

**Revista Ciencia UNEMI**

Vol. 11, Nº 26, Enero-Abril 2018, pp. 63 - 78

ISSN 1390-4272 Impreso

ISSN 2528-7737 Electrónico

## Sistema de gestión de la productividad del sector servicio en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, Venezuela

Maritza, Sierra-Parada<sup>1\*</sup>; Delia, Madriz-Rodríguez<sup>2</sup>; María, Castillo-Pedraza<sup>3</sup>

### Resumen

El objetivo de la presente investigación es diseñar un sistema de diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad dirigido a la calidad de servicio. El nivel es descriptivo, diseño de campo, se utilizó como instrumento un cuestionario para conocer la gestión de la productividad y el uso del Servqual para conocer la percepción de calidad de los clientes. Se encontraron algunas deficiencias entre las que destacan: no todas las empresas toman acciones para mejorar la productividad, 50,23% no monitorean los planes de mejoramiento continuo; más del 50% no realizan evaluaciones de desempeño; 30,6% no otorgan recompensas adicionales al salario; en cuanto a la calidad del servicio prestado, la dimensión seguridad presenta la mayor brecha entre las expectativas y las percepciones con un puntaje de (-15,59); las dimensiones restantes presentan también deficiencias, dado que no cumplen con las expectativas de los clientes. Por lo tanto, se pone de manifiesto, que las empresas se enfoquen en su personal tanto en su recompensa y capacitación, ya que esto conlleva a la satisfacción del cliente; también es importante señalar que dependiendo del rubro se hace énfasis en la productividad de sus procesos principales; siendo el mantenimiento el proceso medular del rubro transporte, la calidad de servicio es el sector público, debido a que prestan un servicio social, y en el sector bancario es vital velar por una eficiente gestión financiera. Lo anterior justifica el diseño de un sistema de productividad, dirigido a la calidad del servicio, conformado por entradas, procesos y salidas del sistema; se formularon indicadores con el propósito de medir la productividad y la calidad del servicio en estas empresas.

**Palabras Clave:** productividad; sistema de gestión; sector servicio; calidad de servicio; Táchira.

## Productivity management system for the service sector in the San Cristobal municipality of Tachira state, Venezuela

### Abstract

The objective of this research is to design a system for diagnosis, measurement and improvement of productivity aimed at quality of service. The level is descriptive, field design; a questionnaire was used as a tool for knowing the management of the productivity and the use of the Servqual for knowing the quality perception of the clients. Some deficiencies were found among which are: not all the companies take actions to improve productivity, 50.23% do not monitor the plans for continuous improvement; more than 50% do not conduct performance evaluations; 30.6% do not grant additional rewards to the salary; the security dimension presents the major gap between expectations and perceptions with a score of (-15.59), in terms of the quality of the service provided; the remaining dimensions also have deficiencies, because they do not meet the expectations of customers. Therefore, it is clear that companies focus on their staff in both their reward and training, as this leads to customer satisfaction; It is also important to point out that depending on the item, emphasis is done on the productivity of its main processes; being the maintenance and quality of service the fundamental process of the transport item in the public sector, because they provide a social service, and in the banking sector it is vital to ensure an efficient financial management. This justifies the design of a productivity system, aimed at the quality of service, consisting of inputs, processes and outputs of the system; indicators were formulated with the purpose of measuring productivity and quality of service in these companies.

**Keywords:** productivity; management system; service sector; quality service; Tachira.

**Recibido:** 31 de enero de 2017

**Aceptado:** 20 de septiembre de 2017

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial (Universidad Nacional Experimental del Táchira), Especialista en planificación Gerencial: Mención Administración (Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora). Investigador en Ciencias Exac., basic., nat y aplicadas, Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Venezuela. E-mail: msierra@unet.edu.ve. <https://orcid.org/0000-0003-0439-0803>

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial (Universidad Nacional Experimental del Táchira), Magister en Ingeniería Industrial (Universidad Nacional Experimental del Táchira) Doctora en Educación (Universidad Pedagógica Experimental Libertador). Docente Investigador, Universidad Nacional Experimental del Táchira. Email:dmadriz@unet.edu.ve. <https://orcid.org/0000-0001-8573-0974>

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial (Universidad Nacional Experimental del Táchira), Doctora en Ciencias de la Educación (Universidad Santa María). Docente Investigador, Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Venezuela; E-mail: mcastillo@unet.edu.ve. <https://orcid.org/0000-0001-5199-295X>

\*Autor para correspondencia: msierra@unet.edu.ve

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente están expuestas a situaciones de constante incertidumbre, por ello deben enfocar sus acciones hacia el mejoramiento continuo con el uso de herramientas de la ingeniería industrial, dirigidas principalmente al aumento de la productividad, permitiendo generar productos y servicios que satisfagan al cliente y que por ende aumenten su rentabilidad.

Escorche y Gómez (1992), expresan que en el concepto productividad no sólo se relacionan los recursos materiales sino que es consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, en los que el hombre ocupa el lugar central. La productividad involucra la interacción entre los diferentes factores de trabajo y, según Beltrán (1998), es más que una fórmula matemática para mejorar el uso de los recursos, tiene que ver con una postura sobre la forma y manera de proceder al interior y exterior de una organización. Influyen en la productividad la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de las ciencias y sus aplicaciones. Las investigaciones sobre medición de la productividad, es una de las áreas que ha tenido, mayor desarrollo durante los últimos años en todos los sectores y actividades económicas de la economía, puesto que es importante alcanzar mejores ventajas competitivas, con el aumento de la productividad, que permita lograr una mayor supervivencia en el mercado.

