



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA
EDUCA SRL. MIRAFLORES. LIMA. 2016.**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Bach. Verónica Haydeé Almerco Anticona

ASESOR:

Mgtr. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos

LIMA – PERÚ

2017

ASESOR DE TESIS

.....
Mgtr. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos

JURADO EXAMINADOR

.....
Dr. Fernando Luis Tam Wong
Presidente

.....
Lic. Guillermo Luis Ortiz Rojas
Secretario

.....
Mgtr. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos
Vocal

Dedicatoria

A Dios por estar presente todos los días de nuestras vidas, dándonos fuerzas para seguir adelante.

A mis queridas hijas, quienes son mi mayor motivación para no rendirme y ser mejor cada día.

Agradecimiento

El presente trabajo de investigación ha sido posible gracias a la Universidad Privada Telesup, gestora de mis competencias profesionales adquiridas.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar la influencia existente entre la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL.

El problema general refiere a la interrogante: ¿Cómo influye la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?, cuya hipótesis general es: La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. Las variables de estudio: Variable Independiente “La Gestión Administrativa” y la Variable Dependiente “Calidad de Servicio”. Se utilizó el diseño No Experimental de corte Transversal, de tipo Explicativo y método Cuantitativo.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, cuyo instrumento cuestionario fue aplicado a una muestra censal conformada por 51 trabajadores para medir la Gestión Administrativa y 51 clientes para medir la Calidad de Servicio El cuestionario consta de 45 preguntas en total estructuradas en 29 preguntas para la variable independiente y 16 para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4:Casi siempre, 3: A veces si a veces no, 2:Casi nunca y 1: nunca. La confiabilidad del cuestionario del coeficiente de Alfa de Conbach es 99.40% en sus 45 elementos.

Por último se concluye que existe una relación positivamente alta entre el nivel de Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al Cliente.

Palabras Claves: Gestión Administrativa, Calidad de Servicio.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of determining the influence that exists between the Administrative Management in the Quality of Customer Service in the company Educa SRL.

The general problem refers to the question: How does the Administrative Management influence the Quality of Customer Service of the company Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?, whose general hypothesis is: Administrative Management if it influences the Quality of Customer Service of the company Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. The study variables: Independent Variable "Administrative Management" and the Dependent Variable "Quality of Service". We used the Non-Experimental cross-cut design, Explanatory type and Quantitative method.

As a data collection technique, the questionnaire instrument was applied to the population made up of 51 workers to measure Administrative Management and 51 clients to measure Quality of Service. The questionnaire consists of 45 questions in total structured in 29 questions for the independent variable and 16 for the dependent variable. The Likert scale was used with 5 alternative answers: 5: Always, 4: Almost always, 3: Sometimes if sometimes no, 2: Almost never and 1: never. The reliability of the Conbach Alpha coefficient questionnaire is 99.40% in its 45 elements.

Finally it is concluded that there is a positively high relationship between the level of Administrative Management and the Quality of Customer Service.

Keywords: Administrative Management, Quality of Service.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	01
1.1 Planteamiento del problema	01
1.2 Formulación del problema	03
1.2.1 Problema general	03
1.2.2 Problemas específicos	03
1.3 Justificación del estudio	03
1.4 Objetivos de la investigación	04
1.4.1 Objetivo general	04
1.4.2 Objetivos específicos	04
II. MARCO TEÓRICO	06
2.1 Antecedentes de la investigación	06
2.1.1 Antecedentes Nacionales	06
2.1.2 Antecedentes Internacionales	11
2.2 Bases teóricas de las Variables	15

2.2.1 Bases teóricas de la Variable Independiente	15
2.2.1.1 Definición de Gestión Administrativa	15
2.2.1.2 Definiciones de las dimensiones de la Gestión Administrativa	16
2.2.1.2.1 Planeación	16
2.2.1.2.2 Organización	17
2.2.1.2.3 Dirección	18
2.2.1.2.4 Control	19
2.2.1.3 Teorías de la Administración: Teoría Clásica	20
2.2.1.4 Características de la Gestión Administrativa	35
2.2.1.5 Importancia de la Gestión Administrativa	36
2.2.2 Bases teóricas de la Variable Dependiente	37
2.2.2.1 Definición de Calidad de Servicio	37
2.2.2.2 Definición de las dimensiones de Calidad de Servicio	38
2.2.2.2.1 Capacidad de Respuesta	38
2.2.2.2.2 Comprensión	38
2.2.2.2.3 Fiabilidad	39
2.2.2.3 Teorías de Calidad de Servicio	40
2.2.2.4 Características de Calidad de Servicio al Cliente	44
2.2.2.5 La necesidad de la mejora continua	45
2.2.2.6 Quejas y reclamos	46
2.3 Definición de términos básicos	47
III. MARCO METODOLÓGICO	50
3.1 Hipótesis de la Investigación	50
3.1.1 Hipótesis general	50
3.1.2 Hipótesis específicas	50
3.2 Variables del estudio	50
3.2.1 Definición conceptual de la V. Independiente y V. Dependiente	50
3.2.2 Definición operacional	51
3.3 Tipo y nivel de la Investigación	52
3.4 Diseño de la Investigación	53

3.5. Población y Muestra del estudio	54
3.5.1 Población	54
3.5.2 Muestra	54
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
3.6.1 Técnicas de recolección de datos	55
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos	55
3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento	56
3.6.2.2 Validez del Instrumento	56
3.7 Métodos de análisis de datos	57
3.8 Aspectos éticos	57
IV. RESULTADOS	58
4.1 Descripción y Análisis Estadístico	58
4.1.1 Frecuencias de la Variable Independiente Gestión Administrativa	58
4.1.2 Frecuencias de la dimensión Planeación	59
4.1.3 Frecuencias de la dimensión Organización	60
4.1.4 Frecuencia de la dimensión Dirección	61
4.1.5 Frecuencia de la dimensión Control	62
4.1.5 Frecuencia de la dimensión Capacidad de Respuesta	63
4.1.6 Frecuencia de la dimensión Comprensión	64
4.1.7 Frecuencia de la dimensión Fiabilidad	65
4.2 Contrastación de Hipótesis	66
4.2.1 Hipótesis general	66
4.2.2 Hipótesis específica 1	69
4.2.3 Hipótesis específica 2	71
4.2.4 Hipótesis específica 3	73
4.2.5 Hipótesis específica 4	75
V. DISCUSIÓN	79
5.1 Análisis y discusión de resultados	79
VI. CONCLUSIONES	81
6.1 Conclusiones	81

VII. RECOMENDACIONES	83
7.1 Recomendaciones	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	86
Anexo 1: Matriz de consistencia	87
Anexo 2: Matriz de operacionalización	88
Anexo 3: Instrumentos	89
Anexo 4: Validación de Instrumentos	93
Anexo 5: Matriz de Datos	101
Anexo 6: Ficha Técnica de la Encuesta	103
Anexo 7: Factores Críticos de Éxito	104
Anexo 8: Análisis Foda	105
Anexo 9: Desarrollo de Propuesta de Valor	106

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 <i>Definición de Áreas Funcionales</i>	23
Tabla 2 <i>Estructura de la Función Administrativa</i>	24
Tabla 3 <i>Diferencias entre Eficiencia y Eficacia</i>	35
Tabla 4 <i>Definición Operacional</i>	51
Tabla 5 <i>Población</i>	54
Tabla 6 <i>Estadística de Fiabilidad</i>	56
Tabla 7 <i>Validación de Expertos</i>	56
Tabla 8 <i>Variable independiente: Gestión Administrativa</i>	58
Tabla 9 <i>Frecuencia de la Dimensión Planeación</i>	59
Tabla 10 <i>Frecuencia de la Dimensión Organización</i>	60
Tabla 11 <i>Frecuencia de la Dimensión Dirección</i>	61
Tabla 12 <i>Frecuencia de la Dimensión Control</i>	62
Tabla 13 <i>Frecuencia de la Dimensión Capacidad de Respuesta</i>	63
Tabla 14 <i>Frecuencia de la Dimensión Comprensión</i>	64
Tabla 15 <i>Frecuencia de la Dimensión Fiabilidad</i>	65
Tabla 16 <i>Matriz de la Influencia entre las variables</i>	67
Tabla 17 <i>KMO y Prueba de Bartlett en hipótesis general</i>	68
Tabla 18 <i>Matriz de la Influencia entre la Planeación y la V. Dependiente</i>	69
Tabla 19 <i>KMO y Prueba de Bartlett en hipótesis específica 1</i>	70
Tabla 20 <i>Matriz de la Influencia entre la Organización y la V. Dependiente</i>	71
Tabla 21 <i>KMO y Prueba de Bartlett en hipótesis específica 2</i>	72
Tabla 22 <i>Matriz de la Influencia entre la Dirección y la V. Dependiente</i>	74
Tabla 23 <i>KMO y Prueba de Bartlett en hipótesis específica 3</i>	75
Tabla 24 <i>Matriz de la Influencia entre el control y la V. Dependiente</i>	76
Tabla 25 <i>KMO y Prueba de Bartlett en hipótesis específica 4</i>	77

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i> Proporcionalidad de la función administrativa en niveles	32
<i>Figura 2</i> Funciones de la empresa	33
<i>Figura 3</i> Funciones del administrador	33
<i>Figura 4</i> Gráfica de frecuencia Variable Indep. Gestión Administrativa	58
<i>Figura 5</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Planeación	59
<i>Figura 6</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Organización	60
<i>Figura 7</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Dirección	61
<i>Figura 8</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Control	62
<i>Figura 9</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Capacidad de Respuesta	63
<i>Figura 10</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Comprensión	64
<i>Figura 11</i> Gráfica de frecuencia de dimensión Fiabilidad	65
<i>Figura 12</i> Contrastación de la hipótesis general	68
<i>Figura 13</i> Contrastación de la hipótesis específica 1	70
<i>Figura 14</i> Contrastación de la hipótesis específica 2	72
<i>Figura 15</i> Contrastación de la hipótesis específica 3	75
<i>Figura 16</i> Contrastación de la hipótesis específica 4	78
<i>Figura 17</i> Cuestionario Servqual Expectativas	109
<i>Figura 18</i> Servqual Gap Percepción-Expectativas	110
<i>Figura 19</i> Esquema de Modelo Servqual de Calidad de Servicio	112
<i>Figura 20</i> Modelo Servqual	117
<i>Figura 21</i> Vacíos Modelo Servqual	118

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se demuestra un claro ejemplo de empresa familiar que crece por métodos administrativos empíricos el cual puede mantenerse hasta un cierto nivel empresarial; muchas de ellas encuentran obstáculos muy difícilmente de superar como la competencia, la innovación y los frecuentes cambios en el entorno interno y externo.

Estas empresas son reacias a los cambios administrativos y quieren manejarlos en base a sus criterios; descuidando lo más importante que es “la calidad de servicio al cliente”, pieza clave de toda organización.

Esta investigación está desarrollada en siete capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, presentamos el planteamiento del problema donde se detallan las deficiencias administrativas de la empresa Educa SRL. encontraremos también la formulación general y específica donde se enfoca la influencia que existe entre la variable Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al Cliente, así como la justificación siendo el resultado de esta investigación fuente de información para los futuros investigadores y por último los objetivos de la investigación que determina el grado de influencia entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente.

Capítulo II, Marco Teórico se citan los antecedentes de los autores de tesis nacionales e internacionales, mostrando las conclusiones de cada uno de ellos producto de sus investigaciones. Así mismo, se explican las teorías que respaldan el presente estudio: Teoría Clásica de Henry Fayol caracterizada por su enfoque prescriptivo y normativo; la Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios enfocadas en el marketing interno-externo y el manejo de la calidad de servicios para mantener la lealtad de los clientes sostenida por Christian Grönroos y la Teoría de la calidad basada en la administración de la organización defendida por Armand V. Feigenbaum. Se explica las definiciones de la variable independiente “La Gestión Administrativa” y la variable dependiente “Calidad de Servicios”.

Capítulo III, presentamos las hipótesis general y específicas donde se busca probar la relación entre las variables de estudio. Para recopilar los datos de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento: cuestionario. Dicha encuesta fue aplicada a 51 trabajadores de la empresa investigada (48 empleados y 3 gerentes). El instrumento consta de 45 preguntas, estructuradas en 29 para la variable independiente y 16 para la dependiente. El método que se empleó fue la Escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.

Capítulo IV, con respecto a los resultados se precisa la existencia de una relación positiva entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio.

Capítulo V, se muestra que las investigaciones desarrolladas por los tesisistas: Céspedes (2016), Díaz (2016), Cobos (2015), García (2015) guardan similitud en sus conclusiones y se identifican con la investigación realizada, mientras que los autores López y Urbina (2014) se discrepan en sus resultados porque mantiene un nivel de efectividad aceptable y por lo tanto, la calidad del proceso administrativo se obtuvo el mismo resultado, no presentando debilidades de las que muestra la empresa investigada. Asimismo se desarrolló una propuesta de valor.

Capítulo VI, se detallan las conclusiones donde se demuestra que existe una influencia alta entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al Cliente.

Capítulo VII, se describen las recomendaciones de cómo mejorar según los resultados obtenidos de esta investigación.

Este trabajo dejó a consideración de la comunidad de investigadores así como de las organizaciones de negocios familiares y pymes de producción, comercialización y de servicios

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El primer gran instrumento de globalización en el mundo fue la imprenta, la noticia a través del periódico, la imagen a través de la televisión y el internet. Asimismo, se globaliza a nivel mundial los tratados de libre comercio, creados por los bloques económicos mediante los pactos comerciales, fijando nuevos mercados, la competencia comienza a ser sumamente agresiva, mejores productos y menores precios por lo tanto el consumidor tiene más opciones para elegir.

Educa SRL. es una empresa editorial peruana, que produce, promociona, comercializa y distribuye libros educativos para el nivel inicial, se ha consolidado a través de los años como líder en la elaboración y producción de sus textos.

Pequeña empresa familiar de modalidad estacionaria ya que sus picos de movimiento en la venta de libros se concentran entre los meses de febrero a junio (temporada escolar) y los demás meses diversifica sus actividades en eventos de capacitación, conferencias, simposios y otros, a fin de mantener una relación constante con sus clientes.

Esta organización, presenta problemas de orden administrativo y de servicio al cliente que afectan significativamente el crecimiento integral del mismo. Actualmente existen desórdenes desde el punto de vista de procesos que perjudican directamente a la empresa por falta de comunicación, entrenamiento y responsabilidades, así como la continua rotación de personal que hace que surjan inconvenientes y trabas para poder dar identidad al producto y servicio que brinda. Juan Carlos Alcaide menciona que “Es necesario convertir la relación en sí en algo que sea estructuralmente atractivo y <apetecible> para los clientes”.

Esta organización dispone de controles tipo isla, es decir, que cada área maneja su propia información originando así duplicidad de datos, es difícil tener acceso a una información confiable y real para la futura toma de decisiones.

Su planeación de producción, venta y distribución a sus clientes actuales y/o

potenciales son muy básicas, no se determinan los detalles, en consecuencia se realizan cambios y modificaciones haciendo pares y cortes de presupuesto en plena producción y distribución. Así mismo no planifican sus estrategias operativas, en la práctica suelen trabajar en base a resolver problemas conforme se presentan, es decir improvisan.

Muestra una débil gestión en recursos humanos en reclutamiento, selección del personal calificado, falta de un manual de funciones y la escasa capacitación hace que el personal genere demora en la resolución de consultas y reclamos de los clientes poniendo en riesgo que se pierdan por la indiferencia en la atención más que por el propio producto. Es oportuno precisar lo mencionado por Alcaide (2010, 49) cuando dice “La calidad de un servicio se juzga no en mérito de los criterios internos de la empresa, sino en función de cómo la perciben los clientes en el momento de la prestación”.

Otro punto crítico es la carencia de seguimiento y control del área de ventas con respecto a los requerimientos y reclamos de los clientes ya que no son atendidos con la celeridad, honestidad y empatía respectiva. Según Tigani (2006, 30) resalta que “El servicio es excelente, solo cuando hace crecer las expectativas de valor del cliente, de tal forma que para poder sorprenderlo, se tiene que superar a si mismo continuamente”.

Toda esta problemática afecta directamente al eslabón final de la venta, que es el área de cobranza, para lo cual resulta necesario identificar el motivo del no pago del cliente, que casi en la mayoría de casos es por índole administrativo: personal con falta de capacidad de resolución de problemas, actitud y de responsabilidad ante el cliente y de ahí partir retroactivamente a su solución para luego continuar con el cobro, generando morosidad y por ende exponiendo a la empresa en una situación de riesgo financiero, ya que no basta solamente poner al mercado un buen producto sino también darle calidad al servicio prestado.

Es por ello que comparto con Miguel Ángel Cornejo, conferencista mundial en temas de liderazgo y de excelencia en el servicio cuando dice “Los que han servido en su tiempo, han quedado para siempre en la memoria universal de la humanidad” (Cornejo, 2012).

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo influye la Planeación en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?

¿Cómo influye la Organización en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?

¿Cómo influye la Dirección en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?

¿Cómo influye el Control en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?

1.3. Justificación del estudio

Desde el punto de vista organizacional, este estudio es relevante porque toda empresa al no tener una estructura sólida en las líneas de mando, conlleva a no tomar decisiones acertadas haciendo los procesos y controles lentos. Las empresas actuales van de la mano de la calidad como parte de un entorno empresarial competente, ya que de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la organización.

Es pertinente indicar que la mejora continua es un proceso que nos permite optimizar nuestros productos, servicios y la calidad de servicio que se brinda, con el fin de maximizar el rendimiento y los resultados, teniendo en cuenta que el cliente es la razón principal de toda organización y es quien decide de acuerdo a sus preferencias en base al valor agregado que se ofrece en los productos. Es por ello, que el personal debe demostrar capacidades, en base a técnicas de servicio para que cuando interactúe con el cliente perciba que sus expectativas están

siendo satisfechas, esta estrategia garantiza clientes satisfechos, cautivados y fidelizados.

Es oportuno citar al autor Alcaide (2010,173) argumentando que: “Durante la entrega del servicio, las interacciones que tiene lugar entre el personal de contacto y el cliente tienen una influencia muy fuerte en las percepciones de calidad; y ello es debido, fundamentalmente, a la naturaleza intangible de los servicios y a su simultaneidad en la producción y el consumo”.

