la aplicación o implementación de estrategias, Cedeño y Villegas (2019), indican que se pueden distinguir cuatro (4) componentes y estos son:

a. **Ámbito:**

La amplitud de las interacciones actuales y proyectadas de la empresa con su ambiente. Este componente se denominará el dominio de la organización.

b. **Aplicación de Recursos:**

El nivel de patrones presentes y pasados de la aplicación de recursos y destrezas de la organización que le ayuden a alcanzar sus metas y objetivos.

c. **Ventajas Competitivas:**

La posición especial que adquiere una compañía frente a sus competidores, en virtud de las características de sus productos o mercados.

d. **Sinergia:**

Se refiere al grado en que se refuerzan o se contrarrestan entre sí las diversas aplicaciones de recursos e interacciones de la organización con su ambiente. Sobre estos componentes de la estrategia, es importante destacar que la aplicación de recursos y las ventajas competitivas, no sólo son aspectos fundamentales de la

estrategia, sino que pueden ser aún más importantes que el ámbito para determinar el éxito. Un punto resaltante en la importancia de la aplicación de recursos y de las ventajas competitivas, es el hecho, de que el ámbito puede verse limitado por debilidad o mala asignación de recursos.

Además, se debe hacer énfasis en la formulación de la estrategia, ya que lleva consigo el crítico asunto gerencial, de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos.

La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones internas y externas de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cual es la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados administrativos, financieros y estratégicos planeados. Asimismo, la función de implantar la estrategia consiste en que hace falta que para ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad consiste en saber cómo lograr los resultados. Principalmente, el trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia, incluyen para Cedeño y Villegas (ob. cit.), lo siguiente:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia

Sobre este tópico, Macel (2000), presenta un enfoque sobre la formulación de estrategias y señala que:

La formulación de estrategias es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando un análisis que comparen factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa (p.99).

En efecto, para la formulación de estrategias, es fundamental hacer un análisis interno de las empresas que abarque en sentido general todo el comportamiento organizacional, para la formulación detallada de planes de acción cuya implementación y continua evolución permitan con el esfuerzo y participación de todo el equipo de trabajo, alcanzar los objetivos propuestos. El grado de complejidad que llegue a presentar la organización, determinará la profundidad y extensión con la cual podrían llevar a cabo el proceso de formulación de estrategias. Es por ello, que cada empresa de acuerdo a su tamaño y posición que tiene dentro del mercado, determinará las medidas a seguir para alcanzar rápidamente la eficiencia.

En el mismo contexto, Robbins (2004) indica que:

La estrategia global de una organización que suele establecer la administración, bosqueja las metas y los medios para alcanzarlas. Influyen en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas (p.171).

Todo lo expuesto con anterioridad, indica que las estrategias constituyen un medio de ayuda para alcanzar los objetivos en estrecha vinculación entre el trabajo, los procesos que incluyen maquinarias, máquinas, herramientas e insumos y la constante influencia del recurso humano. De allí, que las estrategias tienen por norte realizar los cambios pertinentes para enfrentar situaciones actuales y nuevos retos que persiguen el fomento y desarrollo empresarial.

2.5.4 Matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) F.O.D.A.

La Matriz FODA es una herramienta que permite evaluar los factores internos y externos de una organización para determinar su salud estratégica. La matriz FODA se basa en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Según Thompson y Peteraf (2012):

Es una estructura conceptual por medio de la cual se realiza un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización, es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Es mirar el contexto interno y externo, a la luz de la misión y las necesidades, determinando qué elementos constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de la empresa (p. 210).

Es por ello, que las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la que se pueda aplicar una estrategia FO. Si una empresa afronta debilidades importantes, debe vencerlas y convertirlas en fortalezas, mientras que, si enfrenta amenazas graves, luchará por evitarlas y se concentrará en las oportunidades. En ese sentido, David (2000), señala que es una herramienta que se fundamenta en la información obtenida de las matrices de control interno y externo, para obtener puntos de comparación entre las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades, dando como resultado las estrategias a seguir.

Asimismo, Thompson y Peteraf (ob. cit.), señalan que la matriz F.O.D.A., es uno de los instrumentos más útiles para comenzar un proceso de reflexión sobre la organización, que produzca el establecimiento de planes estratégicos. En este primer paso del proceso de planificación estratégica, se trata de identificar, tanto en el ámbito externo como el ámbito interno de la organización. El análisis estratégico de estos factores, permite que la organización conozca tanto su propia realidad, como la situación en la cual debe desempeñarse, con el objeto de actuar para desarrollar sus ventajas comparativas y potenciar su competitividad, a través de la comunicación como un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

Continúan señalando Thompson y Peteraf (ob. cit.), que la matriz F.O.D.A., conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las Estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus

capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

2.5.4.1 Estrategias DO:

Tienen como objetivo las mejoras de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. En este caso la organización podría invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así aprovechar la oportunidad.

2.5.4.2 Estrategias FA:

Tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se debe afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, porque a veces puede resultar más problemático para la organización.

2.5.4.3 Estrategias DA:

Tienen como finalidad disminuir las debilidades internas y neutralizar las amenazas del entorno. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una situación no deseable, por lo que tendrá que luchar por su sobrevivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.

En este particular, David (2000), plantea los siguientes pasos para construir una Matriz FODA:

- a. Hacer una lista de fortalezas claves.
- b. Hacer una lista de debilidades decisivas.
- c. Hacer una lista de las oportunidades importantes.
- d. Hacer una lista de las amenazas claves.
- e. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar la estrategia FO resultante en la casilla apropiada.
- f. Cotejar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.

g. Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.

h. Hacer comparación de las debilidades con las amenazas y registrar la estrategia DA resultante.

Tabla 1.

Esquema de la Matriz FODA

Matriz FODA		
	FORTALEZAS(F)	DEBILIDADES(D)
	1.- 2.- 3.- 4.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	1.- 2.- 3.- 4.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-
OPORTUNIDADES(O)	ESTRATEGIAS(FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1.- 2.- 3.- 4.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	1.- 2.- 3.- 4.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	1.- 2.- 3.- 4.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1.- 2.-	1.- 2.-	1.- 2.-

3.-	3.-	3.-
4.-	4.-	4.-
6.-	6.-	6.-
7.-	7.-	7.-
8.-	8.-	8.-
9.-	9.-	9.-
10.-	10.-	10.-

Fuente: David (1997)

2.5.5. Servicio.

Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos Thompson y Peteraf, 2012).

2.5.6. Cliente.

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson y Peteraf, 2012).

2.5.7. Diferenciación.

Para Franco y otros (2022), sirve como estrategia para el posicionamiento en el mercado por la variedad de productos que se ofertan al consumidor. Por consiguiente, la empresa marca diferencia ante la competencia.

2.5.8. Ventaja Competitiva

De acuerdo con Flores (2023), es la capacidad que tiene una determinada empresa para competir en el ámbito económico, lo cual permite mantenerse en el mercado. Además, se establecen precios bajos en los productos para que la empresa obtenga un rendimiento exitoso en el rubro.

2.5.9 Calidad en la atención al cliente.

Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa (Thompson y Peteraf, 2012).