En el caso de la productividad en el sector servicio, Maroto (2007), expone que en estudios empíricos realizados en países occidentales se ha encontrado, que las actividades de este sector han sido un motor de crecimiento en términos de productividad, en rubros como el transporte, las comunicaciones, los servicios de intermediación financiera, entre otros. Pascual, Frías y Rosel (2006), manifiestan que los servicios son cada vez más fundamentales, en los procesos de intercambio que se producen entre los diferentes agentes que conforman al mercado, es por ello que, la calidad de servicio y su evaluación es un factor fundamental en las organizaciones para el mejoramiento de su gestión y que permita responder de manera eficaz y eficiencia a las exigencias del mercado.

Por otra parte, uno de los puntos medulares de las empresas del sector servicio es la calidad en los

servicios que prestan o son ofrecidos, al respecto Christopher, Payne y Ballantyne (1994), señalan que la calidad no sólo implica determinar fallas y entregar los productos o servicios de forma correcta en el tiempo correcto, implica un contacto más directo con los clientes, lo que conlleva a que la calidad debe determinarse desde la perspectiva de los clientes, con base en actividades de investigación y control; dado esto, el nivel de servicio debe establecerse en función de las mediciones, producto de las investigaciones realizadas de las necesidades de los clientes y de las actuaciones de los competidores.

Se pone de manifiesto que todas las organizaciones, especialmente el sector servicio, se oriente a la búsqueda y mejoramiento de la productividad y de calidad de servicio, ya que a nivel mundial este sector abarca aproximadamente el 70% de las economías de los países desarrollados, y se ha convertido en un eje estratégico e interrelacionado con la mayor parte del tejido productivo, contribuyendo de esta manera a mejorar el nivel de vida y al crecimiento agregado de las sociedades modernas (Maroto, 2007).

Mazzei (2013), manifiesta que el sector servicio ha sido un determinante del aumento de la productividad en países emergentes y en vías de desarrollo, con el aumento del intercambio mundial en servicios como las tecnologías de la información y telecomunicaciones. En Venezuela, las empresas del sector servicios, son uno de los pilares más importantes de la economía nacional ya que según el Instituto Nacional de Estadística (2016), para el segundo semestre de 2015 generaron más del 55% del empleo; por su parte el Banco Central de Venezuela (2016), señala que el sector servicios representó más del 65% del Producto Interno Bruto (PIB) para el periodo enero-septiembre de 2015 (últimas cifras actualizadas); esto indica la relevancia del sector en Venezuela, por esto necesario que se presten servicios más eficientes, permitiendo de este modo ser más competitivos en una economía mundial compleja y en proceso de transformación. Para ello, se deben proseguir los pasos para contar con una mayor calidad. El país debe aprovechar varias actividades al respecto donde cuenta con una ventaja competitiva apreciable como es el turismo, las telecomunicaciones, consultoría e ingeniería, procurando especializarse en los procesos, productos y mercados donde lo hagan mejor las distintas

empresas. El Consejo Nacional de Promociones de Inversiones (Conapri, 2011), por su parte indica, que entre los principales sectores que en Venezuela tienen potencial para invertir por su participación en la generación de empleos, por su capacidad de crecimiento y variedad de ventajas comparativas que contribuyen al desarrollo endógeno del país, se encuentran el sector de las tecnologías de la información y la telecomunicaciones, turismo y el inmobiliario.

Diz, Rodríguez y García (2007), señalan que el sector servicio presentan ciertas características que influyen directamente en su baja productividad con respecto al sector secundario de la economía, debido a que es un sector no productivo, la intangibilidad de su medición, sus dimensiones cualitativas, su difícil estandarización y su heterogeneidad dificulta la medición de la productividad en este sector. Por otra parte, en los países industrializados, la productividad de los servicios ha avanzado a un ritmo muy lento en relación a las mejoras conseguidas en la productividad de los bienes.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2010), manifiesta que en “América Latina y el Caribe, particularmente en Venezuela la productividad ha decrecido en un -46,9% con respecto a los Estados Unidos, en el periodo comprendido entre 1960-2005” (s/p). El mismo autor señala que uno de los sectores que han tenido mayor contribución en esa caída es el sector servicios, presentándose “una brecha enorme con respecto a Asia Oriental donde la productividad en los servicios creció 2,5% al año en los últimos 15 años y también en relación a los países de altos ingresos, en donde la productividad en servicios ha aumentado 1,4% por año” (s/p); encontrándose que en gran parte de los países de América Latina, la productividad es baja en la mayoría de las categorías de servicios.

En cuanto a la calidad de servicio, en una investigación realizada en el sector hotelero del estado Mérida, por Morillo (2007), se pudo constatar en algunos antecedentes a este estudio, ciertas deficiencias en la calidad de los servicios prestados, ya que se paga por un precio que no está acorde con el servicio recibido; la clasificación de los hoteles no se corresponde con las normas de calidad exigidas para su clasificación; existen deficiencias en cuanto a vigilancia, falta de personal, iluminación, atención,

falta de estacionamientos entre otros.

La misma autora aplicó el instrumento Servqual a los hoteles turísticos del estado Mérida, Venezuela, con el fin de profundizar sobre las dimensiones determinantes de la calidad, encontrándose que dependiendo de la categoría de hotel la brecha entre las expectativas y las percepciones cambia; en la mayoría de las dimensiones, las percepciones superaron o igualaron a las expectativas, a excepción de los huéspedes de los hoteles dos estrellas donde las expectativas superaron las percepciones en las variables asociadas a la confiabilidad, en los hoteles cuatro estrellas respecto a la rapidez y agilidad de los empleados y la búsqueda de lo mejor por los intereses del cliente; y en los hoteles una estrella en cuanto a la confianza con los empleados, al conocimiento sobre las necesidades específicas del cliente, y en los elementos tangibles (instalaciones, nueva tecnología y equipos modernos).