En virtud de lo expuesto, elegí este tema de investigación a fin de resaltar la importancia de la gestión administrativa como pilar de toda organización y la calidad de servicio en el momento de verdad, según Tigani (2006, 14), cuando dice “El momento de verdad es cada una de las situaciones en las que el servicio es evaluado, aún antes que podamos saberlo”, asimismo comparte el mismo autor (p.16) cuando señala “Sin clientes no hay servicio y solo el cliente tiene esa información clave que usará para evaluarnos. Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio excelente”.

Finalmente, debo puntualizar la importancia de la aplicación efectiva del proceso administrativo como gestión y la calidad de servicio al cliente que permitirán solucionar problemas organizacionales en base a la competitividad del mercado actual, la misma que dejo a disposición como fuente de consulta a la comunidad de investigadores del Perú y del mundo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

Establecer cómo influye la Planeación en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

Establecer cómo influye la Organización en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

Establecer cómo influye la Dirección en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

Establecer cómo influye el Control en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Céspedes (2016), "Proceso Administrativo y Calidad de Servicio de la empresa Comercial Rivera Distribuidores S.R.L. Huánuco, 2015", Universidad de Huánuco, Huánuco-Perú, Titulación Administración de Empresas.

Conclusiones:

Se contrastó la hipótesis de manera descriptiva determinando que si existe influencia entre los Procesos Administrativos y la Calidad de Servicios.

Se determinó qué si existe la influencia de la Planificación en la Calidad de Servicios, en la encuesta realizada en la pregunta ¿Cuenta con buena planificación de sus recursos?, la mayoría manifestó que hay planificación, mientras que un 6% no cree que exista planeación, habrá que mejorar la comunicación dentro de la empresa para que todos puedan ir hacia un mismo objetivo.

Se determinó qué si existe la influencia de la Organización en la Calidad de Servicios, los resultados nos muestran que los empleados de la empresa Comercial Rivera Distribuidores S.R.L. (un 22%) no conocen el organigrama de la institución, lo cual origina problemas con la definición de tareas de cada uno de los elementos que conforman el área administrativa, al igual que determina nuestros perfiles para cada uno de los puestos existentes.

Se determinó que si existe la influencia de la Dirección en la Calidad de Servicios, como se puede apreciar en la gráfica N°11 hay un alto porcentaje de personas que manifestaron que si hay una persona que se encarga de monitorear sus actividades, eso permite tener una dirección clara de los objetivos.

Se determinó qué si existe la influencia en el Control de la Calidad de Servicios, en relación al control se puede observar en las gráficas N°10,11 y 12 que hay un

gran control en lo que son promociones de ventas ya que la empresa realiza descuentos y promociones, cuentan con seguridad permanente y el control en la distribución de los productos está bien diversificado por líneas y niveles.

Carpio & Durand (2015), "Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa del área de logística de Ladrillera El Diamante Ladisac, Arequipa 2014", Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Titulación Administración de Empresas.

Conclusiones:

Primera: Al finalizar el análisis de los resultados podemos identificar que clima organizacional influye positivamente sobre la gestión administrativa de Ladisac, sin embargo, encontramos que; el principal problema detectado es la falta de organización. No se encontró que la empresa tenga un plan de implementación de mejoras para este factor.

Segunda: Otro factor analizado es la cultura organizacional, detectando que el 80% de los colaboradores se encuentran comprometidos ya que conocen la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. Es importante recalcar que a pesar del alto compromiso con la empresa un factor que influye negativamente al clima organizacional es la falta de comunicación y organización es así que cuando se trata de realizar trabajo en equipo los dos primeros grupos de edades comprendidos entre 18–39 años, prefieren no hacerlo, mientras que los colaboradores de mayor edad lo realizan como una práctica habitual.

Tercera: El factor analizado más resaltante es la percepción que los colaboradores tienen respecto al Liderazgo en el área, obteniendo como resultado una alta motivación reflejada en el buen desempeño de las funciones de cada puesto.

Cuarta: Se comprobó que las condiciones de trabajo son el factor del clima organizacional con mayor porcentaje de aceptación, ya que Ladisac brinda los implementos de seguridad y el material necesario para la realización de sus labores, sin embargo los colaboradores indican que la infraestructura utilizada por el área es poco segura.

Quinta: La percepción del control interno del área de logística varía considerablemente entre los rangos de edades, observando que la mayoría de colaboradores requieren cambios en los actuales sistemas de control, realizando una mejor supervisión de actividades, implementando la eficiencia y eficacia como parte de la labor.

Sexta: Por medio de las tablas realizadas, identificamos que en los dos primeros rangos de edades, 18 – 39 años, es donde se encuentra la mayor insatisfacción por parte de los colaboradores del área de Logística de LADISAC. Es importante estudiar más a fondo el por qué los jóvenes que laboran en el área no encuentran la motivación suficiente para desempeñarse adecuadamente, convirtiéndose esto en uno de los principales riesgos para el clima organizacional del área.

Franco (2012), “Factores del Clima Organizacional que influyen en la Atención a los clientes de las microempresas del Sector Comercio de Abastos de Arequipa Metropolitana 2011”. Universidad Católica de Santa María. Arequipa-Perú, Titulación Administración de Empresas.

Conclusiones:

Primera: Habiendo realizado un análisis de la situación actual en tanto al clima laboral de las micro empresas del sector comercio de abastos en Arequipa metropolitana, mercado abastos, se concluye que los componentes principales (actores) que incluyen en la problemática son los propietarios, el capital humano (relación interna) y los clientes, tales mantienen un direccionamiento de acciones de manera común, directa y formal.

Segunda : La manera en que se da el Abastecimiento en las microempresas del sector comercio de abastos en Arequipa Metropolitana, está ligada al tipo de producto ofertado, la experiencia en el mercado local de los microempresarios, las redes que construyen (proveedores), la forma o procedimientos de llevar a cabo las relaciones comerciales con el cliente, así como muy acorde con las necesidades del mercado, siendo esto último solo un indicador que va de la mano

con la experiencia del comerciante ya que no realizan ningún tipo de gestión del mercadeo.

Tercera: La gestión de la Rotación de Productos en las microempresas del sector comercio de abastos en Arequipa Metropolitana, está dada en mayor composición por los productos de primera necesidad tales como: leche, azúcar, menestras, artículos de limpieza doméstica. Por otro lado el segundo rubro de consumo se aprecia en los artículo de comunicación, tales como tarjetas de telefonía o recargas virtuales, y por último el consumo de bebidas alcohólicas.

Cuarta: La percepción del proceso de Integración en las microempresas del sector comercio de abastos en Arequipa Metropolitana, es positiva ya que los comerciantes expresan la intención de conformar un grupo de comerciantes mediante asociatividad comercial para aminorar costos de adquisición, de esta manera podrían hacer frente a la gran competencia como lo es la llegada de los supermercados.

Quinta: La gestión organizacional en las microempresas del sector comercio de abastos en Arequipa Metropolitana, concluye que la estructura organizacional del capital humano está conformada por un máximo de 3 trabajadores, un propietario que hace las veces de administrador-gerente, y dos vendedores quienes cumplen funciones de venta, logística, finanzas y asistencia contable. No se llevan a cabo procesos de selección ni entrenamiento previo del capital humano.

Sexta: Habiendo analizado las Relaciones Laborales en las microempresas del sector comercio de abastos en Arequipa Metropolitana, se concluye que las acciones requeridas para el mejoramiento continuo del clima organizacional están dirigidas en la sensibilización de los actores, el entrenamiento, la formación de líderes, el manejo y control interno y la promoción de cargos y salarios.

Sétima: Se concluye que los principales factores del clima organizacional que influyen en la atención al cliente, son la distribución física, la ausencia de procesos de atención, el debido entrenamiento del capital humano y la gestión interna para absolver problemas de direccionamiento en las ventas.

Díaz (2016), "La Calidad de Servicio y la Satisfacción de los clientes de Caja Piura-Agencia Chocope en el año 2015". Universidad Nacional de Trujillo. Perú, Titulación en Administración.

Conclusiones:

La calidad de servicio influye significativamente en la satisfacción de los clientes de Créditos Pyme de la Caja Piura-Agencia de Chocope, porque el 73.10% de los clientes afirma estar satisfecho y muy satisfecho además la satisfacción de los clientes de créditos pyme es calificada como buena, puesto que la agencia ha logrado satisfacer las expectativas de los mismos.

La calidad de servicio es percibida con un valor significativo para los clientes de créditos pyme de Caja Piura-Agencia de Chocope en las dimensiones de tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Los clientes perciben un servicio, en general, como un servicio de calidad, donde resaltan indicadores como calidad en la apariencia de los empleados, calidad de las instalaciones, calidad en la comunicación al mostrar un lenguaje claro y comprensible, calidad en el tiempo de atención, amabilidad y en general buen trato de los empleados con los clientes.

Los posibles indicadores que crean insatisfacción en los clientes de créditos pyme son la fiabilidad, puesto que la agencia no es capaz de cumplir con alguna promesa en el tiempo prometido y aplazando los plazos de entrega.

La seguridad, en vista que los clientes consideran que la zona donde está ubicada la agencia no es segura.

No consideran la publicidad de los folletos como claros y atractivos, debido a ello surgen los problemas de comunicación e información.

López y Urbina (2014), "Relación del nivel de Calidad de los Procesos Administrativos y nivel de Efectividad de la Gestión Administrativa de la empresa Cruz de la Voladura Servicios Generales Pilancones SRL. 2014". Universidad Privada del Norte. Cajamarca. Perú, Titulación en Administración.

Conclusiones:

Existe una relación positiva alta entre el nivel de calidad de los procesos administrativos y el nivel de efectividad de la gestión administrativa, lo que indica que cualquier cambio o modificación dada en una de las variables podría reflejarse en la otra, debido a una alta correlación existente entre ambas.

Así como también, el personal censado señaló un nivel de calidad medio, con respecto a la variable, calidad de los procesos administrativos, reflejando un promedio ponderado medio para dicha variable. Mientras que para cada dimensión, el personal señaló una calidad de procesos administrativos, alto con respecto a la organización y dirección, mientras que se marcó moderadamente alto en cuanto a la planificación y el control.

Finalmente, el personal censado señaló un nivel de efectividad medio, con respecto a la variable, efectividad de la gestión administrativa. Reflejando un promedio ponderado medio para dicha variable. Mientras que para cada dimensión, el personal censado señaló un nivel de efectividad alto con respecto a la eficacia y moderadamente alto en cuanto a la eficiencia.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Tintín (2015), “Estructura organizacional y la Gestión Administrativa del GAD Municipal de San Pedro de Pelileo”. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador, Titulación de Ingeniería de Empresas.

Conclusiones:

El GAD Municipal de San Pedro de Pelileo no posee una estructura organizacional adecuada, lo cual no le permite la supervisión y coordinación de las actividades que se realiza en cada uno de los departamentos dentro de la institución.

El GAD Municipal de San Pedro de Pelileo debe establecer de forma correcta los niveles jerárquicos, nivel de responsabilidad, autoridad y relación de sus clientes

internos, esto permitirá realizar un seguimiento detallado de sus labores para el cumplimiento de funciones.

En el GAD Municipal de San Pedro de Pelileo la estructura organizacional influye en la Gestión Administrativa permitiéndose agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo asignadas a cada departamento de la institución.

Es importante establecer líneas de comunicación accesibles a los departamentos e innovar los procesos en cada puesto de trabajo para controlar las actividades realizadas y obtener buenos resultados con el fin de mejorar la Gestión Administrativa.

Sánchez (2013), “La Gestión Administrativa y su afectación en el posicionamiento de mercado de la empresa Motomarket de la ciudad de Ambato”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Titulación de Ingeniería de Empresas.

Conclusiones:

La Gestión Administrativa que se lleva a cabo en Motomarket es positiva, pues se manejan estándares establecidos ya sean dentro de la empresa y estándares establecidos en el país, es decir se cuenta con todos los permisos correspondientes y establecidos en la ley. Además dentro de su Gestión Administrativa Motomarket cuenta con un espacio físico que hace posible la interrelación con sus clientes y a la vez la comercialización de los productos que ofrece.

Dentro de los procedimientos más importantes que lleva a cabo Motomarket direccionados al desempeño organizacional se encuentran la coordinación de actividades, las cuales se reflejan en el servicio que brinda a sus clientes, los mismos que señalan que la coordinación de actividades influye directamente en servicio que reciben cuando visitan la empresa.

Una de las alternativas a considerar para lograr un mejor posicionamiento a través de una Gestión Administrativa adecuada, es la implementación de una nueva Imagen Corporativa, la cual no ha sido modificada desde su inicio y que se siente también esa necesidad entre los clientes internos y externos.

Al implementar una nueva imagen corporativa nos motivará a encontrar nuevas estrategias de publicidad para poder llegar con más impacto a nuestros clientes, a sectores todavía no involucrados a nuestro negocio y por supuesto a extendernos más en sentido territorial.

Cobos (2015), "Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la Calidad de Servicios Público del Mercado Honorio de la Cruz de la Parroquia José Luis Tamayo Cantón Salinas", Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador. Titulación en Administración Pública.

Conclusiones:

La proyección estratégica es fundamental en la aplicación de la misión, visión, principios, valores y objetivos para el direccionamiento eficiente y eficaz en las actividades comerciales del mercado Honorio de La Cruz.

La Planificación es una herramienta en la ejecución de los procedimientos administrativos para el fortalecimiento de las actividades del Mercado Honorio de la Cruz.

Las funciones y responsabilidades establecidas en los manuales de procedimientos permiten la correcta ejecución de las acciones de los funcionarios y empleados del Mercado Honorio de la Cruz.

El Liderazgo Gerencial contribuye en la Dirección institucional para la motivación y participación de los involucrados del Mercado Honorio de La Cruz.

Los presupuestos permiten la ejecución periódica de los recursos destinados para las actividades del Mercado Honorio de La Cruz.

Un modelo de Gestión Administrativa aplicado en una organización o institución permite el crecimiento y el buen manejo de las operaciones y acciones.

Santillán y Villanueva (2013), "Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía Poison S.A.", Guayaquil. Ecuador Titulación en Ingeniería Comercial.

Conclusiones:

Poison SA. No tiene definida la visión y misión de su empresa, en el presente estudio se logró elaborar las mismas en coordinación con la Gerencia General.

Con el manual los colaboradores conocerán sobre la estructura de la organización desde sus inicios, como está constituida, sus procedimientos, y las políticas con las que cuentan, ya que estas deben ser respetadas para reducir errores operativos y evitar problemas en su estructura organizacional.

El manual de organización dará a conocer la estructura formal de la empresa, la relación de autoridad que tienen los niveles jerárquicos, así como los canales de comunicación que se encuentran en forma escrita y gráfica, mejorando las relaciones laborales.

El manual de procedimiento permitirá en el presente y futuro (en el momento de expandirse) a hacer una buena selección del personal ya que define el perfil que debe tener el aspirante del puesto y las funciones que este debe realizar en el área.

El manual de políticas es de gran importancia porque permitirá la orientación del personal, a realizar las diferentes actividades basándose en pasos que deben seguir y mantener una buena relación con las diferentes áreas.

García (2015), "La Gestión Administrativa y su incidencia en la Calidad de Servicio de la empresa de Transporte de Pasajeros Flota Bolívar". Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador, Titulación de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Conclusiones:

El desarrollo de la presente investigación, y la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación permitieron establecer las siguientes conclusiones en relación con los objetivos planteados:

El análisis de la situación actual determinó que si existe liderazgo y posicionamiento en el mercado y la competencia; así mismo, el 100% de los socios de la cooperativa de transporte Flota Bolívar consideran que existen deficiencias en las funciones administrativas por el desconocimiento de la gestión administrativa.

El Proceso de la Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transportes Flota Bolívar, refleja inconsistencias en la Planeación, Organización, Dirección y Control de los servicios que presta a sus clientes y usuarios.

Se estableció la estructura organizacional, Manual de funciones y Procedimientos para la empresa de transportes Bolívar, y su incidencia para mejorar los servicios a los clientes y usuarios.

La mayoría de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa requiere mejorar la atención a sus clientes y usuarios.

La totalidad de los colaboradores encuestados están de acuerdo que se aplique un manual de funciones y procedimientos administrativos para mejorar el servicio al cliente e incrementar los beneficios para la Empresa.

El 100% de la muestra representativa encuestada manifestó que la Cooperativa de Transportes Interprovinciales “Bolívar”, debe elaborar planes para la gestión administrativa para el desempeño de sus funciones.

2.2. Bases teóricas de las Variables

2.2.1 Bases teóricas de la Variable Independiente

2.2.1.1. Definición de Gestión Administrativa

Según Reyes (2004, 15) menciona que “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

Chiavenato (2009, 3) conceptualiza que “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

Robbins y Coulter (2014, 7) explica que “Es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”.

De los conceptos citados, coincido con el autor Chiavenato que propone una clara visión de la empresa en base al proceso administrativo, utilizando los recursos organizacionales para la consecución de sus objetivos mediante eficacia y eficiencia.

2.2.1.2. Definiciones de las dimensiones de la Gestión Administrativa

2.2.1.2.1. Planeación

Según Reyes (2004, 27) menciona:

Planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempo, unidades, etc., necesarias para su realización.

Chiavenato (2009, 162, 169), la concibe como:

La planeación consiste en tomar decisiones por anticipado y decidir qué hacer ahora antes de que ocurra la acción obligatoria. No se trata solo de prever las decisiones que se tomarán en el futuro, sino de tomar las decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

La planeación, función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura. Es una técnica utilizada para asimilar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas.

Koontz; Weihrich; Cannice (2012, 108) argumenta que “Planeación es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”.

Robbins y Coulter (2014, 220) afirma que:

Planeación es la función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el por qué) como con los medios (el cómo).

Lo señalado por Robbins y Coulter tiene mayor consistencia que las anteriores, porque dentro de su estructura sustenta la definición de objetivos, cómo llegar a ellos, las acciones a seguir y sus respectivos responsables.

2.2.1.2.2. Organización

Reyes (2004, 28) afirma que “Organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”.

Chiavenato (2009, 202) menciona:

Mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los niveles de autoridad y responsabilidad, etc. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos.