2.5.10. Satisfacción del Cliente.

Según (Thompson y Peteraf, 2012), se lo considera un factor clave para los clientes ya que les permite elegir con mayor frecuencia a una empresa; es importante establecer protocolos de capacitación al personal de turno para que puedan atender con rapidez y al tiempo establecido.

2.5.11. Valor Percibido

En palabras de González (2016). se describe un término económico de un producto ofertado y el valor asociado de la calidad o beneficios y sacrificio; tales valores son procesados en la mente del cliente. Se puede analizar el valor percibido de forma completa, en una actividad de consumo laboral conformada de elementos cognitivos y emocionales.

2.5.12. Accesibilidad del Servicio

Para Thompson y Peteraf, (2012), la accesibilidad a un servicio genera un costo adicional al presupuesto de la empresa, son primordiales para satisfacer las necesidades del cliente y refleja un entorno amable, seguro y cómodo con tecnología actual.

2.5.13. Comunicación.

De acuerdo con Rivera y otros (2005), la comunicación genera compromiso y comprensión al cliente para crear fidelización, estas pueden ser mediante publicidad, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas y venta personal. Independientemente del método aplicado por la empresa la información transmitida al público debe ser novedosa y que genere interés.

2.5.14. Modelo Servperf.

La metodología Servperf se enfoca fundamentalmente en la medición de la calidad de servicio por medio del desempeño del servicio que la organización ofrece, mientras que un modelo anterior “Modelo Servqual” mide la calidad del servicio basado en la percepción y expectativa del cliente en referencia al servicio. Es así que el Servperf conserva las cinco dimensiones de Servqual, no obstante, focaliza el estudio en la percepción del consumidor como principio para la evaluación e investigación.

En este sentido, Ramos y otros (2020), señala que “el método Servperf permite la medición de la calidad del servicio de forma precisa por medio de la perspectiva del cliente o usuario, evaluando las siguientes dimensiones del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía”. Por tanto, el modelo Servperf permite medir el nivel de calidad de cualquier empresa que brinde un servicio donde se conoce las valoraciones de los clientes con respecto a la prestación que reciben y de esta manera plantear estrategias viables que beneficien a la empresa y al cliente.

2.5.15. Método de Mejora Continua Ciclo de Deming.

De acuerdo con Deming (1989), el Ciclo de Deming, también conocido como Modelo PDCA, debido a que las siglas mencionadas hacen referencia a cuatro pasos o fases que conllevan al mejoramiento de la calidad, puesto que se trata de acciones planificadas y organizadas que aportan confiabilidad de que el servicio logrará satisfacer las características de calidad. Los pilares del modelo se basan en la importancia y el desarrollo manuales que definan planes y procesos, el seguimiento y evaluación de procedimientos determinados. Los elementos del PDCA son: planificar, hacer, controlar y actuar.

2.5.16 Plan Estratégico

De acuerdo con Bonilla (2013), el plan estratégico es el “proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (p.56). Por lo tanto, es prioridad del gerente hacer el diseño del documento donde se sintetice la metodología que se han de ejecutar, haciendo un estudio colectivo de todo lo que atañe a la organización, considerando que el plan es un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándola con los objetivos, siendo una visión, por ende cualquier ausencia de programación puede irremediablemente llevar los objetivos al fracaso o al caos, por ello todo gerente debe planificar siendo que es un ejercicio de su profesión que enmarca la línea del futuro deseado para la organización.

De tal manera que, la planificación estratégica según Kotler (2009) plantea que “es un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueden alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiante de mercadeo” (p. 46). De allí que en rigor, la practica gerencial ha de plasmarse en el curso concreto, conscientemente de la acción, siendo guiada a través de métodos estratégicos de trabajo orientada al tiempo necesario para su ejecución, siendo la planeación una guía metodológica para enfrentar una situación que busca obtener resultados óptimos atribuidos a los objetivos planteados.

Con referencia a todo lo planteado, la finalidad del estudio de la investigación es lograr un camino que proyecte una nueva forma de hacer las cosas, con la intencionalidad de marcar estrategias gerenciales en función de la toma de decisiones. En síntesis, las estrategias gerenciales deben partir de la iniciativa, dinamismo, métodos que involucren de manera estratégica y armónica al equipo de planta en el accionar de la planificación, buscar las estrategias y actividades más adecuadas para suplir las necesidades manifiestas, por ello un plan es el resultado de un proceso, debido a que cobra sentido cuando permite la participación de todos los actores.

2.5.17 El Empoderamiento en las Organizaciones

El empoderamiento es un instrumento ideal para las organizaciones y sus integrantes. Según García (2012), se ajusta perfectamente en la filosofía actual de los directivos y de los trabajadores; por cuanto los directivos ven en el empoderamiento un medio para alejar burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de premiar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales y no los colectivos; además, los empleados se sienten cautivados por el concepto por razones similares. Es importante resaltar que se pueden sentir estimulados por los cambios políticos que apuntan hacia un mayor individualismo, y en sí a la valoración del rendimiento particular de cada persona.

Para muchos el empoderamiento resulta una herramienta idónea para ayudar al desarrollo del talento oculto por parte de los individuos. Señala García (ob. cit.), que existen muchos casos que gracias a la estructura y el diseño de muchos oficios en la

industria y el comercio, los trabajadores tienen que utilizar una pequeña porción de sus habilidades, lo que supone para muchos de ellos una gran frustración. Sin embargo, la aplicación del empoderamiento como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable; es así, que junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, se observa la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes, tales como:

- Realizar el trabajo.
- Optimizar la manera de hacer el trabajo.

En ese sentido, refiere Wilson (1996), que para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin tener en cuenta en qué sector o en qué parte de la cadena de mando se está hablando, bien puede ser el administrativo que desarrolla un sistema mejor para generar las facturas, o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad surgen cuando los empleados tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empoderamiento.

Para García (ob. cit.), algunos autores consideran que el empoderamiento conlleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización. Esto permite mejorar la relación con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener. Los empleados que trabajan de cara al público, deben tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la Dirección. Esto es algo que se aplica tanto a clientes internos como externos.

Una de las mayores consecuencias del empoderamiento es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento.

Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados. Parafraseando a Wilson (ob. cit.), se distingue como consecuencia del empowerment, la introducción de una mayor calidad; debido a que los trabajadores que se les otorga la misión directiva de

calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.

Por lo tanto, el progreso habitual y continuo, forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas. Las personas que trabajan bajo esta herramienta, poseen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario, operan en áreas que conocen profundamente y crean mejoras, al mismo tiempo logran que su trabajo sea más agradable

2.6. Operación de las Variables:

La variable es definida por Tamayo y Tamayo (2012) como “el término utilizado para designar cualquier característica de la realidad que puede ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p. 163). De allí, que las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan.

En ese sentido, existen dos tipos que son: Variable Independiente, la cual según Tamayo y Tamayo (ob. cit.), “es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente”. Se podría señalar que son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos. En este caso la variable independiente es estrategias gerenciales. En relación a la variable dependiente, el mismo autor señala que “es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente”. Es decir, que es el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador. De allí, que la variable dependiente es calidad del servicio.

Tabla 2

Operacionalización de Variables

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del modelo.