Mora (2006), manifiesta que esta situación no solo se presenta en el sector turismo, sino también en áreas como la salud, el sector bancario, de transporte, servicios de restaurante, telecomunicaciones, entre otros, pues muchas de estas empresas no cuentan con una adecuada cultura de calidad de servicio, ya que no se encuentra la respuesta oportuna en el momento adecuado, el trato al cliente es pésimo, se producen largas colas, los tiempos de espera extensos, cobro excesivo por los servicios prestados, entre otras muchas deficiencias, que les perjudica en su crecimiento, permanencia y conquista del mercado, todo esto como consecuencia de que la gerencia a cargo de su gestión no ha identificado lo que esto representa en el escenario moderno, en donde los clientes se identifican con la empresa a través de sus productos y servicios.

En función de lo anterior, se requiere de un mayor análisis de la situación de la gestión interna en la que se encuentra el sector servicios, pues por una parte, la mayoría de los estudios están dirigidos al sector manufacturero, tal como lo señala Maroto (2007), falta atención por parte de los entes gubernamentales y del mundo académico al estudio del sector servicios, ya que los datos existentes son escasos para su posterior análisis, sumado a las dificultades para el estudio y medición de la productividad en este sector. El mismo autor manifiesta que es imprescindible, su estudio, pues este sector ha

aumentado su contribución en la economía de una parte importante de los países del mundo, por el aumento de las actividades de externalización o outsourcing vinculadas al sector productivo; es por ello, que su estancamiento o baja productividad podría ser responsable de la ralentización de la economía en general. Por otra parte, es de vital importancia la aplicación de un sistema de gestión de la productividad, dado que les permitirá a estas empresas controlar aquellos indicadores que influyen directamente sobre la efectividad y eficiencia de los procesos y sobre la calidad en el servicio al cliente, permitiendo mejorar en aquellos aspectos donde presentan mayores debilidades. Productividad. Pernaut (2008), define productividad como “la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados” (p. 15). Porter (1999), indica que es: “El valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos, las cuales determinan los precios que pueden alcanzar como de la eficiencia con que son producidos” (p.25). Bain (1997), señala que la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables (p.3).

Por su parte, Syverson (2011), manifiesta que “la productividad es eficiencia en producción. Cuantas salidas son obtenidas de cierta cantidad de entradas. La medida de productividad de un factor simple, refleja las unidades de salida, producida por unidad de una entrada particular. La productividad del trabajo es la medida más comúnmente utilizada, aunque ocasionalmente se utiliza la medida de productividad del capital o productividad de los materiales” (p. 329).

Según el mismo autor, los factores que se deben tomar en cuenta para aumentar la productividad en las empresas son:

- a) Uso de buenas prácticas administrativas y gerenciales; b) Calidad de la fuerza de trabajo y capital; c) inversiones en investigación, desarrollo

y tecnología; d) Procesos de aprendizaje en la producción; e) Innovaciones en la calidad de los productos; y f) Estructura organizacional en la unidades de producción de la empresa.

Se deduce que la productividad sólo es la relación existente de los resultados generados ya sea un producto o un servicio y los recursos que se aplicaron. Que tan productiva o no sea una empresa, podría demostrar el tiempo de vida. Cabe destacar que la gestión de la productividad afecta a todos los consumidores, contribuyentes y ciudadanos; con una buena gestión de la productividad se obtiene el cumplimiento de las metas ya sea de tipo comercial o personal.

*Dinámica de la gestión de la productividad.* La dinámica de la gestión de la productividad para el presente estudio, implica tanto la concepción administrativa de la productividad desde los procesos de planificación, organización, dirección y control, como el estudio de la gestión de los procesos organizacionales. Como lo explica Serna (2005), el análisis de la productividad en las organizaciones requiere no sólo conocer los aspectos de los procesos que pueden definir si una empresa es productiva o no, o si posee las capacidades para ser productiva; también se requiere conocer la orientación de la gerencia hacia el logro de la productividad como política o estrategia organizacional, siendo este el elemento fundamental para que cualquier esfuerzo de productividad sea sostenible. A continuación se definen tanto la administración de la productividad, como la gestión de los procesos organizacionales.

*Administración de la productividad.* La productividad es considerada como el camino y el fin de la gestión organizacional. Tal y como lo expone Lefcovich (2005), la productividad es “la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción” (p.15). Al respecto, el concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes.

1. Planeación. Koontz y Weihrich (2013), expresan que “la planeación implica seleccionar misiones

y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (p.35). Por lo que se puede decir que es el enfoque de planeación productiva que cumple una organización buscando una buena posición de competitividad, presentando una visión, misión, objetivos estratégicos que conduzca a cumplir las metas y planes de productividad. Actualmente todas las empresas para mejorar su competitividad, requieren ser más productivas y para lograr esto, es necesario planificar adecuadamente la utilización de todos sus recursos y poder lograr los resultados que se han establecido para la organización.

2. Organización. Koontz y Weihrich (2013), definen a la organización como “la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (p. 35). En un contexto de productividad personal es el arte de ser capaz de poner las cosas importantes en lugares desde donde fácilmente se puede recuperar más tarde si es necesario. Se puede decir para la parte de productividad que la organización está orientada al recurso humano dedicándose a la gestión de la productividad para dar cumplimiento a todos los deberes y obligaciones de las funciones ya establecidas.

3. Dirección. Arana (2009), define la dirección como “la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo” (p. 30). La dirección de la productividad se refiere a la orientación del personal hacia el logro de la productividad, además implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de la organización.