Koontz; Weihrich; Cannice (2012, 30-31) señala:

Organizar es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas

las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

Robbins y Coulter (2014, 332) conciben el término organización como “la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizaciones”.

Lo mencionado por Chiavenato detalla en forma clara y concisa como la organización integra de sus recursos, estructura, y los niveles jerárquicos. para llegar a cumplir los objetivos propuestos. La organización es el medio por el cual se pone en práctica las demás etapas del proceso administrativo.

2.2.1.2.3. Dirección

Reyes (2004, 29) argumenta que “Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”.

Chiavenato (2009, 279) señala que:

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación, la habilidad de liderazgo y motivación.

Koontz; Weihrich; Cannice (2012, 31) afirma que:

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos.

Robbins y Coulter (2010, 279) Indica que: “Es una función muy importante, ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra personas, pueden ser muy desafiantes. Administrar personas de manera exitosa requiere atender sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etc.”.

Comparto lo afirmado por Chiavenato respecto a la interrelación de la parte directiva y los subordinados, para lo cual el administrador tendría que superar muchos desafíos para ser eficaz, no solamente basta tener un nivel jerárquico sino sentirse un líder donde forme parte del equipo utilizando la comunicación, la habilidad de liderazgo y la motivación, siempre vigilante en el cumplimiento de sus órdenes para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.1.2.4. Control

Reyes (2004, 29) señala que “Control consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes”.

Chiavenato (2009, 346) afirma que “El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

Robbins y Coulter (2010, 399) conceptualiza que “El control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los Gerentes deberían controlar, aun cuando piensen en sus unidades están trabajando según lo planeado”.

Stoner (2010,610) define que:

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a

los gerentes para monitorear la eficiencia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

Koontz; Weihrich; Cannice (2012, 31) define que “Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”.

Mi apreciación se apega al concepto de Stoner porque por medio del control se asegura que el trabajo realizado concuerde tal como se proyectó, validando cada proceso desde su planificación, organización y dirección. Asimismo, el control se convierte en un elemento clave ya que nos permite identificar errores que se deberán corregir y/o ajustar para obtener los objetivos propuestos.

2.2.1.3. Teorías de la Administración

Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol)

Según Documento digital extraído de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Secretaria de Difusión Cultural (UNAM) 2006, Henry Fayol, Teorías de la Administración, Escuela clásica de la administración describe:

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa.

En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos. Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo.

La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una

ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

Fayol demandó una ciencia que, independientemente que fuese aplicada a la necesidad de crear buenos jefes, también guiara los senderos de todo aquello que funciona con objetivos: Iglesia, escuelas, instituciones lucrativas y civiles, el hogar y el individuo mismo. Contar con una doctrina era imprescindible, ya que su ausencia daba rienda al libre albedrío de los dirigentes y causaba ciertas ineficiencias e injusticias. Se solicitaban buenos jefes en todos los órdenes de actividad social y su definición fue tarea preponderante.

Fayol enfatizaba la importancia de su doctrina administrativa calificándola no como un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directivos

de la empresa, sino como una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. Sus principios marcan no sólo un concepto de estructura, sino también buscan un concepto de humanismo y de coordinación de recursos en la organización y, sobre todo, un concepto de universalidad en su implantación.

El fayolismo es la marca francesa del nuevo pensamiento administrativo. Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Aportaciones a la administración

- I. Destacó la universalidad de la administración.
- II. Creó el primer modelo de proceso administrativo.
- III. Generó los 14 principios generales de la administración.
- IV. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- V. Definió las áreas funcionales de la organización.
- VI. Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

A continuación analizaremos cada una de las principales aportaciones de Fayol.

Universalidad de la administración

Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad se manifiesta no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización.

Definición de las áreas funcionales

Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

Tabla 1

Definición de Áreas Funcionales

Operaciones o áreas de la organización	Función específica
Técnica.	Elaboración de los productos o servicios.
Comercial.	Comprar y vender.
Financiera.	Obtiene y aplica el capital necesario.
Seguridad.	Salvaguardar los bienes.
Contabilidad.	Genera información sobre la situación económica.
Funciones administrativas.	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Secretaria de Difusión Cultural (UNAM)

Modelo del proceso administrativo

Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Tabla 2

Estructura de la Función Administrativa

Previsión.	Define un programa de acción.
Organización.	Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección.	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación.	Armoniza todas las actividades del negocio.
Control.	Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Secretaria de Difusión Cultural (UNAM)

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa.

Otra observación es que los autores que estudian dicho proceso lo han dividido, de acuerdo con su criterio, en tres, cuatro, cinco o seis etapas; pero es sólo el grado de análisis del proceso. Al final veremos que aunque el autor marque tres o seis etapas, el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, actualmente la división cuatripartita es la más aceptada: planeación, organización, dirección y control.

A continuación analizaremos cada una de las etapas o fases que componen el primer modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

Previsión: Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

El programa de acción se basa en:

- Los recursos de la empresa.
- La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa, esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez. La acción directiva debe ser continua; el programa debe ser bastante flexible y preciso.

Organización: Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador. Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación.

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.
5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.

Las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa son los siguientes:

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia y valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Sólida cultura general.
5. Capacidad administrativa: habilidad para articular programas de acción, parte de manejo de hombres, armonía de actos, nociones generales de todas las funciones esenciales.

Dirección: Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común. Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa.

El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

El jefe encargado de una dirección debe:

1. Conocer a fondo su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.

7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

Coordinación: Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

Control: Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido.

Principios de la administración

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento

del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas.

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo ello es cuestión de medida. Cuando se emplea un principio difícilmente se vuelve a utilizar de manera similar en otra situación, ya que influyen varios elementos externos: el o los tipos de personas, circunstancias diversas, culturas, juicios etc. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos y hay que tener mesura e inteligencia, experiencia y decisión para no crear conflictos y malas interpretaciones.

Existe un sinnúmero de principios emanados de la práctica administrativa; pero todo va en función al medio administrativo en que estemos trabajando y las condiciones en que se presenten. A continuación enumeraremos un grupo de principios universales que nos servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en nuestra práctica administrativa.

1. División de trabajo: Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2. La autoridad: Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

3. La disciplina: La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. Unidad de mando: Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

5. Unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general: El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

7. Remuneración del personal: Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización: Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.

10. Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente.

Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

11. Equidad: La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13. Iniciativa: Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. Unión del personal o espíritu de equipo: “La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal.

El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

Chiavenato (2009, 12) refuerza la Teoría Clásica:

El primer enfoque lo formuló Henri Fayol (1841-1925), ingeniero francés que inauguró el enfoque anatómico y estructural de la empresa al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal. Fayol tuvo muchos seguidores (Unwick, Dale, Gulick, Mooney y otros) y defendía una visión anatómica de la empresa, en términos de organización formal, es decir, la síntesis de los diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo.

Según Fayol, toda empresa posee seis funciones básicas:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios.

2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas.

No obstante, la función administrativa no es privilegio de la alta cúpula, pues ella se reparte proporcionalmente en todos los niveles de la jerarquía de la empresa. Existe una proporcionalidad de la función administrativa, ya que ésta no se encuentra exclusivamente en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que está distribuida proporcionalmente en todos los niveles jerárquicos. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

En los niveles más altos predominan las funciones administrativas, mientras que en los niveles inferiores predominan las demás funciones (no administrativas).

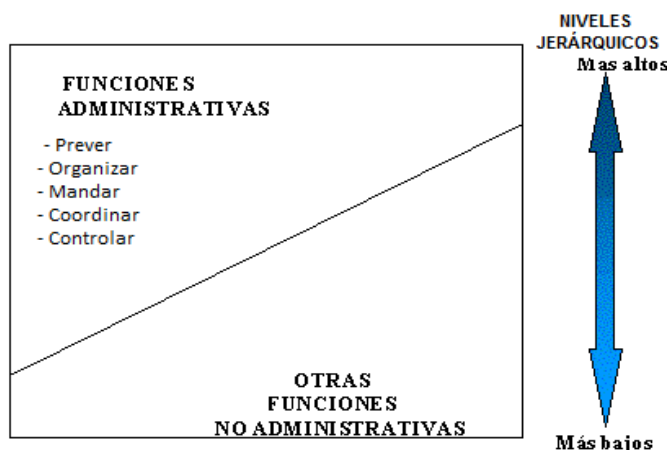


Figura 1. Proporcionalidad de la función administrativa en los diferentes niveles Jerárquicos de la empresa

Las funciones administrativas son las mismas funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que, según Fayol, son:

1. Prever: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: constituir el doble organismo material y social de la empresa.
3. Mandar: dirigir y orientar el personal.
4. Coordinar: juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo ocurra de acuerdo con las normas establecidas y las órdenes dadas.



Figura 2. Funciones de la empresa

Tanto el director como el gerente, el jefe o el supervisor, cada uno en su nivel, desempeña actividades de previsión o planeación, organización, mando o dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales.

Posteriormente, otros autores clásicos y neoclásicos modificaron el proceso administrativo propuesto por Fayol, cada uno a su manera. Como toda ciencia, la administración debe basarse en leyes o principios universales aplicables a todas las situaciones que el administrador enfrenta.

La teoría clásica de Fayol se caracteriza por su enfoque eminentemente prescriptivo y normativo: cómo debe conducirse el administrador en todas las situaciones del proceso administrativo y cuáles son los principios generales que debe seguir para obtener la máxima eficiencia.



Figura 3 Funciones del Administrador, Administración, proceso y práctica, McGrawH

Eficiencia y Eficacia

Según Chiavenato (2009, 128-130) manifiesta lo siguiente:

Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la consecución de los recursos en ese proceso.

A medida que el administrador se preocupa por cumplir bien sus funciones, está orientándose hacia la eficiencia (mejor utilización de los recursos disponibles). No obstante, cuando utiliza los instrumentos –suministrados por quienes están a cargo de la ejecución- para evaluar la consecución de los resultados, comprobar que las tareas bien hechas son las que debían llevarse a cabo, entonces está orientándose hacia la eficacia (alcance de los objetivos mediante los recursos disponibles).

Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia corren paralelas. Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; quizá no sea eficiente en sus operaciones pero, a pesar de esto, ser muy eficaz. Lo deseable es que la eficacia vaya acompañada de la eficiencia. También es posible que no sea eficiente ni eficaz. El ideal sería que una empresa fuera igualmente eficiente y eficaz. La eficiencia busca que las tareas se ejecuten correctamente y de la mejor manera posible. De ahí el énfasis en los métodos y los procedimientos internos.

La eficacia exige que se ejecuten las tareas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea. Mientras la eficiencia se concentra en las operaciones y pone su atención en los aspectos internos de la organización, la eficacia se concentra en el éxito, es decir, en la consecución de objetivos, y dirige su atención hacia los aspectos externos de la organización.

Tabla 3
Diferencias entre Eficiencia y Eficacia

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> * Énfasis en los medios * Hacer correctamente las cosas * Resolver problemas * Salvaguardar los recursos * Cumplir tareas y obligaciones * Entrenar a los subordinados * Mantener las máquinas * Presencia en los templos * Rezar 	<ul style="list-style-type: none"> * Énfasis en los resultados * Hacer las cosas correctas * Alcanzar objetivos * Optimizar la utilización de recursos * Obtener resultados * Proporcionar eficacia a los subordinados * Máquinas disponibles * Práctica de los valores religiosos * Ganar el cielo

Fuente: Chiavenato (2009). Administración: Teoría, proceso y práctica

2.2.1.4. Características de la Gestión Administrativa

Reyes (2010, 27) explica cuatro características resaltantes:

1. **Su universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. **Su especificidad:** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
3. **Su unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gra.: al hacer planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica: Todos cuando tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

2.2.1.5. Importancia de la Gestión Administrativa

Reyes (2010, 28) afirma que bastan los siguientes hechos para demostrarla:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá donde la función administrativa puede aislarse de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica

de coordinación de todos sus elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

2.2.2. Bases teóricas de la Variable Dependiente

2.2.2.1 Definición de Calidad de Servicio

Fontalvo y Vergara (2010, 23) conceptualiza que “Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesariamente bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio”.

Duque (2005, p. 65) argumenta lo siguiente:

El servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

Para Alvarado, Hernández y Chumaceiro (2010, 48) define:

La calidad del servicio se refleja en la satisfacción de la persona como usuario del servicio, así como a través de la satisfacción del personal que presta dicho servicio. Por lo tanto se debe esperar que el servicio prestado desarrolle un alto desempeño tanto en la dimensión de los procedimientos como en la personal, lo cual representa la calidad del servicio al cliente.

Alcaide (2010, 171) manifiesta que la calidad de servicio es:

Primero: la forma como es entregado el servicio, segundo: la forma como responde a las expectativas del cliente en el proceso de uso del servicio. Es decir, el servicio no sólo <<entrega>> el beneficio básico procurado por el cliente, sino que, además, su prestación se convierte en una experiencia positiva y enriquecedora para el cliente.

Comparto lo señalado por Alcaide, resumidos en los dos puntos de lo expuesto, donde la calidad de servicio se convierte en un instrumento competitivo para las empresas de hoy, estando siempre en un proceso de mejora continua, para ello se requiere el compromiso de todos los niveles de la organización con el fin de satisfacer al cliente y exceder sus expectativas. Queda claro que la calidad de servicio lo define el cliente en cada momento de su experiencia de compra.

2.2.2.2 Definición de las dimensiones de Calidad de Servicio

2.2.2.2.1 Capacidad de Respuesta

Según Tigani (2006, 33) señala que “La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el cliente”.

Según Cuatrecasas, Lidia (2010, 47) indica que es la “Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido”.

Alcaide (2010, 51) explica:

Capacidad de respuesta significa, por ejemplo, ofrecer un servicio rápido; contestar de inmediato las llamadas telefónicas de los clientes; flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes; enviar de inmediato la información solicitada por los clientes; conceder entrevistas en el plazo más breve posible; mantener suficiente personal a disposición de los clientes y similares.

La afirmación de Tigani es más directa, involucrando al personal de la empresa que se encuentra en contacto con el cliente a estar dispuesto y preparado (capacitado) para responder en forma inmediata.

2.2.2.2.2 Comprensión

Según Duque (2005, 72) afirma que “Es el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades”.

Para Tigani (2006, 36) menciona que “debemos esforzarnos por entender que es lo que nuestro servicio significa para el cliente”.

Alcaide (2010, 53) sostiene:

“Significa, por ejemplo, realizar investigaciones de marketing entre los clientes y actuar en función de los resultados obtenidos; tener siempre en mente la “óptica del cliente”; conocer los requerimientos específicos de los clientes; ofrecer atención personalizada, segmentar los mercados y ofrecer “paquetes” de servicios diseñados para cada segmento y similares”

De lo expuesto por Alcaide, se busca analizar la percepción del cliente en cuanto a sus preferencias para poder llegar a satisfacer sus requerimientos acompañada de una atención personalizada, (escucharlos, interesarnos por ellos y ser empáticos).

2.2.2.2.3 Fiabilidad

Según lo descrito por Duque (2005, 69):

Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad de conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Alcaide (2010, 51) afirma lo siguiente:

La empresa que logra un alto nivel de fiabilidad es aquella que ofrece un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega el servicio correcto desde el primer momento (lo hace bien a la primera vez); cumple siempre las promesas que hace; entrega siempre el servicio en las fechas y momentos prometidos; si se equivoca, admite su error y hace todo lo que sea necesario (y algo más) para dejar satisfecho a su cliente.

Coincido con Alcaide en su afirmación ya que el cliente es quien califica en base a sus expectativas cada una de nuestras capacidades brindando respuestas adecuadas y seguras así como el respeto de los acuerdos; generando confianza al cliente en cada minuto del servicio tanto en lo que dice como en lo que hace.

2.2.2.3 Teoría de Calidad de Servicio

Según Vargas y Aldana de Vega (2011, 67) describe:

Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios

Es uno de los más reconocidos autores en servicio de origen nórdico. Christian Grönroos, se conoce por enfocar sus propuestas hacia dos grandes puntos: el primero se refiere al marketing de la relación con los clientes en donde se da la unión de marketing interactivo con la gestión de servicios, sin desconocer el marketing interno y el marketing externo; y el segundo, el manejo de la calidad en los servicios. Estos dos elementos ayudan a conseguir y mantener la lealtad de los clientes.

C. Grönroos, hace la unión a partir del núcleo del proceso con los llamados “Momentos de la verdad”, en ellos se dan las interacciones, el cliente-proveedor, también a estos momentos se les conoce como “Momentos de oportunidades”. Los momentos permiten crear valor al cliente, si en el desarrollo de los momentos de la verdad y en la entrega del servicio la calidad percibida es mayor a la esperada, se puede calificar el servicio de alta calidad.

Para poder medir la calidad total percibida C. Grönroos propone los seis criterios de calidad percibida en los servicios:

1. La profesionalidad y habilidad.
2. La actitud y el comportamiento
3. La accesibilidad y flexibilidad.
4. La fiabilidad y formalidad
5. Restablecimiento.
6. Reputación y creatividad.

La Escuela Nórdica

Este modelo, también conocido como de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

Por tanto, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

El modelo nórdico planteado por Grönroos toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976. Define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas considerando las dimensiones de la calidad. Paralelamente conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional esbozando la calidad. Grönroos (1988, 12).

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. De igual forma, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad.

Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada como buena pueden desembocar en una calidad total percibida como baja. Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, están en función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

Según Grönroos (1994, 38), la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué”. Lo que el

consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio.

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio.

Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, a esto se le conoce como paradigma de la desconfirmación.

Escuela Americana

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es, sin lugar a dudas, el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la des confirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida.

Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL.

Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación.

Según Vargas y Aldana de Vega (2011, 58) afirma:

Teoría de la calidad basada en la administración de la organización

El autor Armand V. Feigenbaum, nació en 1922. A su manera de ver, la calidad es un modo de vida corporativa, es una forma de administrar una organización. Es el primero en afirmar que la calidad no solo se centra en el proceso productivo sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad.

Es así como afirma que los elementos que constituyen el sistema no se centran en el área técnica de la empresa sino que involucran aspectos administrativos, organizativos y mercadeo, que busca encontrar la satisfacción del cliente, gestión laboral y gestión económica.