Naturaleza de la investigación conforme a los objetivos formulados, la presente investigación se realizará enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que se aportarán alternativas de solución a una necesidad evidenciada, a través de la realización de una propuesta sobre Estrategias Gerenciales para Mejorar la Calidad del Servicio en la Empresa Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes. En esta fase, la metodología según Taylor y Bogdan (2002) “es tanto la manera cómo enfocamos los problemas como la forma en que buscamos las respuestas a los mismos” (p. 87). Esencialmente, consiste en establecer los criterios y estrategias en el abordaje de las realidades estudiadas a fin de responder eficazmente a las necesidades detectadas en función de las interrogantes que dicha realidad plantea.

Según la Universidad Fermín Toro (2001), en el Manual de Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral, señala que el proyecto factible “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, seguimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 14).

3.2 Tipo de investigación

En el presente estudio, se utilizará el tipo de investigación es de campo. Al respecto, Arias (2012), define la investigación de campo como “... la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipularlos o controlar variable alguna” (p. 50). Además, en la fase de diagnóstico estará apoyada en una investigación de nivel descriptivo, para lo cual, Hernández, Fernández y Baptista (2018), señala:

Es aquella que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar, por lo tanto, los datos son obtenidos en forma directa de la realidad (p.199).

En este orden se ideas, los datos de interés, se van a obtener por contacto directo de la realidad objeto de estudio con las personas que trabajan en el sector dentro del mencionado laboratorio a estudiar, denominado Fundalanavial, específicamente en el estado Cojedes, se buscará especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis y se describirán las variables de la investigación.

3.3 Diseño de la Investigación

En la realización del estudio, se utilizará el diseño de investigación no experimental, este tipo de diseño es definido por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p.99). Es decir, se trata de una investigación donde el investigador no hace variar en forma intencional la variable independiente. En este sentido, se realizará la observación de las variables, tal y como se da en su contexto natural, y posteriormente se analizará. Además, los datos manejados durante la ejecución del diagnóstico, se recolectarán en un tiempo único y en un momento continuo.

De tal manera, que el diagnóstico se aplicará de una manera directa y vivencial en el entorno laboral del mismo laboratorio en estudio, San Carlos estado Cojedes, situación está que caracterizará su aplicación como un proceso de investigación de campo, dado que en esta etapa se aplicará el instrumento diseñado para recoger la información necesaria, que permitirá elaborar la propuesta y posteriormente las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegará.

3.4 Población y Muestra.

La población es definida por Palella y Martins (2006), como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de ésta, poseen una o más características en común; lo que hace posible la generalidad de los resultados obtenidos hacia otras poblaciones similares” (p. 273). En este sentido, la población y muestra estará

conformada por cuatro (4) sujetos que se desempeñan en la institución en estudio: tal como se muestra a continuación.

Tabla 3.

Población de la Investigación

Población		
Cargo	Nº de personas	Porcentaje (%)
Gerente (Responsable del laboratorio)	1	25
Trabajadores	3	75
Total	4	100

Fuente: Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad, Laboratorio de Cojedes (2024)

En esta investigación no se utilizaron criterios muestrales a objeto de extraer una muestra reducida del universo, por cuanto Balestrini (2006), expresa “dadas las características de una población finita se toman como unidades de estudio a todos los individuos que la integran” (137). Por lo tanto, en este caso la población y muestra estará conformada por cuatro personas que se desempeñan en la empresa en estudio.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la fase diagnóstica de esta investigación, se utilizarán como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta. En cuanto a la observación; Hernández y Otros (ob. cit.), señalan: “la observación directa, es el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” (p. 315). Es por ello, que se realizarán las observaciones de las actividades de la población muestral seleccionada directamente en el área donde se desempeñan. En la misma forma, se utilizará la técnica de la encuesta, para conocer aspectos fundamentales relacionados con las estrategias que puedan garantizar la calidad de la gestión empresarial.

De allí, que la encuesta, es definida por Arias (ob. cit.), como “una herramienta básica que se utiliza en las investigaciones y también son llamadas cuestionarios orales, que pueden adoptar varias formas, desde una cesión de preguntas y respuestas totalmente

informal hasta una interacción altamente estructurada y detallada” (p. 213). En base a lo anterior, se utilizará como instrumento para la recolección de datos, el cuestionario; sobre el cual, Hernández y Otros (ob. cit.), señalan “los instrumentos constituyen un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje del punto de interés” (p.223). En este sentido, el instrumento representa el medio o procedimiento, por el cual se obtendrá la información necesaria para el completo desarrollo de la investigación.

De esta manera, el instrumento será un cuestionario tipo Escala de Likert conformado por veinte ítems o preguntas. La Escala de Lickert según Hernández y Otros (ob. cit.), consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de operaciones o juicios, donde se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de escala, incluso pueden ser tres, siete o cualquier otra posibilidad” (p.263). Esta escala contiene las siguientes alternativas: Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca, según el criterio siguiente:

Tabla 4.

Alternativas de respuestas

Alternativas de respuestas	Codificación	Significado
Siempre	5	La actividad se realiza en todas las situaciones
Casi Siempre	4	La actividad se realiza en casi todas las situaciones
Algunas Veces	3	La actividad se realiza en algunas situaciones
Casi Nunca	2	La actividad casi nunca se realiza
Nunca	1	La actividad no se realiza

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.)

3.6 Técnica de Análisis e Interpretación de los Datos

Con relación al análisis de datos, se utilizará la estadística descriptiva porcentual. Al respecto, Sabino (2001) enuncia que “la estadística descriptiva se encarga de

recolectar, agrupar, presentar, analizar e interpretar los datos” (p. 26). Se organizarán, codificarán y tabularán los datos para su posterior análisis. Igualmente, se presentarán en tablas señalando los porcentajes, ítems e indicadores para posteriormente proyectar los teorizantes en relación a las debilidades encontrada.

De allí, que se procederá en consonancia con las siguientes fases:

Fase I: Diagnosticar los factores que determinan la calidad del servicio que actualmente brinda Fundalnavial a los clientes del estado Cojedes

- En esta fase se conocerá sobre la situación actual en relación a las estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en la empresa fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes. Se desarrollará el procedimiento metodológico, aplicación de las técnicas de recolección de datos, análisis de resultados y planificación del estudio.

Fase II: Analizar el nivel de calidad de servicio que ofrece la Empresa Pública Fundalnavial Cojedes en el área de los servicios prestados para la satisfacción del cliente

De acuerdo con los resultados que se obtengan de la fase I, se establecerán según el análisis de estos, los elementos que se requieren para el diseño de estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en la empresa fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes. Esto se llevó a cabo a través de un procedimiento metodológico, selección de actividades, técnicas y recursos necesarios para diseñar las estrategias.

Fase III: Diseñar la propuesta con las estrategias de mejora continua en la atención al cliente para los colaboradores de la Empresa Pública Fundalnavial Cojedes.

En esta fase se diseña la propuesta con las estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en la empresa fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes. Contenido de la propuesta.

3.7 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

El instrumento será validado a través de la técnica juicio de expertos, mediante tres especialistas: Uno en metodología y dos administradores especialistas en gerencia;

los cuales revisarán exhaustivamente para la validación, con respecto a los criterios de congruencia, claridad y redacción. Para Hernández, (ob. cit.), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.231). Se considerarán las observaciones para la redacción final del cuestionario.