4. Control. Esta función consiste en tomar acciones que optimicen la gestión productiva de la empresa. Koontz y Weihrich (2013), manifiestan que el control consiste en:

Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de

desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes (p.36).

*En la gestión de la productividad*, el control permite al empresario observar cada una de las actividades que intervienen en los procesos organizacionales para el cumplimiento de objetivos y metas, para luego mejorar dichas actividades y lograr un óptimo funcionamiento para aumentar la productividad.

*Gestión de la productividad en los servicios*. Shaw (1992), indica que la productividad del sector servicio se basa en la forma en que una organización de servicios puede mejorar su eficiencia a la hora de atender a sus clientes. Un bajo coste, una calidad superior y una atención especial al servicio garantizan una elevada productividad, que se refleja en unos márgenes operativos permanentemente altos o crecientes.

Por otra parte, Ildefonso (2005), afirma que el concepto de productividad en los servicios no puede asociarse apenas a los aspectos internos de producción del servicio sino a una eficiencia externa, en otras palabras, la forma en que el consumidor percibe el servicio debe componer dicho concepto. Esta constatación se produce debido al elevado grado de interacción entre proveedor del servicio y el consumidor.

Con base en esto, la calidad en el servicio ofrecido al cliente es uno de los pilares fundamentales para la gestión de la productividad, dado que, se debe cuidar la forma en cómo el consumidor percibe el servicio. Según Juran (1995), “la calidad es adecuación al uso del cliente”; Ishikawa (1989), indica que la “Calidad Total es cuando se logra que un producto sea útil, económico y satisfactorio para el consumidor”.

Un elemento clave para la calidad en el servicio es el recurso humano, para lo cual la empresa debe procurar convertirlo en una ventaja que le permita a la empresa ser innovadora y por tanto competitiva desarrollando así un conjunto de estrategias. González (2010), manifiesta al respecto, que si la organización esta consiente de la importancia del recurso humano para el éxito organizacional, debe brindar bienestar integral, respeto, reconocimiento, orientación responsable y empatía a los empleados, ya que esta forma se puede alcanzar una mejor calidad de servicio.

Una empresa con más empleados satisfechos es más eficaz y en una organización en la cual se preste un servicio donde los trabajadores tengan una interacción con los clientes, es de vital importancia la satisfacción laboral, para obtener buenos resultados en la relación con los clientes, al respecto, Robbins (2004), indica que “los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes”, debido a que depende de la calidad en el trato que los usuarios reciban por parte de los empleados, aumentará o disminuirá su satisfacción.

*Modelo Servqual.* Según Zeithaml et al. (1993), el modelo Servqual define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus

objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Para su mejor comprensión, Zeithaml et al. (1993), analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación, lo que los usuarios escuchan de otros usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Zeithaml et al. (1993), propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En la Tabla 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

**Tabla 1.** Significado de las dimensiones del modelo Servqual

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente.

**Fuente:** Zeithaml et al. (1993)

## II. DESARROLLO

### 1. Metodología

El proyecto se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo, ya que se hizo análisis de datos estadísticos para conocer la realidad de la gestión de la productividad en el sector servicio del municipio San Cristóbal del estado Táchira. Por otra parte, el diseño es de campo no experimental ya que los datos se recogieron directamente en las empresas del sector servicio sin ser alterados, al respecto Arias (2006), indica que la investigación de campo es “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna...” (p. 31).

El nivel de la investigación es descriptivo pues se busca describir y dar a conocer la realidad de la gestión de la productividad, la productividad dentro de los procesos clave en las empresas de servicio así como la asociación de la productividad con la calidad de los servicios. La población objeto de estudio fue de dos tipos; la primera conformada por las empresas del sector servicios del municipio San Cristóbal, tomando en cuenta la clasificación del Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) revisión 3; esta población se conoció mediante censo y fuentes oficiales, que lleven registro de las actividades de este sector, es importante destacar que se tomó para el estudio las divisiones, grupos o clases que son más representativas en el municipio San Cristóbal, cuyas cantidades por rubro se muestran a continuación en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Población y muestra por rubros estudiados

Rubro	Población	Muestra
Salud pública	24	24
Salud privada	44	44
Banca pública	6	6
Banca privada	11	11
Telefonía Móvil	3	3
Turismo: Hoteles y posadas	68	40
Transporte interurbano	8	8
Total	164	136

En la mayoría de los casos se tomó el total de las empresas censadas dado el tamaño de la población. La segunda población está conformada por los clientes de cada uno de los rubros estudiados; en los casos de los rubros de salud pública y privada, banca pública y privada, hoteles y posadas y transporte interurbano se tomó una población infinita, a la cual se le aplicó un muestreo aleatorio estratificado, en las 5 parroquias que conforman el municipio San Cristóbal, dando como resultado una muestra de 385 clientes para cada uno de los rubros.

Para el caso del rubro telefonía móvil la población de clientes estuvo conformada por 20.070 suscriptores, de los cuales se obtuvo una muestra representativa para cada una de las empresas de telefonía móvil existentes, aplicándose 119 encuestas en total.

La técnica de recolección de información fue la encuesta y el instrumento un cuestionario derivado de la operacionalización de variables para conocer la dinámica de la gestión de la productividad cuyas dimensiones son: la planificación de la productividad, la organización de

la productividad, la dirección de la productividad y el control de la productividad y los elementos de gestión de los procesos organizacionales clave (gestión del recurso humano, de compras, de almacenamiento, financiera, de cobranza y gestión de ventas) que inciden en la productividad del sector servicios, y al cual se le realizó una validez de contenido mediante un juicio de expertos, uno en el área de calidad y el segundo experto en el área de productividad; este instrumento se le aplicó a las empresas del sector servicios y el instrumento Servqual que permitió conocer las expectativas y percepciones de calidad de los servicios prestados por las empresas del sector a sus clientes.