Feigenbaum decía que para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando esté en manos del cliente "satisfecho". Afirma que:

1. La calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia en lugar de un enfoque orientado hacia la falta.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos.
3. La calidad total requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestarán en la motivación continua y en las actividades de capacitación.
4. El TQC, requiere de la integración en una misma estructura, de actividades que no están frecuentemente coordinadas.
5. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
6. Existen cuatro procesos claves para controlar la calidad: diseño, materia prima, producto y proceso.
7. Para el TQC se deben utilizar herramientas estadísticas.
8. Cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

2.2.2.4 Características de Calidad de servicio al cliente

La Propiedad: Los clientes no adquieren la propiedad sino el uso o disponibilidad del servicio. La intangibilidad del servicio hace innecesaria una transferencia de la titularidad del proceso de compra.

El contacto directo: la producción de las empresas se clasifica según el grado de contacto directo con el cliente, contacto que a medida que crece se compromete más con la zona de servicio.

Participación del cliente: En el servicio, producción y consumo son inseparables, de modo que el usuario forma parte de aquella y de la prestación. La participación se realiza a través de algunas funciones a saber:

- a) Especificación del servicio: el cliente interno o el externo aporta información para la efectividad del proceso, convirtiéndose en dueño, usuario o beneficiario del mismo.
- b) Coproducción: El cliente ayuda a la producción del servicio, cuando participa en la construcción del proceso.
- c) Mantenimiento del ethos: la organización puede decidir la participación del cliente, con el objetivo de proporcionar experiencias y estímulos de forma que el contacto influya en el comportamiento, en la motivación y en la productividad de los individuos que intervienen en la prestación del servicio.
- d) Comercialización del servicio: la interacción de los clientes durante la fase de prestación del servicio y, sobre todo, la trasmisión oral, contribuyen a la comercialización del producto.
- e) La intangibilidad: los servicios no tienen existencia más que en la medida que son producidos y consumidos. El usuario potencial no puede conocer el servicio antes de consumirlo. Esta característica conlleva a un mayor nivel del riesgo percibido por el usuario: riesgo económico, social, moral que obliga a la institución a intentar reducirlo.
- f) La inseparabilidad del proceso: el servicio se elabora, se comercializa y consume en el mismo momento. La simultaneidad del proceso producción-consumo reúnen características que pueden ser la causa de diversos

problemas. En la producción del servicio se deben integrar el factor humano y el factor técnico.

- g) Heterogeneidad: en el mercado todos somos diferentes. No hay dos consumidores iguales ni dos proveedores iguales por esta razón los servicios son difíciles de generalizar.
- h) Caducidad: como consecuencia de la intangibilidad y de la simultaneidad de la producción-consumo, los servicios son perecederos. Los servicios no pueden almacenarse; pueden repetirse pero no recobrase.
- i) Fiabilidad Humana: es el complemento del error humano. El problema de la calidad del servicio es prevenir error, corregirlo y controlarlo.
- j) Control de calidad: esta característica orienta a la organización, en la evaluación periódica de la capacidad de los procesos, en cuanto al dar satisfacción a los requerimientos y especificaciones planteados por los usuarios. Si no se ofrece calidad, no se puede mejorar ni repetir.
- k) Desarrollo y perfeccionamiento del sistema: un cliente exigente, seguro y muy bien documentado ofrece la oportunidad de realizar un trabajo de mejor nivel.

2.2.2.5 La necesidad de la mejora continua

Al respecto Tigani (2006, 30) argumenta que “El servicio excelente crea hábito, pero puede volverse mediocre, si no entiende que el cliente aumenta continuamente sus demandas de valor, formando un círculo virtuoso”.

Con mucho acierto dijo Mr. J. W. Marriot: “El éxito nunca es definitivo”.

Como el cliente mide el servicio en forma relativa, estar a la par del mejor nunca alcanza, y la innovación es una necesidad incuestionable. Llegar tarde al nivel de competencia, tiene costos más altos, que resultan de saltar escalones más altos.

El descuido del concepto de Excelencia en épocas de rápida evolución como esta, hace que el riesgo de perder nivel sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas del cliente y la mejora continua son pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.

El servicio es excelente, solo cuando hace crecer las expectativas de valor del cliente, de tal forma que para poder sorprenderlo, se tiene que superar a si mismo continuamente.

2.2.2.6 Quejas y reclamos

Si el servicio es satisfactorio, la fidelidad del mismo hará que fácil la elección de un segundo producto de esa misma marca. En algunas ocasiones, sin embargo, todo este esfuerzo se ve contrarrestado por un inadecuado servicio post-venta y un mal tratamiento de los reclamos del cliente. Nunca está demás recordar, que un cliente insatisfecho, se convertirá en un cliente perdido, volcado a comprar productos de la competencia, que en su retirada puede arrastrar a otros clientes bien sean actuales o potenciales.

Ideas generales para tener en cuenta en la atención de quejas y reclamos:

- Escuchar atentamente al cliente
- Ponerse a su lado considerando su problema.
- Tratar de determinar los hechos.
- Resolver el problema sin agregar molestias.
- Informar al cliente el tratamiento que tendrá su queja.
- Procurar la resolución rápida y satisfactoria de la queja.

Siempre existen quejas

Por muchos controles de calidad que existan en un proceso de fabricación, siempre habrá un porcentaje, aunque sea mínimo, de productos que escarparan a esta previsión y si no son detectados en el proceso de manipulación y transporte, terminarán por llegar al cliente. Es en este momento que una empresa empieza a jugarse su prestigio. El desperfecto sea grande o pequeño demostrará ante el reclamo, la verdadera dimensión del respaldo que tiene el producto, y habrá que luchar para recuperar el prestigio perdido, por lo menos temporalmente, ante el cliente que nunca aceptará alegremente que el artículo de su elección tenga un defecto.

Los reclamos: ¿Obstáculos o refuerzos de imagen?

Si cuando se hace un reclamo, ante la existencia de una falla, una compañía acepta su responsabilidad y da una solución satisfactoria, no solo habrá salvado el prestigio de la empresa, sino que saldrá fortalecida del encuentro, ya que el cliente puede confiar en quien le responde y no le deja abandonado cuando tiene problemas.

Esta forma de atención es un refuerzo a la estrategia comercial y lo que en principio, se presentaba como algo inconveniente y negativo se convierte en positivo, gracias a un adecuado tratamiento del problema.

Algo que siempre debe tener en cuenta es el hecho de que no existe ningún reclamo sin importancia, ni siquiera los que puedan parecer más insignificantes, porque la dimensión del problema es diferente desde la óptica del cliente, cuyo producto es único, frente a la visión del personal, que es resultado de tratar con miles de artículos iguales cada año.

Desde el momento en que el cliente ha pagado el dinero correspondiente al valor del producto que compró, tiene todo el derecho a que este en perfectas condiciones. Todo lo que no cumpla con esta premisa es susceptible de ser reclamado.

2.3 Definición de términos básicos

Administración

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (Chiavenato, 2009, p.3)

Calidad

“Calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas

tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard". (Tigani, 2006, p.25)

Cliente

"El término cliente hace referencia tanto a los entes ajenos a la organización que compran sus productos y servicios, como a los clientes internos que interactúan en ella y dan servicio a otros integrantes de la empresa". (Robbins, 2014, p.34)

Emociones

"Sentimientos intensos que algo o alguien despiertan en el individuo". (Robbins, 2014, p.460)

Estructura organizacional

"Disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización". (Robbins, 2014, p.332)

Expectativas

"Son los deseos y necesidades de los consumidores". (Camisón, Cruz, & González, 2014, p.896)

Experiencia del cliente

"Son los sentimientos y pensamientos que resultan de todas las impresiones, tangibles e intangibles, que recibimos de alguien o de algo que represente, de forma directa o indirecta, una organización, sus marcas o productos y servicios". (Alcaide 2010, p.265)

Percepción

"Son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido". (Camisón, Cruz, & González, 2014, p.896)

Recursos

“Los recursos son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar sus tareas: son bienes y servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la empresa”. (Chiavenato, 2009, p.52)

Satisfacción del Cliente

“La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas”. (Pymex Marketing 2011, p.1)

Servicio

“Servicio es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra. Esta definición nos hace claro que quienes de alguna manera están dependiendo de nuestro trabajo, son nuestros clientes sin importar si están de este u otro lado del mostrador”. (Tigani 2006, p.26)

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

3.1.2. Hipótesis específicos

La Planeación si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

La Organización si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

La Dirección si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

El Control si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

Variable Independiente

Gestión Administrativa “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (Chiavenato, 2009, p.3)

Coincido con el autor Chiavenato que propone una clara visión de la empresa en base al proceso administrativo para la consecución de sus objetivos mediante eficacia y eficiencia utilizando los recursos de la empresa (humanos y materiales).

Variable Dependiente

Alcaide (2010) manifiesta que la Calidad de Servicio es:

“Primero: la forma como es entregado el servicio, segundo: la forma como responde a las expectativas del cliente en el proceso de uso del servicio. Es decir, el servicio no sólo <<entrega>> el beneficio básico procurado por el cliente, sino que, además, su prestación se convierte en una experiencia positiva y enriquecedora para el cliente”. (p.171)

Comparto lo señalado por Alcaide, resumidos en los dos puntos mencionados, donde la calidad de servicio se convierte en un instrumento competitivo para las empresas de hoy, además de estar siempre en un proceso de mejora continua, para ello, se requiere el compromiso de todos los niveles de la organización con el fin de satisfacer al cliente y exceder sus expectativas, la misma que se define durante su experiencia de compra.

3.2.2. Definición operacional

Tabla 4
Definición Operacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS/ E. LIKERT
	Planeación	Programa de acción	1 Diagnostica problemas FODA
			2 Elabora planes estratégicos
		Objetivos	3 Establece metas
			4 Describe actividades
		Estrategias	5 Aplicación de técnicas
			6 Define procedimientos
		Decisiones	7 Evaluación de alternativas
			8 Análisis de resultados
	Organización	Estructura	9 Fija las líneas de mando
			10 Describe las responsabilidades
		Manual de Funciones	11 Descripción de las funciones del cargo
			12 Instrumento de gestión
		Integración de recursos	13 Recursos humanos
			14 Recursos materiales

GESTION ADMINISTRATIVA	Dirección	Liderazgo	15 Demuestra con el ejemplo 16 Participación en equipo 17 Delega funciones	
		Motivación	18 Capacita y actualiza al personal 19 Estimula el rendimiento 20 Valoración de personal	
		Comunicación	21 Escucha sugerencias 22 Retroalimentar la comunicación	
	Control	Información	23 Análisis de datos 24 Precisión en la información	
		Seguimiento	25 Verificación de datos 26 Observación y vigilancia de pendientes	
		Supervisión	27 Monitoreo de actividades 28 Establece estándares de desempeño 29 Medidas correctivas	
		Capacidad de Respuesta	Información	30 Colaboradores comunicativos 31 Brinda información clara y precisa
			Rapidez	32 Atención rápida 33 Conocimiento de procesos
			Comprensión	Atención
Empatía	36 Escuchar sus inquietudes y reclamos 37 Habilidad para resolución de problemas			
Tolerancia	38 Respetar las opiniones del cliente 39 Responder a sus necesidades			
CALIDAD DE SERVICIO	Fiabilidad	Seguridad	40 Validez de la información 41 Garantía	
		Confianza	42 Transmite tranquilidad 43 Percibe honestidad	
		Cumplimiento	44 Credibilidad 45 Realizar el servicio a la primera	

Fuente: Elaboración propia de la autora

3.3. Tipo y nivel de la investigación

El tipo de investigación es Básica porque en este estudio se ha puesto todo el esfuerzo para buscar y producir conocimiento.

Tal como lo indica Hernández (2006, 153):

“La investigación básica cumple el propósito fundamental de producir conocimiento y teorías”.

El nivel de investigación es Explicativa.

La presente investigación es explicativa porque se demostró la relación existente de la influencia entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al Cliente.

Como lo hace notar Hernández (2006, 108):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

El enfoque o nivel de la investigación es Cuantitativo

Esta investigación es de nivel Cuantitativo porque sustentó la veracidad de las hipótesis formuladas y está representada por medio de valores numéricos.

Tal como lo sostiene Hernández (2006, 5):

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

3.4. Diseño de la investigación

El Diseño de la investigación es No experimental-Transversal

Esta investigación es de diseño No Experimental-Transversal porque no se manipuló las variables de estudio Gestión Administrativa y Calidad de Servicio al Cliente, las mismas que fueron medidas tal como se presentaron. Así mismo es de corte transversal porque se realizó el cuestionario en un solo momento.

De acuerdo con Hernández (2006, 205; 208):

“La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población a quienes se recolectaron los datos está conformada por 51 colaboradores para medir la Gestión Administrativa, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 5

Población

Nivel	Nº Empleados
Gerente	01
Subgerente	01
Administrador	01
Empleados	48
TOTAL	51

Fuente: Elaboración propia de la autora

Asimismo, para medir la Calidad de Servicio se aplicó un segundo cuestionario a una población de 51 clientes.

Tal como lo plantea Hernández (2006, 239) que conceptualiza:

“Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

3.5.2. Muestra

En la presente investigación se trabajó directamente con una Muestra Censal constituida por 51 colaboradores en relación a la Gestión Administrativa.

De la misma manera se aplicó el instrumento a una población de 51 clientes para medir la Calidad de Servicio, como una muestra de clientes frecuentes, seleccionados por un muestreo por conveniencia, es decir elegidos por el investigador, de una población de clientes variables: frecuentes y golondrinos.

De acuerdo como lo plantea Hernández (2006, 236) cuando sostiene:

“Muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), peste deberá ser representativo de la población”.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Para recopilar los datos de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento: cuestionario.

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario

La encuesta permitió recoger información mediante un conjunto de preguntas escritas conformadas entre sí formando parte de un sistema, de tal manera que apunten a las respuestas, los que lograron los objetivos planteados.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario constó de 45 preguntas en total, estructurado en 29 preguntas para la variable independiente y 16 preguntas para la variable dependiente.

Tal como sostiene Hernández (2006, 310): “El cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Se utilizó la Escala de Likert para medir las actitudes con 5 alternativas dándole un valor y puntuación a cada alternativa:

5= Siempre

4= Casi Siempre

3= A veces sí a veces no

2= Casi Nunca

1= Nunca

3.6.2.1. Confiabilidad del Instrumento

Confiabilidad del Cuestionario:

Tabla 6

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
99.40%	45

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido $\alpha=99.4\%$ lo cual permite decir que el TEST en su versión de 45 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

3.6.2.2. Validez del Instrumento

Tabla 7

Validación de Expertos

Mgtr. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
Mgtr. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático

Fuente: Elaboración propia

3.7. Métodos de análisis de datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtuvo las tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “Gestión Administrativa” y “Calidad de Servicio”.

3.8. Aspectos éticos

La población de esta investigación fue informada de la aplicación de la encuesta días antes de su ejecución. Como parte de los criterios éticos de la empresa se solicitó la autorización respectiva, la misma que fue aceptada en forma consciente y voluntaria por parte de los trabajadores administrativos a fin de brindar su respuesta en base a su percepción personal.

Con respecto a los clientes se realizó la aplicación del instrumento previa aprobación de los mismos.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción y Análisis Estadístico

4.1.1. Frecuencias de la variable independiente

Tabla Nº 8

Variable independiente: Gestión Administrativa

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	50	3%
CASI NUNCA	192	13%
AVECES SI A VECES NO	679	46%
CASI SIEMPRE	472	32%
SIEMPRE	86	6%
TOTAL	1479	100%

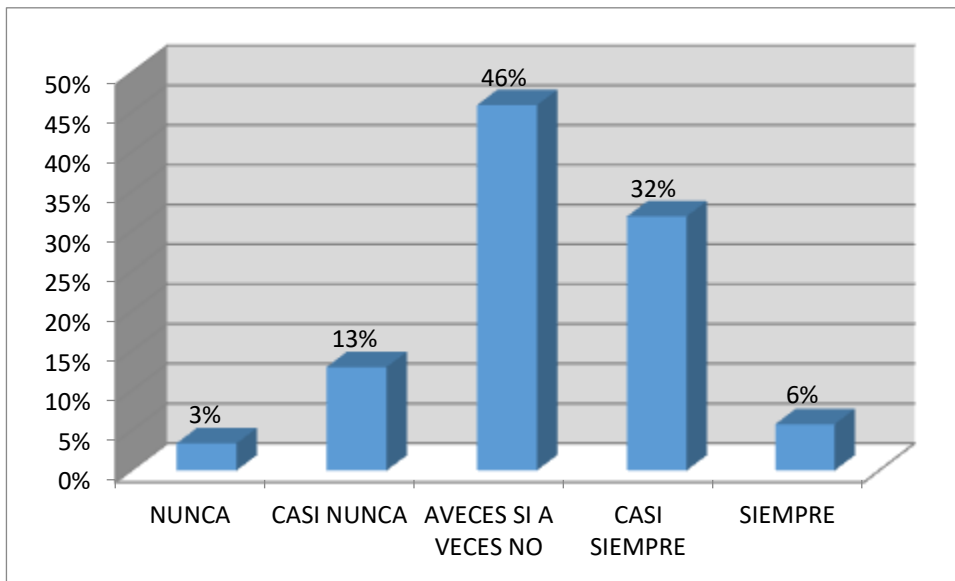


Figura 4: Gráfica de frecuencia Variable Independiente: Gestión Administrativa

Interpretación:

Se observa que la respuesta “**a veces si a veces no**” tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 46% del total de respuestas, seguida de un 32% de la alternativa “**casi siempre**” en la variable independiente “Gestión Administrativa”, en la cual las respuestas “casi nunca” y “nunca” con un 13% y 3% respectivamente indican la deficiencia de capacidad en la gestión de la empresa.