En relación a la confiabilidad del instrumento de medición, Ary (2000), la define como “el grado de uniformidad o seguridad con que se cumple su contenido” (P.93). Para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizará una prueba piloto a un número reducido de sujetos; para ello, se seleccionaran un número pequeño de trabajadores con características similares a la muestra objeto de estudio pero diferente a los elementos muestrales de la investigación; los mismos se escogerán al azar, a objeto de medir la tendencia para proporcionar información inicial que facilite la ejecución de técnicas estadísticas, y posteriormente se analizaran los resultados a través de la prueba Alfa de Cronbach, que según Ledesma (2002), “se usa para estimar la confiabilidad de un test cuando la puntuación del ítem puede tomar diferentes valores” (P. 45). Para el cálculo se utilizará el Sistema Estadístico SPSS Versión 20.0.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la situación actual en relación a las estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en la empresa fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes.

De acuerdo con el diagnóstico de la situación que se presenta actualmente en la empresa fundación laboratorio nacional de vialidad, (FUNDALANAVIAL) del estado Cojedes, los resultados obtenidos se desarrollaron a través de la implementación de la estadística descriptiva, mediante el porcentaje simple especificando valores y respuestas obtenidas así como el valor numérico porcentual obtenido. La interpretación se efectuó sobre la base del análisis de cada ítem, relacionando la respuesta y el porcentaje obtenido con el aspecto de la interrogante planteada. Se procedió a registrar la información y/o datos obtenidos posteriores a la aplicación de un cuestionario tipo Escala de Likert conformado por veinte ítems o preguntas; los cuales, midieron el alcance de los objetivos donde la información recolectada se realizó a través las dimensiones explicadas. Los resultados obtenidos del diagnóstico, se detallan en las tablas que a continuación se presentan:

Tabla 5.

Ítem 1: En la Empresa FUNDALANAVIAL se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la calidad de servicio. Indicador: Planificación estratégica Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	3	75	1	25	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

Tal como se observa en la tabla 5, los resultados indican que el 75 % de los encuestados señaló que casi siempre se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional, 25 % respondió que algunas veces lo hacen. Esto indica que se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional.

En tal sentido, estos resultados concuerdan con lo señalado por Bonilla (ob. cit.), quien refiere que el plan estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. Por lo tanto, es prioridad de la Empresa FUNDALANAVIAL hacer el diseño del documento donde se sintetice la metodología que se han de ejecutar, haciendo un estudio colectivo de todo lo que atañe a la organización, considerando que el plan es un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolo con los objetivos, siendo una visión, por ende cualquier ausencia de programación puede irremediamente llevar los objetivos al fracaso o al caos, por ello, todo gerente debe planificar siendo que es un ejercicio de su profesión que enmarca la línea del futuro deseado para la organización.

Tabla 6.

Ítem 2: En la Empresa FUNDALANAVIAL se aplican tácticas inmersas en las funciones gerenciales. Indicador: Planificación estratégica. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	-	-	4	100	-	-	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

Tal como se observa en la tabla 6, el 100 % señaló que casi siempre en la Empresa FUNDALANAVIAL se aplican tácticas inmersas en las funciones gerenciales. En este sentido, Chiavenato (ob. cit.), señala que las funciones gerenciales consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo, e indica que cuando se relacionan en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo; el cual, está determinado por el conjunto de las funciones administrativas. Por tanto, es determinante la aplicación de tácticas como apoyo para el buen funcionamiento de las funciones gerenciales.

Tabla 7.

Ítem 3: En la Empresa FUNDALANAVIAL se implementan continuamente nuevas estrategias que permitan la optimización de la calidad del servicio. Indicador: Estrategias creativas. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico

Ítem 4: En la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL se propician acciones dirigidas a mejorar continuamente la calidad de servicio. Indicador: Estrategias creativas. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	-	-	-	-	4	100	-	-	-	-	4	100
4	-	-	-	-	4	100	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En la tabla 7 se observa que en referencia al ítem 3, todos los encuestados señalaron que algunas veces se implementan continuamente nuevas estrategias que permitan la optimización de la calidad del servicio. Referente al ítem 4, igualmente, el 100% manifestó que algunas veces en la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL se propician acciones dirigidas a mejorar continuamente la calidad de servicio.

De acuerdo con Pizzo (ob. cit.), la calidad de servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido

personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Por tanto, en la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL, se debe hacer mayor énfasis para la implementación de estrategias y acciones como apoyo a la optimización de la calidad del servicio; considerando que es una empresa que presta un servicio público y debe cubrir y satisfacer las necesidades de los usuarios aportándoles un servicio de excelente calidad.

Tabla 8.

Ítem 5: Conoce las fortalezas de la Empresa FUNDALANAVIAL. Indicador: fortalezas. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico.

Ítem 6: Conoce las oportunidades de la Empresa FUNDALANAVIAL. Indicadores: Fortalezas, oportunidades. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	-	-	4	100	-	-	-	-	-	-	4	100
6	-	-	3	75	1	25	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En el ítem 5, referente a las fortalezas de la Empresa FUNDALANAVIAL, se observa que un 100 % indicó que casi siempre conoce dichas fortalezas. Del mismo modo, en relación al ítem 6, las personas consultadas señalaron que 75% casi siempre conocen las oportunidades de la Empresa FUNDALANAVIAL 25 % algunas veces. Por lo tanto, estos resultados indican que tanto las fortalezas como las oportunidades son conocidas para los trabajadores de la mencionada Institución.

En este sentido, David (ob. cit.), señala que las fórmulas estratégicas como la matriz DOFA, permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución; además, esta matriz es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y

DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Estas estrategias son importantes para la Empresa FUNDALANAVIAL. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Tabla 9.

Ítem 7: En la Empresa FUNDALANAVIAL se requiere de estrategias de cambio hacia la calidad del servicio. Indicador: Cambios. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Plan estratégico

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En la tabla 9 se puede observar los resultados del instrumento aplicado a la muestra en estudio, el 100 % respondió que en la Empresa FUNDALANAVIAL se requiere siempre de estrategias de cambio hacia la calidad del servicio. En este aspecto, Según Garay (ob. cit.), dado que las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, se entiende que son un patrón de acciones o decisiones, enunciadas formal o informalmente, adoptadas por la organización en respuesta a su ambiente interno y externo, que hace posible el logro de objetivos en la realización de una misión determinada. Por lo tanto, es necesario disponer de los recursos necesarios para tener a disposición las estrategias de en pro de la calidad del servicio.

Tabla 10.

Ítem 8: La gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL posee un liderazgo que genera confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas. Indicador: Liderazgo. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	2	50	2	50	-	-	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En la tabla 10 se presentan los resultados de la encuesta aplicada a la muestra en estudio; se observa que 50 % respondió siempre; 50 % contestó casi siempre; significa que en la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL existe un liderazgo que genera confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas. Esto orienta la percepción de que los gerentes de esta Organización poseen liderazgo para generar la confianza en sus trabajadores.

En concordancia con lo expresado por García (ob. cit.), el empoderamiento es considerado como un proceso de carácter multidimensional de tipo social en donde el liderazgo ejercido correctamente por él o los directivos de la organización, la comunicación transmitida a los empleados y los grupos auto-dirigidos sustituyen la estructura piramidal existente por una estructura más horizontal, la participación de todos los individuos dentro del sistema forman parte activa del control del mismo, con la finalidad de promover el potencial de los empleados y que posteriormente se verá reflejado en la comunidad en la cual se desempeña. De allí, que se genera un liderazgo en la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL y confianza en los trabajadores.