Con respecto al Servqual, el instrumento fue diseñado y validado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988), con el auspicio del Marketing Science Institute; el mismo se encuentra dividido en 5 dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Los indicadores evaluados para cada dimensión del Servqual se muestran en la Tabla 3 a continuación.

**Tabla 3.** Dimensiones e indicadores del instrumento Servqual

Dimensión	Indicadores
Elementos tangibles	Existencia de equipos modernos Existencia de instalaciones físicas visualmente atractivas Pulcritud en la apariencia de los empleados Manejo de elementos materiales visualmente atractivos
Fiabilidad o confiabilidad	Cumplimiento del requerimiento en el tiempo establecido Disposición para solucionar problemas a los clientes Rapidez de respuesta Cumplimiento del servicio en el tiempo prometido Registros exentos de errores
Capacidad de respuesta o responsabilidad	Notificación de finalización del servicio Rapidez de servicio Disposición de atención Disponibilidad de atención
Seguridad	Inspiración de confianza Confianza de las transacciones Cortesía hacia los clientes Capacidad de atención al cliente
Empatía	Atención individualizada Flexibilidad de horario Atención personalizada Preocupación de los intereses del cliente Captación de necesidades

Después de aplicado los instrumentos se procedió al análisis y discusión de resultados que permitió conocer cómo se lleva a cabo la dinámica de la gestión de la productividad en este sector, su relación con la calidad de los servicios y finalmente proponer un sistema para el diagnóstico, la medición y mejoramiento de la gestión de la productividad en las empresas de este sector dirigido a la calidad de servicio.

## 2. Resultados y Discusión

A continuación se muestra los resultados más relevantes encontrados en las empresas del sector servicio en cuanto a la gestión de la productividad y de las áreas más importantes para este sector, en cumplimiento de los objetivos propuestos para la investigación.

### Descripción de la dinámica de la gestión de la productividad en las empresas del sector servicio

En las empresas del sector servicio se encontraron los siguientes resultados en cuanto a la gestión de la productividad: Con respecto a la planificación de la productividad se tiene que 89,69% posee una concepción clara de la productividad; la productividad se concibe en primer lugar como la satisfacción de los requerimientos del cliente, le sigue el mejoramiento de los procesos de la empresa, el cumplimiento de las metas de venta o de atención a los usuarios; como las ventas realizadas/usuarios atendidos con relación a los recursos utilizados; en cuanto al conocimiento de la importancia de la productividad 60,3% indica que ayuda al crecimiento y desarrollo de la empresa; 47,72% señala que mejora el desempeño general de la empresa y un 43,44% indica que permite un uso adecuado de los recursos utilizados; más del 50% de las empresas prestadoras de servicios manifiestan que los objetivos y metas siempre están orientados a la productividad; más del 60% toma de acciones para el mejoramiento de la productividad del servicio prestado; Entre las principales acciones que realizan las empresas para mejorar la productividad se tiene en primer lugar con un 56% el aumento del grado de satisfacción del cliente, 46,45% en un mayor énfasis en las ventas y/o necesidades de los usuarios, 34,80% énfasis en un mayor liderazgo y motivación; entre los factores que señalan que tienen influencia

sobre la productividad, 58% el servicio de atención al usuario, 52% la capacitación del recurso humano, 42% la disponibilidad de productos en inventario, le sigue las disposiciones gubernamentales y la calidad de los productos y servicios; Con relación a la organización de la productividad 85,54% considera que el factor humano es indispensable para impulsar la productividad; 85% del personal está orientado hacia la productividad; Control de la productividad: 80,11% mide la productividad con respecto al servicio prestado; Más del 80% siempre toma decisiones con base en las mediciones; el 50,23% no monitorea la ejecución de planes de mejoramiento continuo.

### Determinación de los elementos de la gestión de los procesos organizacionales que inciden en la productividad del sector servicio

En esta parte se muestran los resultados más relevantes de los procesos de gestión que tiene mayor influencia en la productividad de las empresas del sector servicios.

*Gestión del recurso humano:* entre los aspectos que se evaluaron en la gestión del recurso humano se tiene: en la evaluación de desempeño, al respecto, se encontró que 48% de las empresas usan un formato establecido y toman decisiones con respecto a ese formato, 39% no realizan evaluaciones de desempeño y 13% señala que informal, depende la percepción del jefe inmediato. Con relación a los planes de remuneración 54,82% de las empresas cancelan lo establecido en la ley orgánica del trabajo, 23,43% de acuerdo al grado académico, desempeño y responsabilidad, 18,01% mediante un tabulador de sueldos; en cuanto al manejo de incentivos laborales, 34,21% dan compensaciones por desempeño; 30,6% no otorgan recompensa adicional al salario y el 30,04% otorgan una prima por antigüedad; 51,51% manejan indicadores para medir el desarrollo del personal y 4,45% porcentaje sobre el nivel de ventas; 70,77% lleva registro de las horas invertidas en capacitación y adiestramiento el 29,18% no las registran; 81,79% lleva registro de contratación despidos y renuncias y 97,50% lleva registro de los reposos y de las ausencias del personal.

*Gestión de compras:* Para la gestión de compra se obtuvieron los siguientes resultados: 42,50% toman como principal criterio para escoger a los proveedores el tiempo de aprovisionamiento, 28,41% por la calidad

de los productos, 28,41% calidad de los productos, y 9% la calidad de los productos; 100% de las empresas manejan información en cuanto a emisión del pedido, tiempo de respuesta del proveedor y tiempo de reaprovisionamiento, el 93,18% cuentan con un sistema de información del proceso de compras.