4.1.2. Frecuencias de la Dimensión Planeación

Tabla N° 9

Dimensión Planeación

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	8	2%
CASI NUNCA	57	14%
AVECES SI A VECES NO	200	49%
CASI SIEMPRE	125	31%
SIEMPRE	18	4%
TOTAL	408	100%

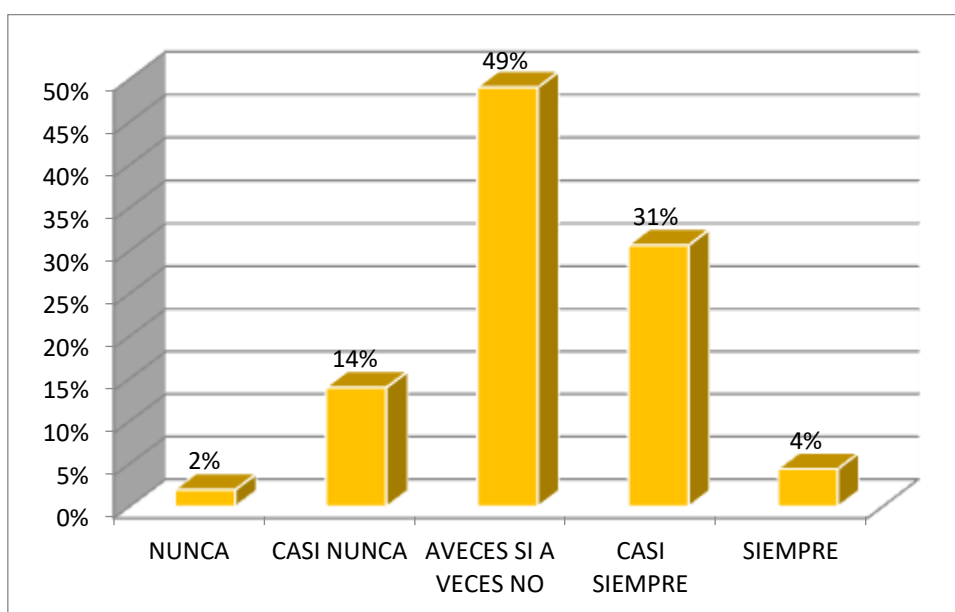


Figura 5: Gráfica de frecuencia dimensión Planeación

Interpretación:

Se observa que la respuesta **“a veces si a veces no”** tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 49% del total de respuestas, seguida de un 31% de la alternativa **“casi siempre”** en la dimensión Planeación, dándose notar con 14% **“casi nunca”** y 2% **“nunca”**, es decir, casi la mitad de las actividades que se realizan no parten de una planeación, involucrando una carencia de programa de acción, objetivos, metas y toma de decisiones.

4.1.3. Frecuencias de la Dimensión Organización

Tabla N° 10

Dimensión Organización

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	18	6%
CASI NUNCA	38	12%
AVECES SI A VECES NO	127	42%
CASI SIEMPRE	93	30%
SIEMPRE	30	10%
TOTAL	306	100%

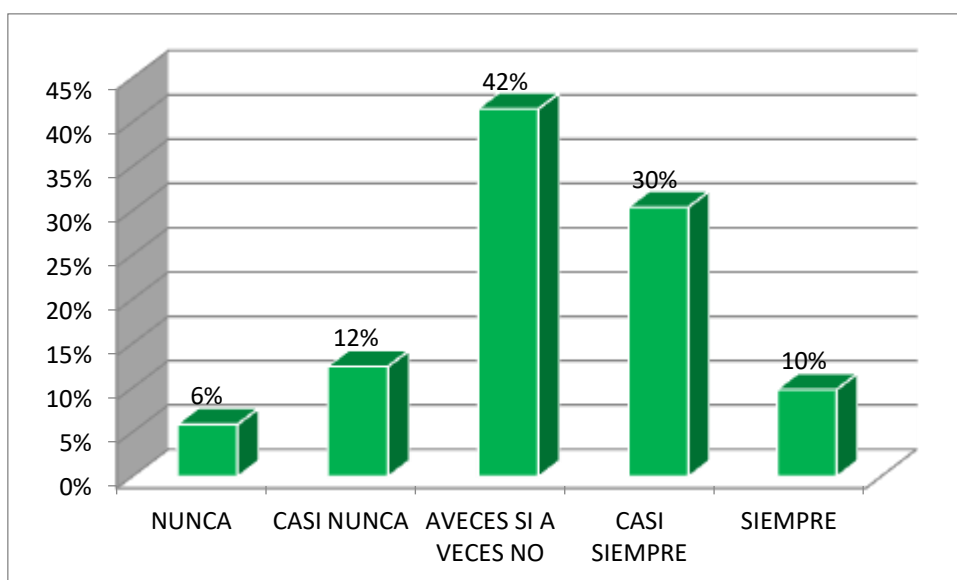


Figura 6: Gráfica de frecuencia dimensión Organización

Interpretación:

Se observa que la respuesta “**a veces si a veces no**” tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 42% del total de respuestas, seguida de un 30% de la alternativa “**casi siempre**” en la dimensión Organización, por otro lado, se aprecia que un 12% eligieron “**casi nunca**” y 6% “**nunca**” reflejando carencia en estructura de funciones, líneas de mando e integración de recursos.

4.1.4. Frecuencias de la Dimensión Dirección

Tabla N° 11

Dimensión Dirección

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	18	4%
CASI NUNCA	66	16%
AVECES SI A VECES NO	182	45%
CASI SIEMPRE	112	27%
SIEMPRE	30	7%
TOTAL	408	100%

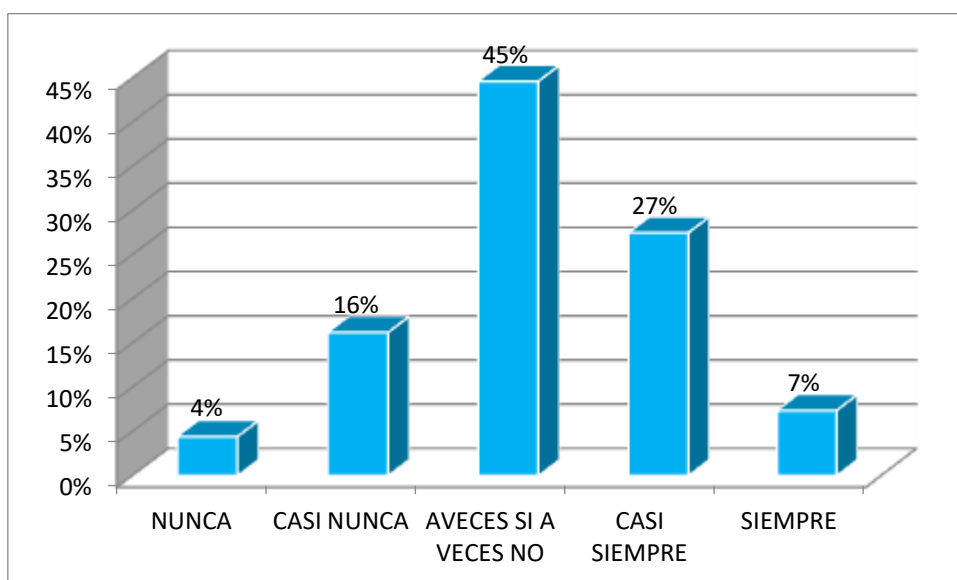


Figura 7: Gráfica de frecuencia dimensión Dirección

Interpretación:

Se observa que la respuesta “**a veces si a veces no**” tiene mayor incidencia de respuesta con respecto a las demás alternativas con un 45% del total de respuestas, seguida de un 27% de la alternativa “**casi siempre**” en la dimensión Dirección, dándose notar que la empresa en estudio existe un porcentaje del 16% y 4% donde se percibe la falta de dirección (comunicación, liderazgo y motivación), así como la forma de conducir a sus equipos de trabajo para cumplir con los objetivos propuestos.

4.1.5. Frecuencias de la Dimensión Control

Tabla N° 12

Dimensión Control

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	6	2%
CASI NUNCA	31	9%
AVECES SI A VECES NO	170	48%
CASI SIEMPRE	142	40%
SIEMPRE	8	2%
TOTAL	357	100%

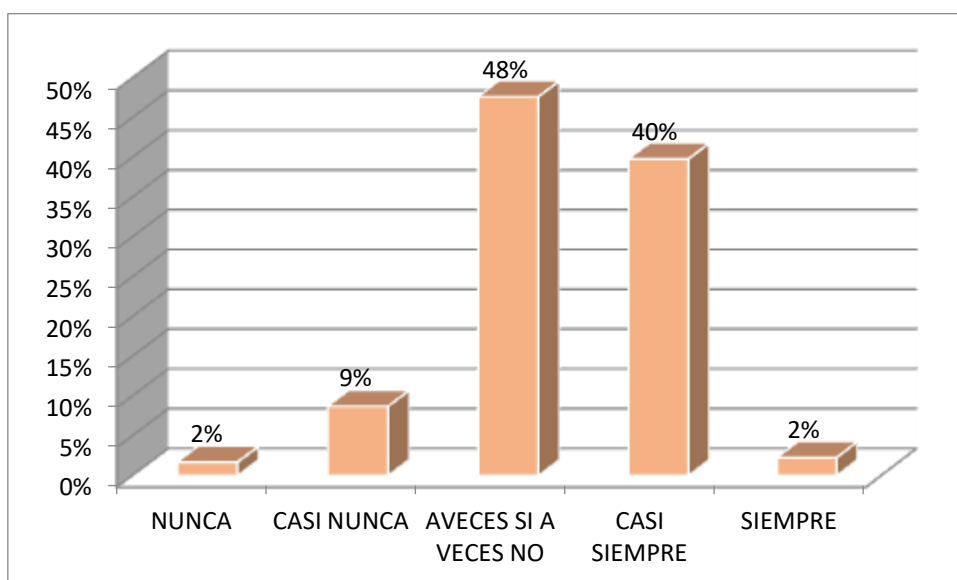


Figura 8: Gráfica de frecuencia dimensión Control

Interpretación:

Se observa que la respuesta **“a veces si a veces no”** tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 48% del total de respuestas, seguida de un 40% de la alternativa **“casi siempre”** en la dimensión Control. A ellos se suman los porcentajes del 9% **“casi nunca”** y 2% **“nunca”**, denotando la falta de control (precisión de información, seguimiento de acciones, supervisión, detección de errores y medidas correctivas) en el desarrollo de sus actividades.

4.1.6. Frecuencias de la Dimensión Capacidad de Respuesta

Tabla N° 13

Dimensión Capacidad de Respuesta

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	32	16%
AVECES SI A VECES NO	91	45%
CASI SIEMPRE	68	33%
SIEMPRE	13	6%
TOTAL	204	100%

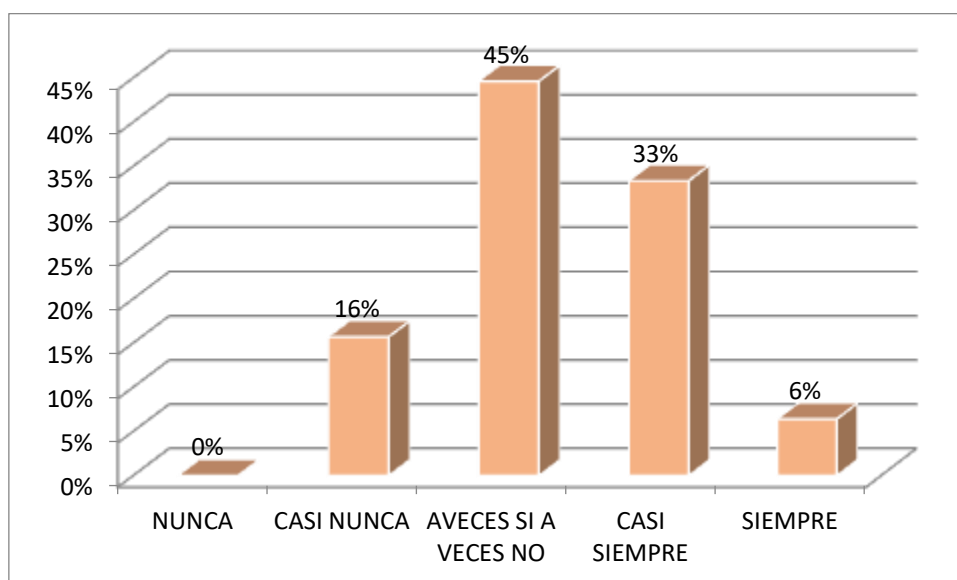


Figura 9: Gráfica de frecuencia dimensión Capacidad de Respuesta

Interpretación:

Se observa que la respuesta **“a veces si a veces no”** tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 45% del total de respuestas, seguida de un 33% de la alternativa **“casi siempre”** en la dimensión Capacidad de Respuesta. A ello se suma el porcentaje del 16% en **“casi nunca”** y 0% **“nunca”**, denotando la falta de capacidad de respuesta (conocimientos de procesos en la atención, brindar información clara y precisa y rapidez en la atención) en cada momento que se brinda el servicio con el cliente.

4.1.7. Frecuencias de la Dimensión Comprensión

Tabla N° 14

Dimensión Comprensión

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	30	10%
AVECES SI A VECES NO	147	48%
CASI SIEMPRE	99	32%
SIEMPRE	30	10%
TOTAL	306	100%

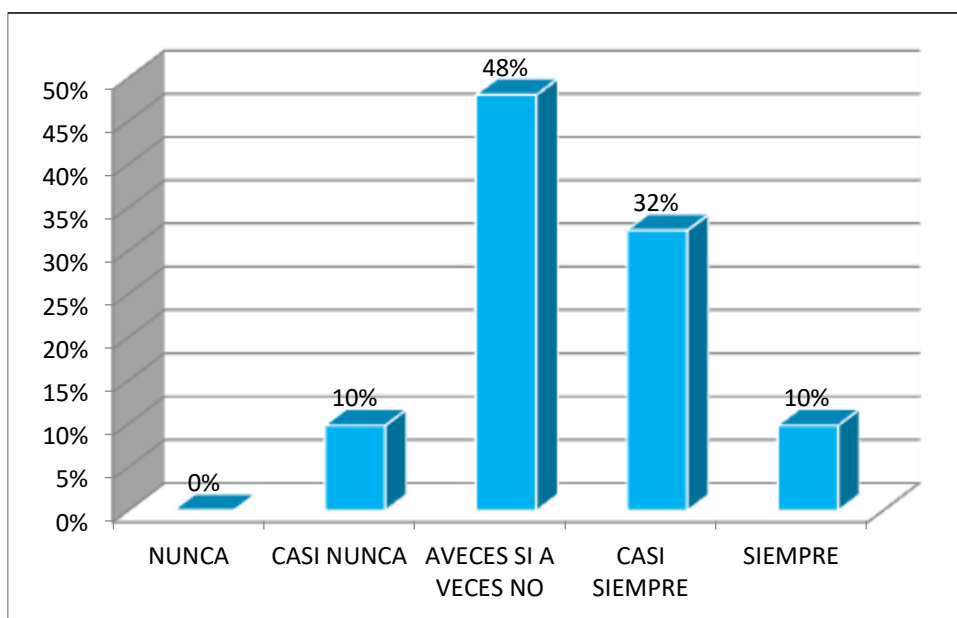


Figura 10: Gráfica de frecuencia dimensión Comprensión

Interpretación:

Se observa que la respuesta “**a veces si a veces no**” tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 48% del total de respuestas, seguida de un 32% de la alternativa “**casi siempre**” en la dimensión Comprensión. A ello se suma el porcentaje del 10% en “**casi nunca**” y 0% “**nunca**”, denotando la falta de comprensión (atención esmerada, empatía y tolerancia) cuando se responde a las necesidades de los clientes.

4.1.8. Frecuencias de la Dimensión Fiabilidad

Tabla N° 15

Dimensión Fiabilidad

ATRIBUTOS	fi	%
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	26	8%
AVECES SI A VECES NO	148	48%
CASI SIEMPRE	103	34%
SIEMPRE	29	9%
TOTAL	306	100%

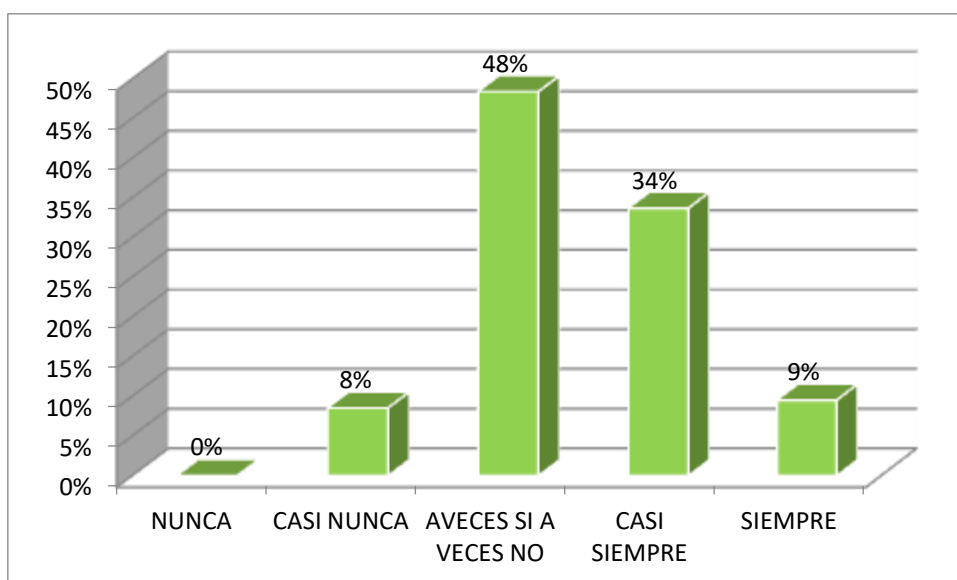


Figura 11: Gráfica de frecuencia dimensión Fiabilidad

Interpretación:

Se observa que la respuesta “**a veces si a veces no**” tiene mayor incidencia con respecto a las demás alternativas con un 48% del total de respuestas, seguida de un 34% de la alternativa “**casi siempre**” en la dimensión Fiabilidad. A ello se suma el porcentaje del 8% en “**casi nunca**” y 0% “**nunca**”, denotando la falta de fiabilidad (seguridad, confianza y cumplimiento) tanto en lo que promete como en lo que finalmente cumple.

4.2. Contrastación de Hipótesis.

4.2.1. Hipótesis General:

La hipótesis general se contrasta mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastara la hipótesis general y se determinará la influencia que tienen entre las variables “Gestión Administrativa” y “Calidad de Servicio”.