Tabla 11.

Ítem 9: La gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL promueve el compromiso de los trabajadores con la Institución. Indicador: compromiso. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	2	50	2	50	-	-	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En el ítem 9 se demuestra que el 50 % de los sujetos encuestados respondieron siempre y el otro 50 % señaló casi siempre. De lo cual se demuestra que la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL promueve el compromiso de los trabajadores con la Institución. En este sentido, Wilson (ob. cit.), señala que la aplicación del empoderamiento como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable; es así, que junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, se observa la posibilidad de ser creativos e innovadores; lo cual genera un compromiso con la institución.

Tabla 12.

Ítem 10: La Empresa FUNDALANAVIAL dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos. Indicador: Trabajo en equipo. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Empoderamiento

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	3	75	1	25	-	-	-	-	-	-	4	100

La tabla 12 contiene los resultados del instrumento aplicado a la muestra en estudio; en la cual se observa que el 75 % respondió siempre y el 25 % casi siempre. De esta información se deduce que la Empresa FUNDALANAVIAL dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos. Tal como señala Díaz (ob. cit.), existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente las actividades diarias.

Tabla 13:

Ítem 11: Como trabajador de la Empresa FUNDALANAVIAL se desempeña en un clima de trabajo ordenado y organizado. Indicador: Disciplina. Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	-	-	3	75	1	25	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En la tabla 13 se reflejan los resultados de la consulta realizada a la muestra en estudio, se observa que 75 % seleccionó la alternativa casi siempre y 25 % algunas veces. Esto indica que los mencionados sujetos consideran que como trabajadores de la Empresa FUNDALANAVIAL se desempeñan en un clima de trabajo ordenado y

organizado. En este sentido, Wilson (ob. cit.), refiere que una de las consecuencias del empoderamiento desde una óptica positiva, es la introducción de una mayor calidad; debido a que se les otorga la misión directiva de calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.

Por lo tanto, un clima de trabajo ordenado y organizado forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad, la oficina de ventas, la gerencia, entre otros. Las personas que trabajan bajo estas condiciones poseen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario, operan en áreas que conocen profundamente y crean mejoras, al mismo tiempo logran que su trabajo sea más agradable.

Tabla 14:

Ítem 12: La Empresa FUNDALANAVIAL cuenta con el personal capacitado para prestar el servicio que oferta. Indicador: Disposición al cambio. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Cultura de calidad

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	-	-	-	-	3	75	1		-	-	4	100
							25					

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En la tabla 14 se reflejan los resultados de la consulta realizada a la muestra en estudio, se observa que el 75 % de la muestra encuestada manifestó que algunas veces la Empresa FUNDALANAVIAL cuenta con el personal capacitado para prestar el servicio que oferta; mientras que el 25 % indicó casi nunca. Estas respuestas indican que existen limitaciones en relación al personal capacitado. En ese sentido, Drucker (ob. cit.), señala que se debe asegurar que la gente sepa qué debe hacer, cuándo lo

debe hacer, y ejercer liderazgo para lograr que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo.

Tabla 15:

Ítem 13: El personal dispone de tecnología adecuada para cumplir con su trabajo. Indicador: Mejoramiento continuo. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Cultura de calidad.

Ítem 14: La Empresa FUNDALANAVIAL dispone de suficientes recursos para llevar a cabo el proceso de la prestación del servicio que ofrece. Indicador: Mejoramiento

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	-	-	3	75	1	25	-	-	-	-	4	100
14	-	-	-	-	4	100	-	-	-	-	4	100

continuo. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Cultura de calidad.

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

En la tabla 15 se observan los resultados de la consulta realizada a la muestra en estudio. En relación al ítem 13 se observa que el 75 % de la muestra encuestada manifestó que casi siempre el personal dispone de tecnología adecuada para cumplir con su trabajo, 25 % señaló algunas veces. Referente al ítem 14, se visualiza que todos los encuestados coincidieron en que algunas veces la Empresa FUNDALANAVIAL dispone de suficientes recursos para llevar a cabo el proceso de la prestación del servicio que ofrece. De tal manera que se requiere mayor dedicación de la empresa para ejercer un mejoramiento continuo.

En ese sentido, se debe conocer el Ciclo de Deming, según Deming (ob. cit.), también conocido como Modelo PDCA, son cuatro pasos o fases que conllevan al mejoramiento de la calidad, puesto que se trata de acciones planificadas y organizadas que aportan confiabilidad de que el servicio logrará satisfacer las características de calidad. Los pilares del modelo se basan en la importancia y el desarrollo manuales que definan planes y procesos, el seguimiento y evaluación de procedimientos determinados.

Tabla 16:

Ítem 15: La empresa FUNDALANAVIAL conoce los intereses y necesidades del usuario. Indicador: Aseguramiento de calidad. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Cultura de calidad

Ítem 16: El servicio otorgado por la empresa FUNDALANAVIAL cumple con las necesidades y expectativas solicitadas por el usuario. Indicador: Aseguramiento de

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
16	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100

calidad. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Cultura de calidad

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

Tal como se observa en la tabla 16, la respuesta del ítem 15, indica que el 100% de las personas consultadas señalaron que siempre la empresa FUNDALANAVIAL conoce los intereses y necesidades del usuario; igualmente en el ítem 16, todas las personas consultadas coincidieron en que el servicio otorgado por la empresa FUNDALANAVIAL cumple con las necesidades y expectativas solicitadas por el

usuario. Estas respuestas demuestran que la empresa FUNDALANAVIAL posee cultura de calidad. En ese sentido, Thompson y Peteraf, (ob. cit.), señalan que la calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa

Tabla 17:

Ítem 17: La atención que recibe el cliente sobre el servicio satisface sus necesidades
Indicador: Eficacia. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Indicadores de calidad

Ítem 18: Los procesos para cumplir con el servicio son eficientes. Indicador:

Ítem	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
17	F %	F %	F %	F %	F %	F %
	-	3	1	-	-	4
	-	75	25	-	-	100
18	-	2	2	-	-	4
	-	50	50	-	-	100

eficiencia. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Indicadores de calidad

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

Los resultados representados en la tabla 17 demuestran en relación al ítem 17 que el 75 % de las personas encuestadas indicaron que casi siempre la atención que recibe

el cliente sobre el servicio satisface sus necesidades, 25 % señaló algunas veces. Lo cual, es un indicativo de que existen debilidades en la atención al cliente sobre el servicio. Referente al ítem 18, se observa que 50 % respondió casi siempre los procesos para cumplir con el servicio son eficientes y 50 % señaló algunas veces. Esta división de respuestas entre casi siempre y algunas veces demuestra la idea de que existe eficiencia en los procesos. Ambos ítems son indicadores de calidad

Estos resultados se relacionan con lo expresado por Ramos y otros (ob. cit.), en el sentido de que el método Servperf permite la medición de la calidad del servicio de forma precisa por medio de la perspectiva del cliente o usuario, evaluando las siguientes dimensiones del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Por tanto, el modelo Servperf permite medir el nivel de calidad de cualquier empresa que brinde un servicio donde se conoce las valoraciones de los clientes con respecto a la prestación que reciben y de esta manera plantear estrategias viables que beneficien a la empresa y al cliente. Por lo que se debe tener presente este método en la empresa Fundalanavial