*Gestión de almacenamiento:* 77,95% de las empresas conocen la frecuencia de rotación de inventarios; 78,46% conoce el costo que representan los inventarios; 67% conoce el costo de mantener los inventarios. 80,92% tienen control de tiempo de reposición; 78,16% Sistema de control de inventario computarizado.

*Gestión financiera:* en el área de la gestión financiera, en primer lugar se analizó la gestión de tesorería; en cuanto a la planificación del efectivo por motivo de prevención, que permite cubrir posibles contingencias se encontró que 70,61% de las empresas la realizan; 63,48% elaboran presupuestos de efectivo, 54,30% realizan informes diarios, 15,26% realizan control de ingresos y desembolsos del efectivo y 10,37% elaboran conciliaciones bancarias mensualmente.

*Gestión de cobranza:* 66,66% tienen establecidas políticas y sistemas de otorgamiento de crédito para el adecuado análisis de la capacidad de pago de sus clientes; 100% diseñan políticas y sistemas de cobranza para garantizar la liquidez de la empresa, tienen procedimientos para el control individualizado de los clientes a fin de analizar su trayectoria crediticia, cuentan con sistemas contables y la mantienen actualizada; 95,75% posee planificación tributaria que le permita cumplir con las obligaciones sin ver afectada la liquidez de la empresa. Más del 76% manejan indicadores de rentabilidad, de administración de deuda, de administración del efectivo y de liquidez.

*Gestión de ventas:* 95,75% de las empresas del sector servicios establecen objetivos y planes de crecimiento de ventas; 93,69% genera información de las ventas por clientes y por producto y 96,04% cuentan con un sistema de información de ventas; 70,75% tienen definidas políticas postventa; 84,38% cuentan con servicio de atención al usuario. Dado estos resultados la mayor parte de las empresas de servicio está gestionando su función de ventas de manera de cumplir los objetivos planteados.

**Determinar los elementos y los factores fundamentales de la gestión de la productividad que inciden en la calidad del servicio de las empresas del sector a estudiar.**

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó el instrumento Servqual el cual permite determinar las diferencias entre las percepciones y las expectativas de los clientes de cada uno de los establecimientos del sector servicio. Dependiendo del rubro analizado este fue adaptado para conocer los factores fundamentales de la productividad que inciden en la calidad de servicio. Los rubros telefonía móvil, salud pública, banca pública y turismo hoteles y posadas muestran en la Tabla 4.

Las ponderaciones dadas por los usuarios de las empresas del sector servicio a cada dimensión, dando como resultado que los clientes le dan mayor valoración al conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como habilidad para transmitir confianza con una ponderación del 23,62%, seguido de la apariencia de las instalaciones físicas, equipos empleados y materiales de comunicación con 20,83% y en tercer lugar el deseo de ayudar a los clientes y servirles de forma rápida con 19,56%.

**Tabla 4.** Importancia relativa para cada dimensión asignada por los usuarios de las empresas del sector servicio del municipio San Cristóbal

Nº Dimensión	Importancia (valor promedio)
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.	20,83
2. Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.	18,21
3. Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.	19,56
4. Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.	23,62
5. Atención individualizada al cliente.	17,78
<b>Puntuación Total</b>	<b>100 Puntos</b>

La Tabla 5 muestra la puntuación Servqual ponderada para las empresas de servicio, que se calcula multiplicando la importancia promedio asignada por los usuarios para cada dimensión por la puntuación Servqual para cada dimensión. Se observación que la dimensión seguridad presenta la puntuación Servqual ponderada más baja con un

puntaje de -15,59 dado que esta dimensión le fue asignada por los usuarios una mayor ponderación; y la menor puntuación la de elementos tangibles con -7,29, que obtuvo esta puntuación dado que la brecha entre las percepciones y las expectativas es menor.

**Tabla 5.** Puntuación Servqual Ponderada en las empresas del sector servicio del municipio San Cristóbal

No	Dimensión (concepto)	Puntuación servqual	Importancia ( valor promedio)	Puntuación Servqual Ponderada
1	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación	-0,35	20,83	-7,29
2	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa	-0,77	18,21	14,02
3	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida	-074	19,56	-14,47
4	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente	-0,66	23,62	-15,59
5	Atención individualizada al cliente	-0,58	17,78	-10,31

Con respecto a la calidad de servicio de las empresas de sector, se puede señalar que gran parte de estas no cumplen con las expectativas de los clientes, por lo que dada su importancia se debe velar por aplicar técnicas y herramientas que permitan elevarla y mantenerla en el tiempo para lograr la satisfacción de los clientes. Tomando en cuenta estas consideraciones, al respecto Hazas (2009), indica que la calidad del servicio de atención al cliente se puede considerar además como un instrumento competitivo y diferenciador de las organizaciones, así como una estrategia competitiva de tal forma que se logre superar las expectativas del cliente y con ello crearle seguridad, confianza y lealtad con la organización. Por su parte, Atencio y González (2006), manifiestan que la calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización, lo cual involucra a todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes y el servicio que se le presta, porque es en definitiva lo que el cliente valora más allá de una propiedad específica de un bien o servicio que se le ofrece.

**Sistema para el diagnóstico medición y mejoramiento de la productividad dirigido a la calidad de servicio de las empresas del sector servicios del municipio San Cristóbal**

A partir del análisis realizado a los resultados del estudio, se procedió a diseñar el sistema de diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad, dirigido a la calidad de servicio de las empresas del sector servicio del municipio San Cristóbal, Venezuela, dando cumplimiento al objetivo general de la investigación. A continuación se presentan cada uno de los elementos que implican el desarrollo del sistema.