En la parte sombreada de la Tabla 16 se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente Gestión Administrativa y las dimensiones de la variable dependiente Calidad de Servicio.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Gestión Administrativa no influye en la Calidad de servicio al cliente de la empresa educa SRL Miraflores. Lima. 2016”

H₁: “La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de servicio al cliente de la empresa educa SRL Miraflores Lima. 2016”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 16

Matriz de influencias entre las variables

MATRIZ DE INFLUENCIAS ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEPENDIENTE CALIDAD DE SERVICIO CON SUS RESPECTIVAS DIMENSIONES

		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRENSIÓN	FIABILIDAD
VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANEACIÓN	1,000	,827	,845	,774	0,680	0,633	0,598
	ORGANIZACIÓN	,827	1,000	,827	,761	0,801	0,841	0,816
	DIRECCIÓN	,845	,827	1,000	,720	0,753	0,665	0,659
	CONTROL	,774	,761	,720	1,000	0,653	0,720	0,648
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,680	,801	,753	,653	1,000	,816	,786
	COMPRENSIÓN	,633	,841	,665	,720	,816	1,000	,918
	FIABILIDAD	,598	,816	,659	,648	,786	,918	1,000
Sig. (Unilateral)	PLANEACIÓN		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	ORGANIZACIÓN	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	DIRECCIÓN	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	CONTROL	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	COMPRENSIÓN	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	FIABILIDAD	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

FUENTE : Elaboración propia en SPSS

Tabla 17

KMO y Prueba de Bartlett. Hipótesis general

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,888
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1672,193
	gl	21
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2) calculado=1672,193

$GL=(K^2-K)/2 =21$

K=7 filas y 7 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad 32.621

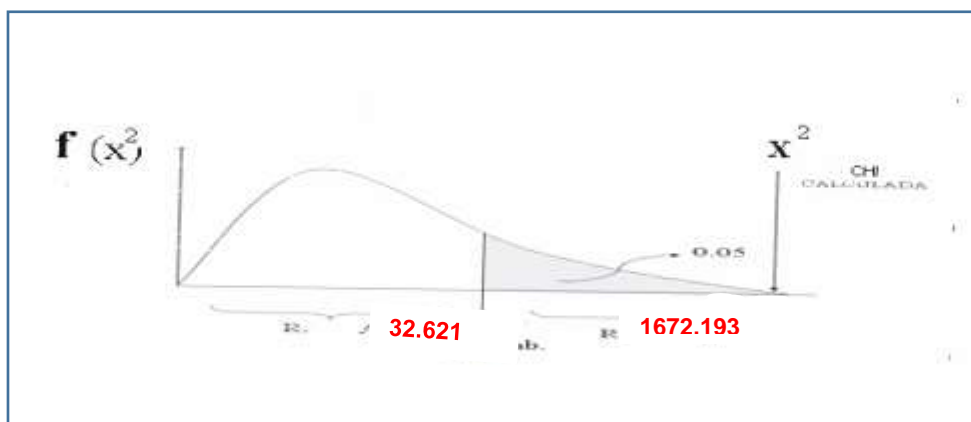


Figura 12 Contrastación de la hipótesis general

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el gráfico que $X^2_{Calculado}$ es mayor que la $X^2_{Tabular}$ obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

$X^2_{Calculado} 1672.193 > X^2_{Tabular} 32.621$

e) La conclusión:

Se puede concluir que “La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de

Servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.2. Hipótesis Específica 1

La hipótesis específica 1 se contrasta mediante el ANÁLISIS FACTORIAL que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrasta la hipótesis específica 1 y se determina la influencia que tienen entre la dimensión “La Planeación y la Calidad de Servicio”.

Tabla 18

Matriz de la Influencia entre la Planeación y la Variable Dependiente

		PLANEACIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRESIÓN	FIABILIDAD
	PLANEACIÓN	1,000	0,680	0,633	0,598
DIMENSION DE LA V. INDEPENDIENTE PLANEACION	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,680	1,000	,816	,786
	COMPRESIÓN	,633	,816	1,000	,918
	FIABILIDAD	,598	,786	,918	1,000
	Sig. (Unilateral)				
	PLANEACIÓN		,000	,000	,000
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000		,000	,000
	COMPRESIÓN	,000	,000		,000
	FIABILIDAD	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En la tabla, la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Planeación de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente Calidad de Servicio.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Planeación no influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”.

H₁: “La Planeación si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”.

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 19
KMO y Prueba de Bartlett. Hipótesis específica 1

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,796
	Chi-cuadrado aproximado	729,061
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2) calculado= 729.061

GL=(K²-K)/2 =6

K=4 filas y 4 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

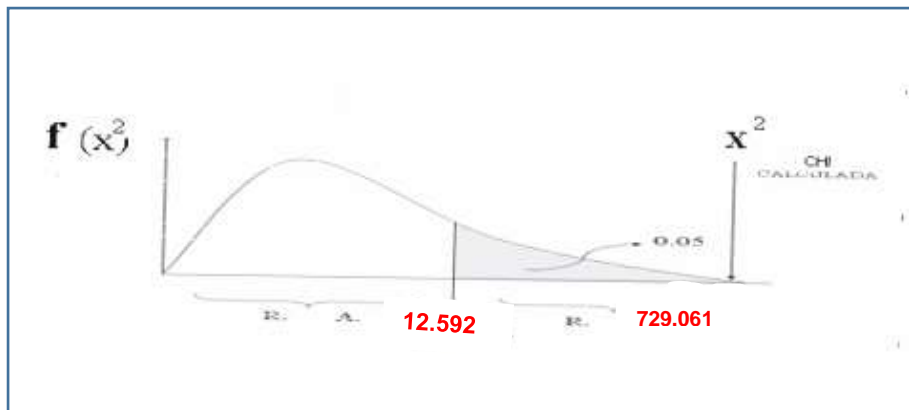


Figura 13 Contrastación de la hipótesis específica 1

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el gráfico que $X^2_{Calculado}$ es mayor que la $X^2_{Tabular}$

obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula) $X^2_{\text{Calculado}} 729.061 > X^2_{\text{Tabular}} 12.592$.

e) La conclusión:

Se puede concluir que “La Planeación si influye en la Calidad de servicio al Cliente de la empresa Educa SRL Miraflores Lima, 2016”, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.3 La contrastación de la hipótesis Específica 2:

La hipótesis específica 2 se contrastará mediante el ANÁLISIS FACTORIAL que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene al chi-cuadrado calculado se contrastará la hipótesis específica 2 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “La Organización y la Calidad de Servicio”.

Tabla 20

Matriz de la Influencia entre la Organización y V. Dependiente

		ORGANIZACIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRENSIÓN	FIABILIDAD
	ORGANIZACIÓN	1,000	,801	,841	,816
DIMENSIÓN DE LA V. INDEPENDIENTE ORGANIZACIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,801	1,000	,816	,786
	COMPRENSIÓN	,841	,816	1,000	,918
	FIABILIDAD	,816	,786	,918	1,000
	Sig. (Unilateral)				
	ORGANIZACIÓN		,000	,000	,000
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000		,000	,000
	COMPRENSIÓN	,000	,000		,000
	FIABILIDAD	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia SPSS

En la tabla, la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Organización de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente Calidad de Servicio.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Organización no influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”

H₁: “La Organización si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 21

KMO y Prueba de Bartlett. Hipótesis específica 2

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,843
Chi-cuadrado aproximado		878,529
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2) calculado= 878,529

GL=(K²-K)/2 =6

K=4 filas y 4 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

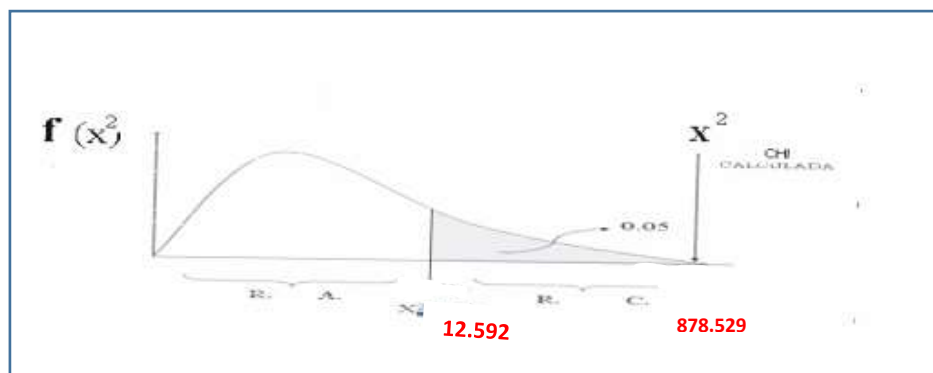


Figura 14 Contrastación de la hipótesis específica 2

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el gráfico que $X^2_{\text{Calculado}}$ es mayor que la X^2_{Tabular} obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)
 $X^2_{\text{Calculado}} 878.529 > X^2_{\text{Tabular}} 12.592$

e) La conclusión:

Se puede concluir que “La Organización si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016” a un nivel de significación de 0.05.

4.2.4 La contrastación de la hipótesis Especifica 3:

La hipótesis específica 3 se contrastará mediante el ANÁLISIS FACTORIAL que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastará la hipótesis específica 3 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “La Dirección y la Calidad de Servicio”.

Tabla 22

Matriz de la Influencia entre la Dirección y Variables Dependientes

		DIRECCIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRENSIÓN	FIABILIDAD
	DIRECCIÓN	1,000	,753	,665	,659
DIMENSIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE DIRECCIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,753	1,000	,816	,786
	COMPRENSIÓN	,665	,816	1,000	,918
	FIABILIDAD	,659	,786	,918	1,000
	DIRECCIÓN		,000	,000	,000
Sig. (Unilateral)	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000		,000	,000
	COMPRENSIÓN	,000	,000		,000
	FIABILIDAD	,000	,000	,000	
	DIRECCIÓN		,000	,000	,000

FUENTE: Elaboración propia en SPSS

En la tabla, la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Dirección de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente Calidad de Servicio.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Organización no influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”.

H₁: “La Organización si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”.

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 23

KMO y Prueba de Bartlett. Hipótesis específica 3

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,790
	Chi-cuadrado aproximado	771,055
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2) calculado= 771,055

GL=(K²-K)/2 =6

K=4 filas y 4 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 5 grados de libertad 12.592

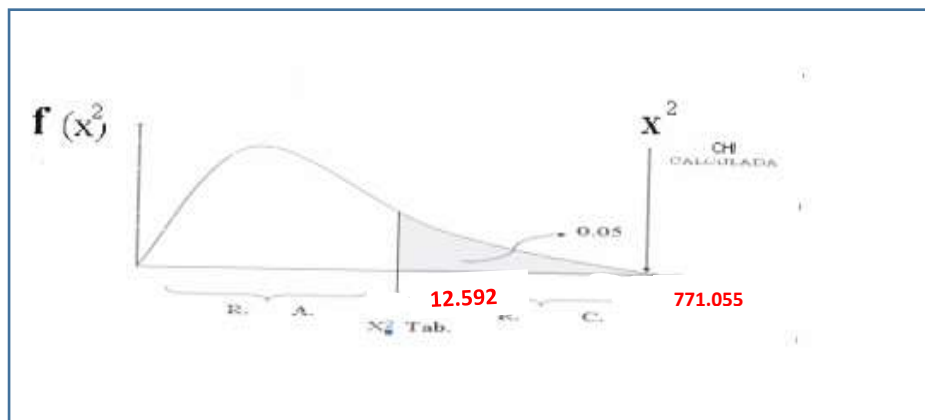


Figura 15 Contrastación de la hipótesis específica 3

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el gráfico que $X^2_{Calculado}$ es mayor que la $X^2_{Tabular}$ obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

$X^2_{Calculado} 771.055 > X^2_{Tabular} 12.592$

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Organización si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.5 La contrastación de la hipótesis Específica 4:

La hipótesis específica 4 se contrastará mediante el ANÁLISIS FACTORIAL que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadra calculada se contrastará la hipótesis específica 4 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “El Control y la Calidad de Servicio “.

Tabla 24

Matriz de la Influencia del Control y Variable Dependiente

		CONTROL	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRENSIÓN	FIABILIDAD
DIMENSIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE CONTROL	CONTROL	1,000	,653	,720	,648
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,653	1,000	,816	,786
	COMPRENSIÓN	,720	,816	1,000	,918
	FIABILIDAD	,648	,786	,918	1,000
Sig. (Unilateral)	CONTROL		,000	,000	,000
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000		,000	,000
	COMPRENSIÓN	,000	,000		,000
	FIABILIDAD	,000	,000	,000	

FUENTE: Elaboración propia en SPSS

En la tabla, la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Control de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “El Control no influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”.

H₁: “El Control si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016”.

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 25

KMO y Prueba de Bartlett. Hipótesis específica 4

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,807
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	750,743
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2) calculado= 750,743

$GL=(K^2-K)/2 =6$

K=4 filas y 4 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

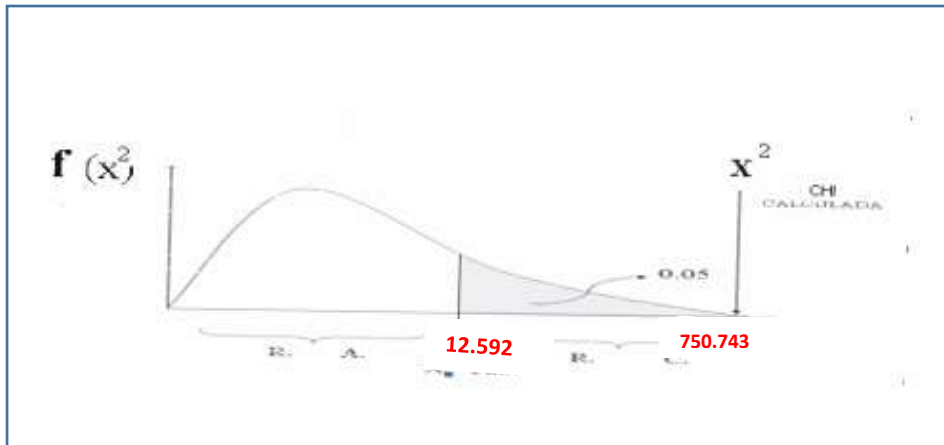


Figura 16 Contrastación de la hipótesis específica 4

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el gráfico que $X^2_{\text{Calculado}}$ es mayor que la X^2_{Tabular} obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula) $X^2_{\text{Calculado}} 750,743 > X^2_{\text{Tabular}} 12.592$.

e) La conclusión:

Se puede concluir que el Control si influye en la Calidad del servicio al cliente de la empresa Educa SRL Miraflores. Lima. 2016, a un nivel de significación de 0.05.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis y discusión de resultados

En el análisis de esta investigación realizada a la empresa Educa S.R.L. podemos señalar que presenta deficiencia en sus procesos administrativos, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones que pueda servir de guía para una eficiente Gestión Administrativa. La ausencia de planes estratégicos no permite mejorar sus operaciones, su presupuesto ni su estructura organizacional. Tintín (2015) en su tesis “Estructura organizacional y la Gestión Administrativa del GAD Municipal de San Pedro de Pelileo”. Ambato. Ecuador concluye en forma similar cuando dice: “El GAD Municipal de San Pedro de Pelileo no posee una estructura organizacional adecuada, lo cual no le permite la supervisión y coordinación de las actividades que se realiza en cada uno de los departamentos dentro de la institución”.

La empresa mantiene una planeación básica en donde no incide en grandes objetivos por lo que generalmente tiende a realizarse revisiones constantes para darle forma a la estrategia a realizar, esta realidad conlleva a no tener misión y visión definida. De manera análoga, Santillán y Villanueva (2013), en su trabajo “Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía Poison S.A.”, Guayaquil. Ecuador, señala que no visualiza en ninguna parte de la empresa la misión y visión, las mismas que no se encuentran establecidas y por ende no permite tener objetivos claros que puedan alcanzar a futuro. Plantearlas y conseguirlas favorecerá en su crecimiento empresarial así como en su competitividad.

Educa S.R.L. no cuenta con una oficina de recursos humanos que permita evaluar el desempeño y rendimiento del personal. Asimismo, el MOF no se encuentra definido lo cual los colaboradores no tienen claro sus funciones y responsabilidades. Las líneas de mando son volátiles creando confusión en el desempeño de los subordinados. De igual manera, Santillán y Villanueva explica con similitud el mismo caso que no posee un organigrama y observó que el personal desempeña sus funciones en forma informal es decir no tienen funciones específicas y deben hacer de todo. Por ello, es vital la

implementación del MOF y organigrama a fin de que los colaboradores conozcan y respeten su estructura, políticas y procedimientos que les permitirán desenvolverse eficientemente en sus funciones.

La motivación no es integral (capacitación solo es para algunos) lo cual genera descontento en el rendimiento del personal, trayendo consigo la falta de valoración, identificación y compromiso de los mismos. Coincide también con Santillán y Villanueva quien denota que esta falta de compromiso por parte del personal administrativo se ve reflejada en una calidad de servicio deficiente hacia los clientes. Además, las capacitaciones deben darse en forma regular a las distintas áreas de la empresa a fin de tener un personal actualizado y eficiente.

La información que se reporta se realiza a través de un proceso manual, la misma que tiene cierto grado de confiabilidad por este motivo el flujo de información no llega a concluirse con los resultados esperados. Otro, no hay programa de gestión que supervise que las actividades se cumplan. Concuerda con lo descrito por Carpio & Durand (2015), en su tesis "Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa del área de logística de Ladrillera El Diamante Ladisac, Arequipa 2014", quien concluye que se requiere cambios en los actuales sistemas de control, realizando una mejor supervisión de actividades, implementando la eficiencia y eficacia en las actividades como parte de su labor.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

La Planeación si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

La Organización si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

La Dirección si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

El Control si influye en la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima, 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al

contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones

Implementar un plan de procesos de gestión administrativa en todos los niveles de la organización asegurando una calidad de servicio al cliente óptimo y competitivo que le permitirá crecer y desarrollarse empresarialmente.

Formular la planeación de actividades de manera responsable y con la debida anticipación a fin de cumplir cabalmente con los compromisos pactados, reflejando un servicio al cliente de calidad y de manera oportuna; un 29% de los encuestados lo afirman.

Estructurar el MOF de la empresa a fin de que los trabajadores puedan conocer sus funciones y responsabilidades de manera clara y precisa, la cual les permitirá desenvolverse en forma eficiente cuando atiendan los requerimientos, inquietudes y reclamos de los clientes.