Tabla 18:

Ítem 19: La disposición del personal de la Empresa FUNDALANAVIAL para la prestación del servicio es adecuada. Indicador: Efectividad. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Indicadores de calidad

Ítem 20: En general, el servicio que presta la Empresa FUNDALANAVIAL es de calidad. Indicador: Efectividad. Variable: Calidad del servicio. Dimensión: Indicadores de calidad.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	-	-	4	100	-	-	-	-	-	-	4	100
20	-	-	2	50	2	50	-	-	-	-	4	100

Fuente: *Elaboración propia (2025)*

La tabla 18 representa la información obtenida de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la empresa FUNDALANAVIAL relacionada con el indicador efectividad; en la cual, se observa en el ítem 19 que el 100 % señalaron que casi siempre la disposición del personal de la Empresa FUNDALANAVIAL para la prestación del servicio es adecuada. Al referirse al ítem 20, se tiene que 50 % señaló casi siempre el servicio que presta la Empresa FUNDALANAVIAL es de calidad y 50 % señaló algunas veces.

En este sentido, se debe mantener la calidad del servicio y de ser posible lograr la optimización del mismo. Para Pizzo (ob. cit.), la calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable.

4.2. Analizar el nivel de calidad de servicio que ofrece la Empresa Pública Fundalanavial Cojedes en el área de los servicios prestados para la satisfacción del cliente

- Al hacer un análisis del nivel de calidad de servicio que ofrece la empresa pública FUNDALANAVIAL Cojedes en el área de los servicios prestados para la satisfacción del cliente, se observó que se requiere de estrategias de cambio hacia la calidad del servicio.
- Existe un liderazgo en la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL y confianza en los trabajadores.

- La Empresa FUNDALANAVIAL promueve el compromiso de los trabajadores con la Institución.
- La Empresa FUNDALANAVIAL dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos.
- Los trabajadores de la Empresa FUNDALANAVIAL se desempeñan en un clima de trabajo ordenado y organizado que genera la disciplina. Las personas que trabajan bajo estas condiciones poseen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario, operan en áreas que conocen profundamente y crean mejoras; al mismo tiempo logran que su trabajo sea más agradable.
- La empresa FUNDALANAVIAL cuenta con el personal capacitado para prestar el servicio que oferta; sin embargo, existen limitaciones de capacitación.
- La Empresa FUNDALANAVIAL dispone de suficientes recursos para llevar a cabo el proceso de la prestación del servicio que ofrece; pero se requiere mayor dedicación de la empresa para ejercer un mejoramiento continuo.
- El modelo Servperf permite medir el nivel de calidad de cualquier empresa que brinde un servicio donde se conoce las valoraciones de los clientes con respecto a la prestación que reciben y de esta manera plantear estrategias viables que beneficien a la empresa y al cliente. Por lo que se debe tener presente este método en la empresa Fundalanavial
- El servicio que presta la Empresa FUNDALANAVIAL es de calidad.

4.3. Diseñar la propuesta con las estrategias de mejora continua en la atención al cliente para los colaboradores de la Empresa Pública FUNDALANAVIAL Cojedes.

De acuerdo con el análisis realizado en la fase II. Se proponen estrategias de mejora continua en la atención al cliente para los colaboradores de la Empresa Pública FUNDALANAVIAL Cojedes.

1. Mejorar los tiempos de respuesta

La primera práctica para un servicio al cliente eficiente es mejorar los tiempos de respuesta; especialmente cuando se trata de consultas o problemas. Así, la experiencia del cliente con tu servicio será positiva desde el inicio, el tiempo máximo de espera para cada canal es:

- Correo electrónico: hasta 1 hora o menos;
- Redes sociales: 15 minutos o menos;
- Teléfono: 5 minutos o menos;
- Chat: 1 minuto o menos.

2. Ofrecer herramientas de productividad a tus agentes

Una de las técnicas de mejora de calidad más importantes es brindar herramientas para que los agentes del equipo de atención al cliente puedan trabajar de forma más ágil y eficiente.

Una de ellas es el sistema de tickets, que sirve para centralizar, administrar y dar seguimiento a las solicitudes de los clientes. De esta forma, pueden monitorear el estado de la consulta en todas sus etapas (inicio, progreso, resolución y cierre) y evitar que se pierdan en el camino.

En caso de que no pueda ser resuelto, el software envía el ticket al agente más capacitado para resolver el problema.

La implementación de chatbots de IA (programa informático que simula una conversación con un usuario) también es otro recurso utilizado para resolver consultas simples y contestar preguntas frecuentes. Así, los agentes pueden dedicarse de lleno a solucionar cuestiones más complejas.

Practicar la empatía por parte de los agentes del equipo de soporte: deben tener empatía y voluntad para ayudar al cliente a resolver su problema. La actitud de

compromiso de ayudar es bien evaluada por los consumidores, quienes se sentirán valorados, comprendidos y respetados.

3. Optimizar los canales de comunicación y personalizar los mensajes para cada tipo de cliente

La optimización de canales de comunicación y la personalización de mensajes es una estrategia clave fundamental para mejorar la relación con cada cliente.

Se puede dividir a los usuarios en segmentos o grupos basados en características similares como:

- Demografía
- Historial de compras
- Preferencias o comportamientos

Esto permitirá adaptar el lenguaje y tono de los mensajes según el tipo de cliente y el canal de comunicación utilizado. Para ello es clave ser claro, amigable y profesional.

4. Ofrecer atención comunicacional

La estrategia comunicacional es muy importante para ofrecer un servicio integrado en todos los canales de atención al cliente para que los usuarios no tengan que repetirse. Eso mejora considerablemente la experiencia del cliente, quien recibe una atención fluida y sin demoras, sin importar cuántas veces cambie de canal.

5. Humanizar la atención al cliente

Uno de los mayores retos que enfrentan las empresas en la actualidad es crear conversaciones más significativas y útiles entre los clientes y los chatbots impulsados con IA. Esta herramienta permite que los usuarios se comuniquen con el equipo de soporte y obtengan información correcta y rápida en cualquier momento, a través de los canales de mensajería.

6. Reunir el feedback de los clientes

Una de las mejores estrategias para mejorar la calidad en el servicio al cliente es obtener feedback. Una opción es solicitar comentarios o enviar encuestas de satisfacción después del servicio; en las llamadas telefónicas, es posible que esta evaluación se realice inmediatamente después del contacto.

A través de una simple pregunta por ejemplo: “En una escala de 0 a 10, ¿cuánto recomendarías nuestro servicio online?” las empresas pueden obtener información para promover mejoras del equipo y sistema de servicio al cliente.

Un informe de Gartner asegura que el 80% de las empresas que experimentan un crecimiento año tras año utilizan encuestas de satisfacción para recopilar datos sobre la experiencia del cliente. Las compañías que no lo hacen crecen solo un 58%.