Objetivos: el sistema tiene como objetivo proponer una herramienta para la gestión de la productividad a través de la calidad de servicio, que permita medir la productividad y la calidad mediante las variables clave que incidan en la productividad y con ello tomar decisiones que contribuyan en su mejoramiento continuo, el aumento de la calidad, la satisfacción de los clientes y por ende una mayor rentabilidad.

Justificación: En los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados tanto a los empresarios como a los clientes de las empresas de servicio, se determinaron ciertas debilidades en cuanto a la gestión de la productividad y la calidad. La mayor parte de las empresas tiene una concepción clara de la productividad (89,69%), señalan que la productividad permite la satisfacción de los requerimientos del cliente, más del 50% tienen objetivos y metas orientados hacia la productividad y más del 60% realizan acciones para el mejoramiento de la productividad, 50,23% no realizan monitoreo de las acciones del mejoramiento continuo por lo tanto no conocen si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Se observan debilidades en la gestión del recurso humano dado que el 13% lo hace de manera informal y un 39% no la realiza; en cuanto a la calidad del servicio ofrecido en la aplicación del instrumento Servqual, se observó que existe una calificación negativa pues se halló que existe una brecha entre las percepciones y las expectativas de los clientes, por lo que no se están cumpliendo con las características de calidad que permitan la satisfacción del cliente por el servicio ofrecido, siendo la que presenta mayor ponderación negativa la dimensión seguridad con 15,59 puntos.

En este contexto presentado es fundamental la realización de un sistema que permita el diagnóstico, medición y mejoramiento de la

productividad dirigido a la calidad de servicio, con el cual se pretende mejorar el estímulo del personal en cuanto a su desempeño, el uso y manejo de indicadores, para la aplicación de mejoramiento continuo, una mayor capacitación de los empleados para la atención a los clientes, ofreciendo productos y servicios con valor agregado, que permita cambiar la percepción del usuario en relación al servicio prestado.

*Enfoque estratégico del sistema:* la gestión de la productividad y la calidad de servicio en el sector servicios del municipio San Cristóbal debe enfocarse hacia el mejoramiento y la innovación, ya que de esta manera se hace un aporte al mejoramiento de las debilidades y al afianzamiento de las fortalezas. Como resultado de la aplicación de este enfoque, se puede alcanzar el crecimiento del sector servicios, mediante el mejoramiento continuo, la introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación, que contribuyan a mejorar los procesos clave en estas organizaciones. Deming (1996), indica que por medio del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado donde están incorporados, mediante el análisis de los procesos que permita verificar debilidades que pueden mejorarse. En la Figura 1 se muestra la representación gráfica del sistema para el diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad, dirigido a la calidad del servicio propuesto para los rubros del sector servicios del municipio San Cristóbal, estado Táchira.



Figura 1. Sistema para el diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad dirigido a la calidad de servicio de las empresas del sector Servicio del municipio San Cristóbal.

De las empresas del sector Servicio del municipio San Cristóbal.

Diagnóstico: El sistema propone una etapa de diagnóstico permanente de la productividad y de la calidad del servicio con base en instrumentos y herramientas cuantitativas y cualitativas que favorecen el proceso de medición de las variables interrelacionadas de productividad y calidad del servicio. Sobre el mismo Amat (2003), indica que la aplicación del diagnóstico tiene como finalidad resolver los problemas y complementar situaciones favorables. Cabe destacar que al llevar a cabo un buen diagnóstico, se logra la identificación de las causas que generan el hecho y sus efectos, permitiendo así que a partir del análisis, se formulen estrategias de intervención de acuerdo con las necesidades o potencialidades que posea cada empresa de servicio. Para ello, es necesario que se den ciertas condiciones para la realización del diagnóstico, que permitan llevarlo a cabo satisfactoriamente. Principalmente que el dueño, gerente o encargado de la empresa, este dispuesto y asuma la responsabilidad de prestar toda la colaboración ya que depende totalmente de él, la información que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa.

Medición: La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional, específicamente en el área de la productividad, hace que se pierda credibilidad en las estrategias formuladas para el crecimiento y mejoramiento del negocio, según Serna (2008) “lo que no se mide, no se administra, lo que no se administra, no se mejora” (p.41). Esta etapa requiere poner en marcha el sistema de indicadores para la medición de la gestión de la productividad. Deben manejarse claramente los índices de gestión, de los cuales se puede obtener

información sobre el mejoramiento o desmejoramiento de los aspectos de la gestión de un período de medición a otro. Como lo expone Beltrán (1998) “los indicadores son medidas matemáticas de verificación cuantitativa, sencillas y estructuradas que muestra la clara relación con la mejora en el desempeño” (p.36). Por su parte, Serna (2008), indica que:

La medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en la toma de decisiones. Además, la medición de la gestión implica tener un control de las variables y los elementos que determinan, directa o indirectamente, el éxito de la gestión de la productividad; también se involucra el saber utilizar los resultados de la medición para redireccionar las acciones hacia un mejoramiento de la productividad (p. 57).

A continuación se presenta en la Tabla 6, el referente a los rangos del perfil de indicadores:

**Tabla 6.** Rangos del perfil de indicadores

Rangos del perfil de indicadores.	
Rango (%)	Situación
100,0-80,0	Excelente
79,9-60,0	Buena
59,9-40,0	Aceptable
39,9-30,0	Deficiente
29,9-0,0	Grave

En la Tabla 7 se muestra el perfil de los indicadores para las empresas del sector servicios del municipio San Cristóbal, los cuales requieren ser monitoreados constantemente, que permita garantizar la gestión de la productividad y la calidad del servicio prestado de manera efectiva .