Establecer relaciones satisfactorias de motivación al personal mediante reconocimientos, capacitaciones e incentivos a fin de que sientan valorados e identificados con la organización, el mismo que conllevará a lograr el máximo compromiso y rendimiento de sus colaboradores, considerando que existe una relación de causa y efecto: colaboradores satisfechos trae consigo clientes satisfechos. Delegar funciones a fin de que las actividades fluyan al mismo tiempo, ya que el centralizarlas “querer hacer todo” generará cuellos de botella, creando retrasos en las operaciones.

Desarrollar un programa de gestión de seguimiento de actividades a los colaboradores con una adecuada supervisión para que se culmine con las tareas pendientes en la medida en que se presenten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. C (2010). *Fidelización de clientes*. (2º Edición). España: ESIC.
- Aiteco Consultores S.R. en <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio>.
- Camisón, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2014). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carpio (2014). *Tesis Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa del área de Logística de Ladrillera El Diamante LADISAC*. Arequipa. Perú.
- Céspedes (2016). *Tesis Proceso Administrativo y Calidad de Servicios de la empresa Comercial Rivera Distribuidores S.R.L. Huánuco*. Perú.
- Chiavenato I., (2009). *Administración Teoría, proceso y práctica*. (6ta. Ed.). México: MC GRAW-HILL.
- Cobos (2015). *Tesis Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la Calidad de Servicios Público del Mercado Honorio de la Cruz de la Parroquia José Luis Tamayo Cantón Salinas*. La Libertad. Ecuador.
- Cornejo (2012), Conferencia Magistral “Servicio de Clase Mundial”.
- Díaz (2016). *Tesis La Calidad de Servicio y la Satisfacción de los clientes de Caja Piura-Agencia Chocope en el año 2015*. Trujillo. Perú.
- Duque Oliva, E. J., (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición, Innovar*. Revista de ciencias administrativas y sociales, Universidad Nacional de Colombia, 64-79p, Enero a Junio 2005.
- Franco (2012). *Tesis Factores del Clima Organizacional que influyen en la Atención a los clientes de las microempresas del Sector Comercio de Abastos de Arequipa Metropolitana 2011*. Arequipa. Perú.
- García (2015). *Tesis La Gestión Administrativa y su incidencia en la Calidad de Servicio de la empresa de Transporte de Pasajeros Flota Bolívar*. Quevedo. Ecuador.
- Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A. C. y Atencio Cárdenas, E., (2009). *Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, N° 47. 458-472p.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (Cuarta Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14va. Ed.) México: MCGRAW-HILL.
- Pymex (2011). *Marketing: Satisfacción del cliente*. Disponible en: <https://pymex.pe/marketing/clientes/la-satisfaccion-del-cliente>
- Reyes Ponce, A., (2004). *Administración Moderna*. (1º Ed.). México: LIMUSA.
- Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Administración*. (12va. Ed.). México: MX: Pearson.
- Sánchez (2013). Tesis *La Gestión Administrativa y su afectación en el Posicionamiento de mercado de la empresa Motomarket de la ciudad de Ambato*. Ecuador.
- Santillán y Villanueva (2013). *Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía Poison S.A.* Guayaquil. Ecuador.
- Tigani Daniel (2006). *Excelencia en Servicio* (1º Ed.). Argentina: Liderazgo 21.
- Tintín (2015). *Tesis Estructura organizacional y la Gestión administrativa del GAD Municipal de San Pedro de Pelileo*. Ambato. Ecuador.
- Universidad Nacional Autónoma de México (2006) Facultad de Contaduría y Administración, Secretaria de Difusión Cultural (UNAM). Documento digital, Henry Fayol, *Teorías de la Administración, Escuela Clásica de la Administración*. México: s.n. Unidad N° 4. Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Vargas, M., Aldana de Vega, L. (2011) *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas*. (2º Ed.). Colombia, Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Vergara Schmalbach, J.C., Fontalvo, T., (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. (Segunda Edición). España: Eumed.Net.
- http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos												
<p>Problema General ¿Cómo influye la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cómo influye la Planeación en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016? ¿Cómo influye la Organización en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016? ¿Cómo influye la Dirección en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016? ¿Cómo influye el Control en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016?</p>	<p>Objetivo General Determinar cómo influye la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.</p> <p>Objetivos Específicos Establecer cómo influye la Planeación en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. Establecer cómo influye la Organización en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. Establecer cómo influye la Dirección en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. Establecer cómo influye el Control en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.</p>	<p>Hipótesis General La Gestión Administrativa si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.</p> <p>Hipótesis Específicos La Planeación si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. La Organización si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. La Dirección si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016. El Control si influye en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.</p>	<p>V. Independiente Gestión Administrativa Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Chiavenato (2009,3)</p> <p>I1: Planeación I2: Organización I3: Dirección I4: Control</p> <p>V. Dependiente Calidad de Servicio La forma como es entregado el servicio y como responde a las expectativas del cliente en el proceso del uso del servicio. Alcaide (2010,171)</p> <p>D1: Capacidad de Respuesta D2: Comprensión D3: Fiabilidad</p>	<p>Tipo Básica Porque se ha puesto todo el esfuerzo para buscar y producir conocimiento.</p> <p>Nivel Explicativa Porque demostró la relación existente de la influencia de la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente.</p> <p>Diseño No Experimental de corte Transversal Porque no se manipuló las variables de estudio, las mismas que fueron medidas tal como se encontraron en estado natural. Y es de modo transversal porque el cuestionario se aplicó en un solo momento.</p> <p>Método Cuantitativo Porque sustentó la veracidad de las hipótesis formuladas y se encuentra representada por medio de valores numéricos.</p>	<p>Población Para medir la Gestión Administrativa se trabajó directamente con una muestra censal, la misma que estuvo conformada por 51 colaboradores, distribuidas de la siguiente forma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Nº Empl.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>Subgerente</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>Administrador</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>Empleados</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Total Empl.</td> <td>51</td> </tr> </tbody> </table> <p>Asimismo, para medir la Calidad de Servicio se aplicó la encuesta dirigida a 51 clientes variables (entre frecuentes y golondrinos).</p>	Nivel	Nº Empl.	Gerente	01	Subgerente	01	Administrador	01	Empleados	48	Total Empl.	51	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario El cuestionario total consta de 45 preguntas en total, estructurado en 29 preguntas para la variable independiente y 16 preguntas para la variable dependiente</p> <p>Método Se utilizó la Escala de Likert con 5 alternativas.</p> <p>5 : Siempre 4: Casi siempre 3: A veces si a veces no 2: Casi nunca 1: Nunca</p>
Nivel	Nº Empl.																	
Gerente	01																	
Subgerente	01																	
Administrador	01																	
Empleados	48																	
Total Empl.	51																	

Anexo 2

Matriz de Operacionalidad

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO O CATEGORÍA
GESTION ADMINISTRATIVA	Planeación	Programa de Acción	1, 2	LIKERT Siempre= 5 Casi siempre= 4 A veces si a veces no= 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	BUENA = (107 a 145) REGULAR = (68 a 106) MALA = (29 a 67)
		Objetivos	3, 4		
	Estrategias	5, 6			
	Decisiones	7, 8			
Organización	Estructura	9, 10			
	Manual de Funciones Integración de Recursos	11, 12 13, 14			
Dirección	Liderazgo	15, 16, 17			
	Motivación Comunicación	18, 19, 20 21, 22			
Control	Información	23, 24			
	Seguimiento Supervisión	25, 26 27, 28, 29			
CALIDAD DE SERVICIO	Capacidad de Respuesta	Información	30, 31	LIKERT Siempre= 5 Casi siempre= 4 A veces si a veces no= 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	ALTA =(60 a 80) MEDIA = (38 a 59) BAJA = (16 a 37)
		Rapidez	32, 33		
	Comprensión	Atención	34, 35		
		Empatía	36, 37		
		Tolerancia	38, 39		
	Fiabilidad	Seguridad	40, 41		
Confianza		42, 43			
Cumplimiento		44, 45			

Anexo 3

Instrumento

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
CARRERA DE: ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES
ENCUESTA SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA EDUCA SRL. MIRAFLORES. LIMA. 2016

Estimado colaborador:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la Influencia de la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente, los resultados de esta investigación ayudará a la mejor gestión de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con un (X) en casillero por pregunta.

Cada número equivale a:

5: Siempre 4: Casi Siempre 3 : A Veces si a Veces no 2: Casi Nunca 1: Nunca

1. Gestión Administrativa

1.1 Planeación

Nº		5	4	3	2	1
1.1.1 Programa de Acción						
1	La Empresa diagnostica y analiza su situación en base al FODA					
2	Elabora sus planes estratégicos y da a conocer a sus trabajadores					
1.1.2 Objetivos						
3	La Gerencia establece metas de valor y calidad.					
4	Los objetivos propuestos en la empresa son superables					
1.1.3 Estrategias						
5	Las técnicas que aplica la empresa para alcanzar los objetivos propuestos son las más idóneas.					
6	La Empresa establece procedimientos y hace que se cumplan.					
1.1.4 Decisiones						
7	La Empresa evalúa las alternativas en todo su contexto antes de tomar una decisión.					
8	Las decisiones que toma la gerencia son las acertadas.					

1.2 Organización

Nº		5	4	3	2	1
1.2.1 Estructura						
9	Las líneas de mando definidas por la Empresa facilitan el logro de objetivos.					
10	Conoce Ud. sus responsabilidades dentro de la empresa.					
1.2.2 Manual de Funciones						
11	La Empresa hace cumplir las funciones establecidas en el MOF					
12	La Empresa evalúa el desempeño de cada puesto y determina las escalas salariales.					
1.2.3 Integración de Recursos						
13	La Empresa contrata al personal con el perfil requerido.					
14	Los recursos materiales son los necesarios para realizar sus labores					

1.3 Dirección

Nº		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

1.3.1 Liderazgo

15	El líder de la empresa ejerce el poder y lo demuestra con el ejemplo					
16	Los jefes de área promueven la participación de sus equipos					
17	Se delega funciones para alcanzar los objetivos					

1.3.2 Motivación

18	La Empresa capacita al personal.					
19	La Empresa alienta y motiva el rendimiento del personal					
20	La Empresa valora al personal					

1.3.3 Comunicación

21	La Empresa promueve la escucha activa en su interior.					
22	Se practica una comunicación asertiva entre los empleados y el personal jerárquico					

1.4 Control

Nº		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

1.4.1 Información

23	En la Empresa se revisa la información antes de analizarlos					
24	Existe precisión en la información reportada por las áreas de la Empresa.					

1.4.2 Seguimiento

25	En la Empresa se realiza cruce de información para verificar los datos					
26	Las áreas de la Empresa realizan la observación y vigilancia de sus gestiones pendientes					

1.4.3 Supervisión

27	Se monitorean las actividades de la empresa					
28	Se aplican estándares de desempeño al personal (medición)					
29	Se aplican medidas correctivas de parte de su supervisor					

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
CARRERA DE: ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES
ENCUESTA SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA EDUCA SRL. MIRAFLORES. LIMA. 2016

Estimado cliente:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la Influencia de la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente, los resultados de esta investigación ayudará a la mejor gestión de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con un (X) en casillero por pregunta.

Cada número equivale a:

5: Siempre 4: Casi Siempre 3 : A Veces si a Veces no 2: Casi Nunca 1: Nunca

2. Calidad de Servicio al Cliente

2.1 Capacidad de Respuesta

Nº		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

2.1.1 Información

30	El personal es comunicativo con los clientes					
31	El personal brinda información clara y precisa					

2.1.2 Rapidez

32	El personal atiende los requerimientos del cliente con rapidez					
33	El personal tiene conocimiento de los procesos durante la atención.					

2.2 Comprensión

Nº		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

2.2.1 Atención

34	El personal atiende en forma esmerada al cliente					
35	El personal conoce el protocolo de atención al cliente					

2.2.2 Empatía

36	El personal presta atención a las inquietudes y reclamos de los clientes					
37	El personal posee habilidad para la resolución de problemas					

2.2.3 Tolerancia

38	El personal respeta las opiniones del cliente cuando realiza un consulta					
39	El personal es tolerante cuando escucha y responde a las necesidades de los clientes					

2.3 Fiabilidad

Nº		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

2.3.1 Seguridad

40	La información que brinda el personal tiene validez desde el principio hasta el final.					
41	Ofrece garantía lo que informa el personal a los clientes					

2.3.2 Confianza

42	El personal transmite tranquilidad a los clientes					
43	El personal es honesto cuando se comunica con los clientes.					

2.3.3 Cumplimiento

44	El personal cumple lo que promete					
45	El personal realiza el servicio a la primera y en forma oportuna					

Anexo 4

Validación de Instrumentos

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN								
1	La Empresa diagnostica y analiza su situación en base al FODA.	✓		✓		✓		
2	Elabora sus planes estratégicos y da a conocer a sus trabajadores.	✓		✓		✓		
3	La Gerencia establece metas de valor y calidad.	✓		✓		✓		
4	Los objetivos propuestos en la empresa son superables.	✓		✓		✓		
5	Las técnicas que aplica la empresa para alcanzar los objetivos propuestos son las más idóneas.	✓		✓		✓		
6	La Empresa establece procedimientos y hace que se cumplan.	✓		✓		✓		
7	La Empresa evalúa las alternativas en todo su contexto antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
8	Las decisiones que toma la gerencia son las acertadas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORGANIZACION								
9	Las líneas de mando definidas por la Empresa facilitan el logro de objetivos.	✓		✓		✓		
10	Conoce Ud. sus responsabilidades dentro de la empresa.	✓		✓		✓		
11	La Empresa hace cumplir las funciones establecidas en el MOF.	✓		✓		✓		
12	La Empresa evalúa el desempeño de cada puesto y determina las escalas salariales.	✓		✓		✓		
13	La Empresa contrata al personal con el perfil requerido.	✓		✓		✓		
14	Los recursos materiales son los necesarios para realizar sus labores.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN								
15	El líder de la empresa ejerce el poder y lo demuestra con el ejemplo.	✓		✓		✓		
16	Los jefes de área promueven la participación de sus equipos.	✓		✓		✓		
17	Se delega funciones para alcanzar los objetivos.	✓		✓		✓		
18	La Empresa capacita al personal.	✓		✓		✓		
19	La Empresa alienta y motiva el rendimiento del personal.	✓		✓		✓		
20	La Empresa valora al personal.	✓		✓		✓		
21	La Empresa promueve la escucha activa en su interior.	✓		✓		✓		
22	Se practica una comunicación asertiva entre los empleados y el personal jerárquico.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONTROL		Si	No	Si	No	Si	No
23	En la Empresa se revisa la información antes de analizarlos.	✓		✓		✓	
24	Existe precisión en la información reportada por las áreas de la Empresa...	✓		✓		✓	
25	En la Empresa se realiza cruce de información para verificar los datos.	✓		✓		✓	
26	Las áreas de la Empresa realizan la observación y vigilancia de sus gestiones pendientes.	✓		✓		✓	
27	Se monitorean las actividades de la empresa.	✓		✓		✓	
28	Se aplican estándares de desempeño al personal (medición) .	✓		✓		✓	
29	Se aplican medidas correctivas de parte de su supervisor.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO


Mg. Ing. Edmundo Barrantes Rios

07 de Febrero del 2017

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CAPACIDAD DE RESPUESTA								
30	El personal es comunicativo con los clientes.	✓		✓		✓		
31	El personal brinda información clara y precisa.	✓		✓		✓		
32	El personal atiende los requerimientos del cliente con rapidez.	✓		✓		✓		
33	El personal tiene conocimiento de los procesos durante la atención.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: COMPRENSIÓN								
34	El personal atiende en forma esmerada al cliente.	✓		✓		✓		
35	El personal conoce el protocolo de atención al cliente.	✓		✓		✓		
36	El personal presta atención a las inquietudes y reclamos de los clientes.	✓		✓		✓		
37	El personal posee habilidad para la resolución de problemas.	✓		✓		✓		
38	El personal respeta las opiniones del cliente cuando realiza una consulta.	✓		✓		✓		
39	El personal es tolerante cuando escucha y responde a las necesidades de los clientes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: FIABILIDAD								
40	La información que brinda el personal tiene validez desde el principio hasta el final.	✓		✓		✓		
41	Ofrece garantía lo que informa el personal a los clientes.	✓		✓		✓		
42	El personal transmite tranquilidad a los clientes.	✓		✓		✓		
43	El personal es honesto cuando se comunica con los clientes.	✓		✓		✓		
44	El personal cumple lo que promete.	✓		✓		✓		
45	El personal realiza el servicio a la primera y en forma oportuna.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

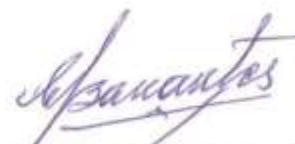
SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN								
1	La Empresa diagnostica y analiza su situación en base al FODA.	✓		✓		✓		
2	Elabora sus planes estratégicos y da a conocer a sus trabajadores.	✓		✓		✓		
3	La Gerencia establece metas de valor y calidad.	✓		✓		✓		
4	Los objetivos propuestos en la empresa son superables.	✓		✓		✓		
5	Las técnicas que aplica la empresa para alcanzar los objetivos propuestos son las más idóneas.	✓		✓		✓		
6	La Empresa establece procedimientos y hace que se cumplan.	✓		✓		✓		
7	La Empresa evalúa las alternativas en todo su contexto antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
8	Las decisiones que toma la gerencia son las acertadas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORGANIZACION								
9	Las líneas de mando definidas por la Empresa facilitan el logro de objetivos.	✓		✓		✓		
10	Conoce Ud. sus responsabilidades dentro de la empresa.	✓		✓		✓		
11	La Empresa hace cumplir las funciones establecidas en el MOF.	✓		✓		✓		
12	La Empresa evalúa el desempeño de cada puesto y determina las escalas salariales.	✓		✓		✓		
13	La Empresa contrata al personal con el perfil requerido.	✓		✓		✓		
14	Los recursos materiales son los necesarios para realizar sus labores.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN								
15	El líder de la empresa ejerce el poder y lo demuestra con el ejemplo.	✓		✓		✓		
16	Los jefes de área promueven la participación de sus equipos.	✓		✓		✓		
17	Se delega funciones para alcanzar los objetivos.	✓		✓		✓		
18	La Empresa capacita al personal.	✓		✓		✓		
19	La Empresa alienta y motiva el rendimiento del personal.	✓		✓		✓		
20	La Empresa valora al personal.	✓		✓		✓		
21	La Empresa promueve la escucha activa en su interior.	✓		✓		✓		
22	Se practica una comunicación asertiva entre los empleados y el personal jerárquico.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: CONTROL		Si	No	Si	No	Si	No
23	En la Empresa se revisa la información antes de analizarlos.	✓		✓		✓	
24	Existe precisión en la información reportada por las áreas de la Empresa...	✓		✓		✓	
25	En la Empresa se realiza cruce de información para verificar los datos.	✓		✓		✓	
26	Las áreas de la Empresa realizan la observación y vigilancia de sus gestiones pendientes.	✓		✓		✓	
27	Se monitorean las actividades de la empresa.	✓		✓		✓	
28	Se aplican estándares de desempeño al personal (medición) .	✓		✓		✓	
29	Se aplican medidas correctivas de parte de su supervisor.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL VICTOR MANUEL