7. Tomar decisiones basadas en datos

Mediante el análisis de datos es posible comprender realmente el comportamiento del consumidor. Por eso, es importante que las empresas evalúen:

- ¿Cuál es el tiempo medio de respuesta en cada canal?
- ¿Cuál es el porcentaje de tickets resueltos en relación al número total de contactos recibidos en una semana o mes?
- ¿Cuál es el número medio de quejas recibidas en un período determinado?
- ¿Cuáles son las principales tendencias en el comportamiento de los clientes?;
- ¿Cuáles son los problemas recurrentes manifestados por los usuarios?

Estos indicadores pueden brindar información importante para mejorar el servicio al cliente, optimizar los tiempos de trabajo del equipo de soporte y marcar la diferencia con la competencia.

8. Implementar tecnología adecuada

Un software de servicio al cliente permite reunir todas las interacciones de los clientes en un solo lugar y generar una base de datos sobre sus necesidades, preferencias y dificultades, de manera que cuando se ponga en contacto con el soporte recibirá una asistencia personalizada.

Zendesk para el servicio al cliente permite que los integrantes del equipo de atención al cliente puedan gestionar solicitudes y problemas a través de múltiples canales de comunicación. Además, proporciona una interfaz centralizada donde los agentes pueden gestionar y responder a todas las consultas de manera efectiva.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos de la investigación y las variables estrategias gerenciales y calidad del servicio, se generaron las siguientes conclusiones:

En la empresa FUNDALANAVIAL se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional.

Se requiere de estrategias de cambio hacia la calidad del servicio,

Existe un liderazgo en la gerencia de la Empresa y confianza en los trabajadores.

Es determinante la aplicación de tácticas como apoyo para el buen funcionamiento de las funciones gerenciales.

La Empresa promueve el compromiso de los trabajadores y dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos

Es relevante revisar la implementación de estrategias y acciones como apoyo a la optimización de la calidad del servicio y hacer énfasis en la implementación de estrategias y acciones como apoyo a la optimización de la calidad del servicio; considerando que es una empresa que presta un servicio público y debe cubrir y satisfacer las necesidades de los usuarios aportándoles un servicio de excelente calidad.

Las fortalezas y las oportunidades son conocidas para los trabajadores de la Empresa FUNDALANAVIAL.

Las fórmulas estratégicas como la matriz DOFA, son importantes para la Empresa FUNDALANAVIAL, debido a que la utilidad radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

La Empresa FUNDALANAVIAL se desempeña en un clima de trabajo ordenado y organizado que forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad, la oficina de ventas, la gerencia, entre otros.

Las personas que trabajan bajo estas condiciones poseen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario, operan en áreas que conocen profundamente y crean mejoras, al mismo tiempo logran que su trabajo sea más agradable.

RECOMENDACIONES

Elaborar el diseño del documento (plan estratégico) en el cual se sintetice la metodología a ejecutar, haciendo un estudio colectivo de todo lo que atañe a la organización, considerando que el plan es un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolo con los objetivos, siendo una visión.

Disponer de los recursos necesarios para mantener a disposición las estrategias de en pro de la calidad del servicio.

Garantizar que el personal esté informado en relación a qué debe hacer, cuándo lo debe hacer, y ejercer liderazgo para lograr que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo.

Conocer el Ciclo de Deming, o Modelo PDCA, son cuatro pasos o fases que conllevan al mejoramiento de la calidad, acciones planificadas y organizadas que aportan confiabilidad de que el servicio logrará satisfacer las características de

calidad. Los pilares del modelo se basan en la importancia y el desarrollo manuales que definan planes y procesos, el seguimiento y evaluación de procedimientos determinados.

Mantener la calidad del servicio con la visión hacia el logro de la optimización del mismo; debido a que la calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por la empresa para la interpretación de las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, un servicio que cubra los más altos niveles de exigencia.

Colocar un buzón de sugerencias a fin de que se puedan leer las ideas de los clientes en cuanto a necesidades sentidas y así evaluar para mejorar de manera progresiva en aspectos que consideren factible y beneficioso para la empresa.

Capacitar al personal en temas de atención al cliente desde la bienvenida hasta la despedida, a fin de realizar un protocolo de atención al usuario para mejorar la calidad de atención y la capacidad de solución a posibles reclamos o quejas de los usuarios.

Implementar la propuesta con las estrategias de mejora continua en la atención al cliente para los colaboradores de la Empresa Pública FUNDALANAVIAL Cojedes.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alves, N., Gomez, C., Da Silva, J., & Da Silva, R. (2020). Uso de la Escala Servperf cómo método de evaluación de la satisfacción. Encuentro de Extensión, Docencia e Iniciación Científica (EEDIC)
- Alveiro, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. Revista Científica "Visión de Futuro", 11(1), [fecha de Consulta 12 de Enero de 2025]. ISSN: 1669-7634. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. 5° Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Pp. 74
- Ary, D, Jacobs, L. y Razavieh, A. (2000). Metodología de la Investigación México. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. Pp. 93.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud. Bogotá: Ecoe Ediciones.Arroyo.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Bonilla, A. 2013. Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. 1. ed. San José. Editorial EUNED, Costa Rica. Pag.170ISBN9968-31- 267-3. Pp. 56
- Camps, V. (2003). Perspectivas éticas generales. En Ibarra, A. y Olivé, L. (Eds.), Cuestiones éticas en ciencia y tecnología en el siglo XXI (pp.159-179). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carr, A. Z. (1983), 'Is Business Bluffing Ethical?', in Vincent, B. (Ed.), Moral Issues in Business (pp. 17–24). Belmont: Wadsworth.
- Ccaccya, J (2020). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente de la empresa Teleservicios Populares, La Merced - Chanchamayo – Junín.
- Cedeño, A. & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado en 13 de enero de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tlng=es

- Cipriano, A. (2021). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en Financiera Qapaq S.A.; Agencia Huancayo 2017.Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2001). Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 1º Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. Pp.359.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá. D.C: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos. 9ºedición.
- Cortina, A. (2008): *Construir Confianza. Ética de la Empresa en la Sociedad de la Información y las Comunicaciones*.Trotta. Madrid – España
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, diciembre.
- David, F. (2000), Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición, 353pp
- Debeljuh, P. (2009). La conquista de las virtudes en la empresa. El aporte de los códigos de ética. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos.
- Deming, W.E. (1993). Out of the crisis. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Diccionario Webster's (2001)
- Duran, S., Crissien, j. Virviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. Revista Espacio. Vol. 38 (Nº 13) Año 2017. Pág. 24
- Drucker, P. (1996). La organización del futuro. Editorial McGraw Hill5 México. Pp. 5.
- Drucker, P. F. (2011). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. London and New York: Routledge.