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO



Mg. Victor Miguel de Priego Carbajal

07 de Febrero del 2017

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: CAPACIDAD DE RESPUESTA							
30	El personal es comunicativo con los clientes.	✓		✓		✓		
31	El personal brinda información clara y precisa.	✓		✓		✓		
32	El personal atiende los requerimientos del cliente con rapidez.	✓		✓		✓		
33	El personal tiene conocimiento de los procesos durante la atención.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: COMPRENSIÓN							
34	El personal atiende en forma esmerada al cliente.	✓		✓		✓		
35	El personal conoce el protocolo de atención al cliente.	✓		✓		✓		
36	El personal presta atención a las inquietudes y reclamos de los clientes.	✓		✓		✓		
37	El personal posee habilidad para la resolución de problemas.	✓		✓		✓		
38	El personal respeta las opiniones del cliente cuando realiza un consulta.	✓		✓		✓		
39	El personal es tolerante cuando escucha y responde a las necesidades de los clientes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: FIABILIDAD							
40	La información que brinda el personal tiene validez desde el principio hasta el final.	✓		✓		✓		
41	Ofrece garantía lo que informa el personal a los clientes.	✓		✓		✓		
42	El personal transmite tranquilidad a los clientes.	✓		✓		✓		
43	El personal es honesto cuando se comunica con los clientes.	✓		✓		✓		
44	El personal cumple lo que promete.	✓		✓		✓		
45	El personal realiza el servicio a la primera y en forma oportuna.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL VICTOR MANUEL

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO



Mg. Víctor Miguel de Priego Carbajal

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

GESTIÓN ADMINISTRATIVA																								CALIDAD DE SERVICIO										VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE														
PLANEACIÓN								ORGANIZACIÓN							DIRECCIÓN									CONTROL						CAPACIDAD DE RESPUESTA				COMPRENSIÓN						FIABILIDAD						TOTAL	TOTAL		
MP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	TOTAL	TOTAL		
45	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79	49
46	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	1	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	111	72	
47	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	92	54		
48	2	1	3	3	3	3	1	3	2	4	1	5	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	5	3	4	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	65	43			
49	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	106	59	
50	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	88	42		
51	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	100	56			
PROMEDIO																																													93.90	54.31			

De los encuestados, se observa que la Calidad de Servicio no se llega a concretar, resultando ser media, porque la Gestión Administrativa no es la adecuada.

La Gestión Administrativa	Rango Regular (68 a 106)
Calidad de Servicio	Rango Media (38 a 59)

ANEXO 6

Ficha Técnica de la Encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Investigador	Bach. Verónica Haydeé Almerco Anticona
Objetivo de la encuesta	Obtener información sobre la opinión de la Gestión Administrativa de la empresa Educa SRL y la Calidad de Servicio al Cliente
Nombre o referencia del proyecto	Gestión Administrativa y su influencia en la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa Educa SRL. Miraflores. Lima. 2016.
Universo	Hombres y mujeres entre colaboradores y clientes (frecuentes y golondrinos)
Ámbito	Empresa Educa S.R.L (Miraflores)
Población objetivo	51 colaboradores para medir la Gestión Administrativa
	51 clientes (frecuentes y golondrinos) para medir Calidad de Servicio
Tamaño de la muestra	51 clientes encuesta V. Dependiente
Método del muestreo	Muestreo intencional o conveniencia
Procedimiento de selección del encuestado	Población total (V. Independiente) y Muestreo (V. Dependiente)
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Modalidad de recolección	Encuesta presencial
Tipo	Explicativa
Diseño	No experimental-transversal
Método	Cuantitativo
Escala de Medición	Likert con 5 alternativas
Nivel de Confiabilidad	99.4% (Alfa de Cronbach)
Periodo de recolección	Febrero 2017

Anexo 7

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Modelo de negocio: Editorial (Edición de Libros, folletos y otros)

Conformación del equipo de análisis: Dpto. Marketing

Factores Internos Positivos:

- Excelente producto superior al promedio
- Innovación de nuevos productos en el mercado
- Buena reputación

Factores Internos Negativos:

- Falta profesionalización de fuerza de ventas
- Falta de organización
- No segmentación del mercado
- Profesionalización FFVV
- No desarrollo del Marketing

Factores Externos Positivos:

- La competencia tiene productos de menor calidad
- Competencia sin exclusividad de productos
- Interés de los decisores en capacitación
- Crecimiento del mercado de provincias

Factores Externos Negativos:

- Competencia aumente recursos para el segmento
- Nuevos competidores (editoriales)
- Nuevas tendencias sin cuadernos de trabajo
- Menores precios (baja calidad en costos del material de producto)
- Sacrificio de porcentaje de sus ganancias para mantener su cartera

Anexo 8

Análisis Foda

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Excelente producto superior al mercado. F2: Innovadores en el mercado F3: Buena reputación</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta Profesionalización de Fuerza de Ventas. D2: Falta de organización. D3: No segmentación del mercado. D4: No desarrollo de Marketing. D5: Desarrollo CRM.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Competencia tiene productos de menor calidad O2: Competencia sin exclusividad de productos. O3: Interés de los decisores en capacitación O4: Crecimiento del mercado de provincias</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajar en la marca y la exclusividad. ✓ Ofrecer capacitaciones constantes certificadas ✓ Desarrollo del mercado en provincias 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constante capacitación de la fuerza de ventas y demás personal. ✓ Hacer partícipe al personal en el desarrollo de la empresa. ✓ Sinceramiento bases Lima y Provincias. ✓ Desarrollo CMR ✓ Captar asesores con experiencia (universidad e institutos)
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Competencia aumente recursos para el segmento. A2: Nuevos competidores. A3: Nuevas tendencias sin cuadernos de trabajo A4: Guerra de precios A5: Sacrificio de porcentaje de sus ganancias para mantener su cartera.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelización de cartera por cualquier medio. ✓ Preparamos para armar paquetes especiales. ✓ Monitorear precios de la competencia. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar bases de datos. ✓ Establecer políticas de ventas y demás áreas. ✓ Mejoras en el estado anímico enfocadas a mejoras económicas. ✓ Estabilidad de liderazgo positivo.

Anexo 9

Desarrollo de Propuesta de Valor

Concepto de Calidad

Según Imai (1998, 10) nos presenta un concepto sobre la calidad en todos sus ámbitos:

La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Metodología

Concepto de Calidad de Servicio

Fontalvo y Vergara (2010, 23) conceptualiza de manera categórica la Calidad de Servicio cuando dice que “Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesariamente bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio”.

Metodología SERVQUAL

Aiteco Consultores SR en <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/> explica en forma detallada la Metodología Servqual:

SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un

servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- ✓ Comunicación “boca a oreja”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- ✓ Necesidades personales.
- ✓ Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- ✓ Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

- ✓ Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- ✓ Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

- ✓ Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- ✓ Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- ✓ Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

Cuestionario SERVQUAL

Consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Items de 1 al 4.
- Fiabilidad: Items del 5 al 9.
- Capacidad de respuesta: Items del 10 al 13.
- Seguridad: Items del 14 al 17.
- Empatía: Items del 18 al 22.

A continuación los fragmentos de los cuestionarios de Expectativas y de Percepción. Para una presentación completa de los ítems del SERVQUAL, consultar: Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions

of Service Quality. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. Journal of Retailing; Spring 1988; 64, 1; ABI/INFORM Global pg. 12

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor, indiquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>							<i>Fuertemente de acuerdo</i>		
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7			
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7			
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7			

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa X. Para cada declaración señale, por favor, hasta qué punto considera que la empresa X posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa X tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solamente interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa X.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>							<i>Fuertemente de acuerdo</i>		
1. Los equipos de la empresa X tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7			
2. Las instalaciones físicas de la empresa X son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7			
3. Los empleados de la empresa X tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7			
4. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza X (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7			

Cuestionario SERVQUAL - Percepción

Figura 17: Cuestionario Servqual Expectativas

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.



Figura 18: Servqual Gap Percepción-Expectativas

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como instrumento de mejora

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente,

desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede

reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación de la calidad de servicio, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

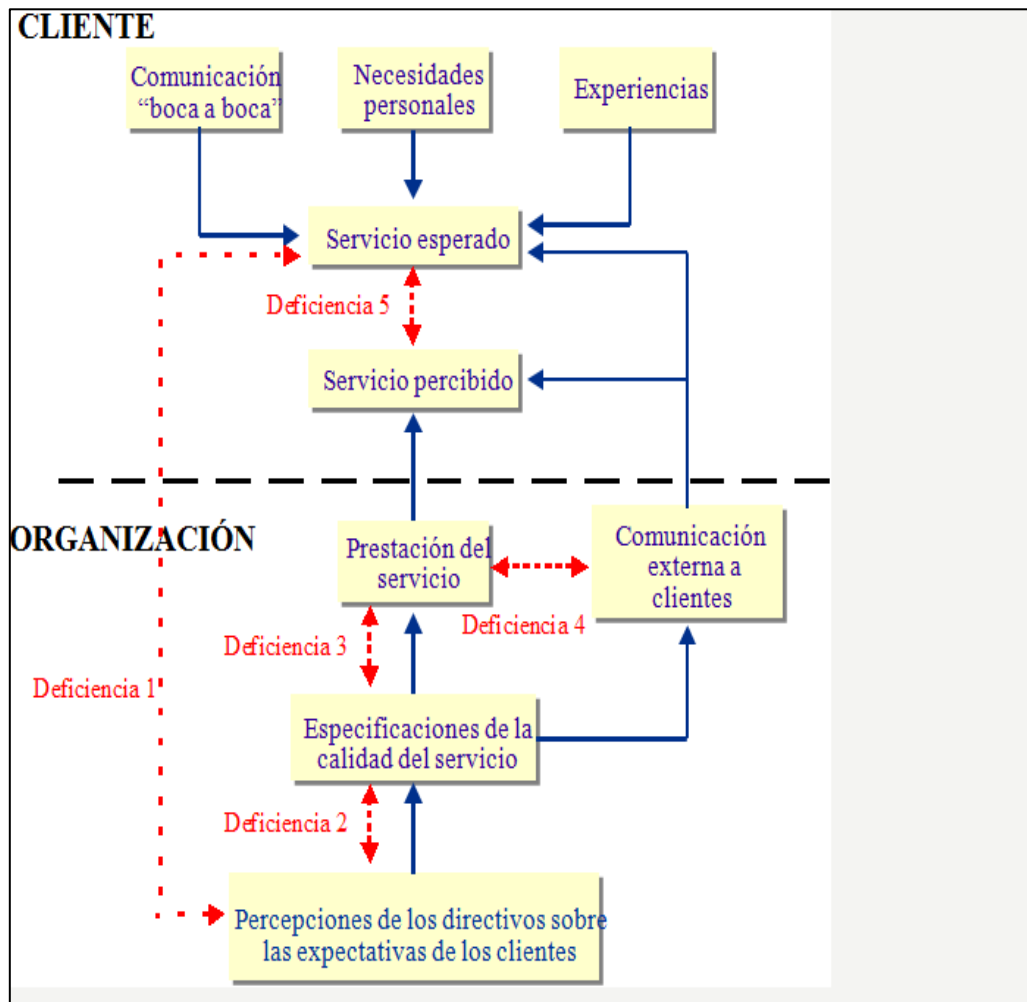


Figura 19: Esquema del Modelo Servqual de Calidad de Servicio

Pasos en el Servqual-Proceso

El método esencialmente implica conducir una encuesta sobre una muestra de clientes para verificar si sus necesidades de servicio son entendidas por parte de la empresa. Y para medir sus opiniones respecto de la calidad del servicio que vienen recibiendo de la organización.

Se pide a los clientes contestar numerosas preguntas dentro de cada dimensión para determinar:

- ✓ La importancia relativa de cada cualidad.
- ✓ Una medición de las expectativas de desempeño que se relacionarían con una compañía “excelente”.
- ✓ Una medición del desempeño para la compañía en cuestión.

Esto proporciona una evaluación de la brecha entre el desempeño deseado y el real, junto con una graduación de la importancia de los criterios del servicio. Esto permite que una organización enfoque sus recursos. Para maximizar la calidad de servicio mientras controla sus costos.

Fortalezas del Servqual-Beneficios

La mayoría de los usuarios coincidirán que una examinación comprensivo y cuidadoso de las necesidades y calidad se servicio proporciona un acercamiento inestimable para mejorar la calidad del mismo. El Servqual proporciona información detallada sobre:

- ✓ Opiniones del cliente sobre el servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes)
- ✓ Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes.
- ✓ Comentarios y sugerencias del cliente.

Limitaciones del Servqual-Desventajas

Ha habido un número de estudios que dudan de la validez de las dimensiones. Y de las uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P. Van Duke, Victor R. Prybutok, y Leon A. Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el Servqual contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad, la validez discriminante, la validez convergente y la validez profética de la medición. Estos resultados sugieren que se debe ejercer mayor precaución en el uso de las

mediciones del Servqual y que el trabajo adicional debe estar dirigido en el desarrollo de medidas para determinar la calidad de los servicios informativos.

Supuestos del Servqual-Condiciones

Los resultados de las encuestas de mercado son exactos. La validez del modelo se basa en los resultados de estudios empíricos. Un número de académicos han realizado desde entonces otros estudios empíricos que parecen contradecir algunos de los resultados originales.

Las necesidades del cliente pueden ser documentadas y capturadas y siguen siendo estables durante el proceso completo.

Las brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

Brecha 1: evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

Brecha 2: ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha

debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Brecha 3: se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

Brecha 4: se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Brecha 5: esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales "síntomas" lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

Servqual toma en cuenta las opiniones de los clientes al definir la importancia relativa de las cualidades del servicio. Esto permite que una organización asigne prioridades para utilizar sus recursos en mejorar las cualidades del servicio más críticas.

Los datos se recogen vía encuestas a una muestra de clientes. En estas encuestas, estos clientes responden a una serie de preguntas basadas en un número de dimensiones dominantes del servicio.

Modelo de Medición: Escuela Americana

Edison Duque (2005,70) revisó el concepto de Calidad de Servicio y sus Modelos de Medición en donde explica:

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala². Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida.

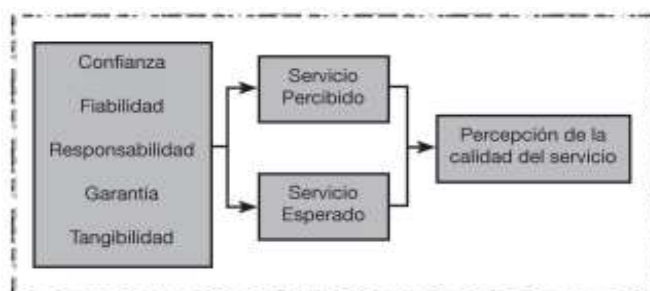
Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
5. Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.

9. Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. Compresión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988 p. 26) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad.

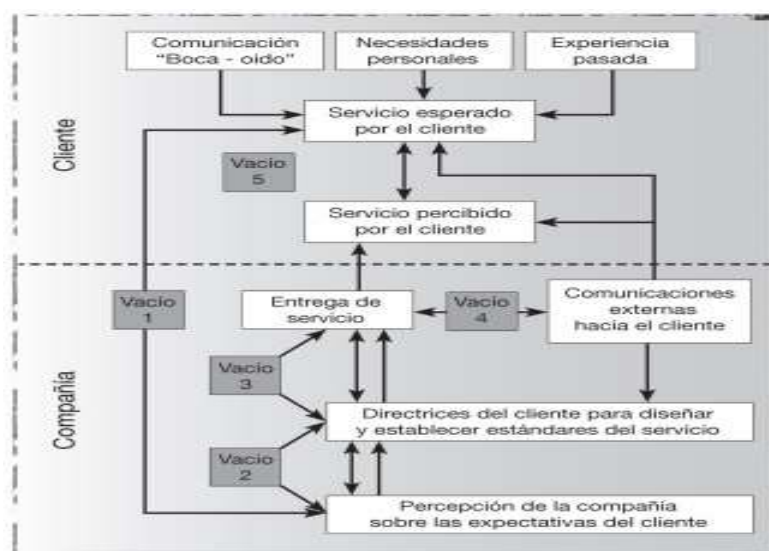


Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Figura 20: Modelo Servqual

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido. Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos³, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44) definen vacío o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco gaps, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo del gráfico, que presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio. Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman, 2004).



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Figura 20: Vacíos de Modelo Servqual

Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Se había hablado de cuatro vacíos y aquí aparecen cinco. El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46).

Vacío nº 5 = f (Vacío nº 1, Vacío nº 2, Vacío nº 3, Vacío nº 4)

Se puede inferir entonces que el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos 1 a 4. Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry advierten que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

Para finalizar, me permito poner a disposición el desarrollo de la propuesta de valor para sea aplicado a la empresa Educa SRL a fin de mejorar su calidad de servicio y obtener los siguientes resultados:

- ✓ Los objetivos generales deberán estar en cada una de las actividades.
- ✓ El nivel más alto de la empresa deberá tener conocimiento de los resultados parciales de las actividades internas y externas.
- ✓ La expectativa al cliente se dará cuando existan innovaciones tanto en los productos como en los servicios.

- ✓ Una buena selección de personal, capacitación continua y un protocolo resultará muy agradable a la satisfacción de las expectativas del cliente.
- ✓ Dar apoyo total al servicio post-veta.
- ✓ Los valores de la empresa deberán estar dispersos en todos los niveles de la organización.