- Flores, J. (2023). Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la Empresa Casa Blanca. Universidad Continental. Facultad de Ciencias de la Empresa. Huancayo, Perú.
- Franco, J., Macías, S. y Lucas, B. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes “Bahía 3 de diciembre” del cantón Puerto López Vol. 8, núm. 3. Julio-Septiembre, 2022, pp. 2387-2400
- Garay, M. (2005). Políticas y Estrategias Gerenciales para el Desarrollo del Talento Humano en América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.academia.edu/1734612/gestionhumana/basadaencompetencias>. [Consultado: 2014, Junio, 25] Pp. 32.
- García, L. (2009). *Ética o filosofía Moral*. Editorial Trillas. México Ferry, C. (2009). Teoría de la Organización y Administración Pública. Tecnos/UPF, Madrid
- González, C. H. (2016). *Gestión de organizaciones intensivas en conocimiento*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Harrington, J. H. (2014) mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá. <https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2018). Metodología de la Investigación. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill-Interamericana de México S.A. de CV. Pp. 23, 98,263.
- James A. F. Stoner E. (2011) Administración. 6° edición México.
- Kotler, A. (2009) Marketing (8va Ed). McGraw-Hill. Méxic
- Ledesma, H. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. Disponible: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>. [Consultado: 2014, Enero 20] Pp.45
- Ley de Protección al Consumidor y al Usuario. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Caracas, 4 de mayo de 2004.
- López, C. 2014. Teoría y Pensamiento Administrativo. México. EditorialMc Graw Hill Interamericana. México.
- Macel, A. (2000). Administración y gerencia. Editorial Trillas.

- Merriam-webster. (2022). Diccionario español inglés. 1ª edición.
<https://www.sbs.com.pe/diccionario-espanol-ingles-merriam-webster-9780877792819.html>.
- Munuera Alemán, J. L. & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. 1ª edición. Madrid.
- Norma ISO/IEC 17025:2005(es) Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración: Sitio web de ISO
- Palella, S. y Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa. 2ª Ediciones FEDEUPEL Caracas, Venezuela. Pp.115, 104,172.
- Pizzo, M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. Revista del Departamento de contaduría y finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-decalidad-en-el-servicio/.html>.
- Ramos, E., Mogollón, F., Santur, M. Lisseth, & Cherre, I. (2020). El modelo Servperf como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 417-423. Epub 02 de abril de 2020. Recuperado en 14 de enero de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200417&lng=es&tlng=es.
- Rivas-Peña, P., & Bello-Larreal, R. (2017). Liderazgo Bioético: Una Cosmovisión Sistemática en las Organizaciones Complejas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77),24-35.[fecha de Consulta 12 de Enero de 2025]. ISSN: 1315-9984. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457003>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negotium*, 1(2),32-48.[fecha de Consulta 14 de Enero de 2025]. ISSN: . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.

- Sabino, C. (2001). Elaboración de un proyecto de grado. Editorial. Trillas. Caracas. Pp.26, 131.
- Serna, H. (1997). La Gerencia Estratégica. Editorial 3R. Colombia. Pp. 34, 180
- Schein, Edgar (1986). Cultura organizacional y liderazgo, Jorsey-Bass. San Francisco.
- Stoner, J. 1996. Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México. Pp.143.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). El Proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México
- Taylor, S y Bogdan, R. (2002). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós. Buenos Aires.
- Thompson, A. y Peteraf, M. (2012). Administración Estratégica. Decimoctava edición McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.
- Universidad Fermín Toro (2001). Manual de Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral,
- Valdés, H. 2011. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño del Recurso Humano a Nivel Empresarial en México. México. Disponible: en <http://www.unesco.org>. [Consulta: 2014, Enero 15] Pp.9.
- Villasmil, J. 2005. Gerencia y Liderazgo. Instituto Universitario de Profesiones Gerenciales. Editorial Prentice Hall Interamericana, S.A. México. Pp. 1, 50, 54.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

N°	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado: (S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca					
	Afirmación	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
		5	4	3	2	1
	Dimensión: Plan estratégico					
1	En la Empresa FUNDALANAVIAL se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la calidad de servicio					
2	En la Empresa FUNDALANAVIAL se aplican tácticas inmersas en las funciones gerenciales.					
3	En la Empresa FUNDALANAVIAL se implementan continuamente nuevas estrategias que permitan la optimización de la calidad del servicio					
4	En la gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL se propician acciones dirigidas a mejorar continuamente la calidad de servicio					
5	Conoce las fortalezas de la Empresa FUNDALANAVIAL					
6	Conoce las oportunidades de la Empresa FUNDALANAVIAL					
7	En la Empresa FUNDALANAVIAL se requiere de estrategias de cambio hacia la calidad del servicio					
	Dimensión: Empoderamiento					
8	La gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL cuenta con un liderazgo que genera confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas.					
9	La gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL promueve el compromiso de los trabajadores con la Institución					

10	La gerencia de la Empresa FUNDALANAVIAL dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos.					
11	Como trabajador de la Empresa FUNDALANAVIAL se desempeña en un clima de trabajo ordenado y organizado.					
	Dimensión: Cultura de calidad					
12	La Empresa FUNDALANAVIAL cuenta con el personal capacitado para prestar el servicio que oferta					
13	El personal dispone de tecnología adecuada para cumplir con su trabajo					
14	La Empresa FUNDALANAVIAL dispone de suficientes recursos para llevar a cabo el proceso de la prestación del servicio que ofrece.					
15	La empresa FUNDALANAVIAL conoce los intereses y necesidades del usuario.					
16	El servicio otorgado por la empresa FUNDALANAVIAL cumple con las necesidades y expectativas solicitadas por el usuario					
	Dimensión: Indicadores de calidad					
17	La atención que recibe el cliente sobre el servicio satisface sus necesidades					
18	Los procesos para cumplir con el servicio son eficientes					
19	La disposición del personal de la Empresa FUNDALANAVIAL para la prestación del servicio es adecuada					
20	En general, el servicio que presta la Empresa FUNDALANAVIAL es de calidad					

ANEXO B

FORMATO DE VALIDACIÓN A JUICIO DE LOS EXPERTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Xiomara Liberto

Título: Dra. Ciencias de la educación

Institución: UNELLEZ

Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que deben formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____

Xiomara Liberto

Firma del Evaluador (a)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): _Eloina Gámez

Título: Dra. Ciencias de la educación

Institución: IUTEMAR- LA SALLE

Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que debe formularse otras Afirmaciones		
	ÍTEMS	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1		x				x
2		x				x
3		x				x
4		x				x
5		x				x
6		x				x
7		x				x
8		x				x
9		x				x
10		x				x
11		x				x
12		x				x
13		x				x
14		x				x
15		x				x
16		x				x
17		x				x
18		x				x
19		x				x
20		x				x

Firma del Evaluador (a)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"(UNELLEZ)
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Gustavo Alonzo Jaime

Título: Dr. Gerencia Avanzada

Institución: UNELLEZ

Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que debe formularse otras Afirmaciones	
	ÍTEMS	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gustavo Espinoza', written in a cursive style.

Firma del Evaluador (a)

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE LA PRUEBA PILOTO
DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

P S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ST
1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	81
2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	54
3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	1	5	5	1	5	51
4	1	1	4	2	1	1	2	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	55
5	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	52
6	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	4	5	5	3	1	5	5	1	5	51
7	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	4	5	5	4	1	5	5	1	5	52
8	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	2	5	5	1	5	55
9	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	4	5	5	2	5	5	1	5	2	51
10	1	1	1	3	1	1	2	2	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	56
St	12	14	16	22	10	10	19	22	14	11	10	47	48	50	44	15	50	44	14	47	558
Var	0,18	0,3	1,2	0,2	0	0	0,5	0,6	1,6	0,1	0	0,2	0,2	0	1,2	1,6	0	1,6	1,6	0,9	9,4
Vart	9,42																				
VarS	83,12																				

Coef AC= 0,92