**Tabla 7.** Perfil de los indicadores de Gestión

Nombre del indicador	Relación matemática	Objetivo	Propósito	Tendencia	Rango	Responsable	Frecuencia
Productividad total	Ingresos/Costo del servicio	Determinar los ingresos totales	Para medir los ingresos obtenidos	Aumento	80-100	Gerencia	Mensual
Disponibilidad de los servicios	Servicios solicitados por el cliente/ Servicios disponibles	Conocer la cantidad de servicios ofrecidos	Para saber si se necesita ofrecer más servicios	Aumento	75-100	*	Mensual
Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos/ Cientes atendidos	Conocer la satisfacción del cliente	Para mejorar aspectos de calidad del servicio	Aumento	75-100	**	Mensual
	Quejas/ Cientes atendidos						

\* Gerencia Observación: La gerencia debe tener un registro de todos los servicios que ofrece  
 \*\* Gerencia A través del cuaderno de sugerencias obtener la opinión de satisfacción del cliente

Nombre del indicador	Relación matemática	Objetivo	Propósito	Tendencia	Rango	Responsable	Frecuencia
Participación del mercado	Usuarios atendidos/ Población que requiere el servicio	Conocer el porcentaje de población que es atendido por las empresas de servicio	Conocer si es posible cumplir la demanda de un servicio en la población	Aumento	75-100	Gerencia	Mensual
Atención al cliente	Usuarios no atendidos / Usuarios atendidos	Medir el porcentaje de usuarios no atendidos	Mejorar la capacidad de atención al cliente	Aumento	75-100	Gerencia	Mensual
Lealtad del cliente	Clientes que solicitan de nuevo el servicio / Clientes atendidos	Conocer la fidelidad del cliente	Para tener un registro de los clientes fieles y poder recompensarlos	Aumento	75-100	Gerencia*	Semestral
Valor esperado de clientes	Clientes atendidos / Clientes que se espera atender	Conocer los clientes esperados	Para conocer los clientes perdidos	Aumento	75-100	Gerencia	Mensual
Personal capacitado	Personal capacitado/ Total de empleados	Determinar la cantidad de personal capacitado	Para medir la cantidad de personal capacitado	Aumento	75-100	Gerencia	Mensual
Control de horas de capacitación	Horas de actividades de capacitación y adiestramiento / Total de empleados	Determinar la cantidad de horas invertidas en capacitación	Conocer el tiempo que se invirtió en capacitación	Aumento	75-100	Gerencia	Mensual
Control de gastos en capacitación	Bs invertidos en capacitación/ Bs obtenidos en las ventas	Conocer los gastos invertidos en capacitación	Determinar la inversión para la capacitación	Disminuir	0-50	Gerencia	Mensual
Acciones de mejoramiento	Horas implantadas en mejoramiento/ Horas planificadas en mejoramiento	Determinar las horas implantadas en mejoramiento	Conocer si se ejecutan los planes de mejoramiento	Aumento	75-100	Gerencia	Mensual
Control de avances en capacidades tecnológicas	Inversión en tecnología / Costo del servicio	Conocer el avance tecnológico	Conocer cuánto se invirtió en tecnología	Aumento	75-100	Gerencia	Anual

\*A través de la verificación del sistema registro del cliente, se podrá observar cuales con los clientes que regresan.

La aplicación de los indicadores propuestos, requiere del compromiso de cada uno de los departamentos de la organización, dado que con base en sus resultados, se tomaran acciones estratégicas que permitan el mejoramiento de la productividad y la calidad del servicio prestado.

### Mejoramiento

En cuanto al mejoramiento Harrington (2000), manifiesta que “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende

del enfoque específico del empresario y del proceso” (s.p.). Además define el mejoramiento continuo como “un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes” (s.p.).

Al aplicar herramientas para el mejoramiento continuo, es necesario detallar los procesos, que permite encontrar las fallas que se presentan y como se pueden solucionar, obteniendo como resultado final un medio más rápido y eficiente para mejorar un producto o servicio. Dado esto, es pertinente aplicar diferentes herramientas de mejoramiento continuo tales como la técnica de los siete pasos y el Six Sigma, que logren un mayor enfoque al cliente, al identificar y eliminar decisiones de procesos de toma de decisión

poco satisfactorios, estandarizar las prácticas, reducir el tiempo en el ciclo del proceso, en aras de ayudar a un entorno de servicio a convertirse en una organización centrada en el cliente, ganar control sobre la complejidad de los procesos y mejorar el rendimiento y tiempo de respuesta.

*Salida o resultado:* Una vez aplicadas las herramientas de mejoramiento continuo se obtendrán las salidas o resultados las cuales son el objeto principal del sistema. En cuanto a las salidas del sistema se pretende mejorar la productividad en la organización al tener conocimiento de la medición y control de indicadores y por ende, del comportamiento de las variables de productividad relacionadas con el proceso de las empresas de servicios. De la misma manera se persigue la obtención de clientes satisfechos y fieles a la organización debido a la calidad de servicio recibido, por medio de la identificación de las expectativas y necesidades que estos ameritan, además de los ingresos por ventas de los servicios y su costo.

*Retroalimentación:* Es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio. Ésta tiene como fundamento el análisis de las necesidades de los clientes, personal y gerencia a fin de mejorar los procesos operativos de la organización. Una vez analizadas las salidas del sistema, estas debieran estar impactando positivamente las variables clave estratégicas del sistema, definidas como productividad y calidad del servicio. A tal fin, se debe desarrollar un proceso permanente de evaluación de la calidad del servicio y de medición de las variables de productividad a través de indicadores. En lo referente a los aspectos de mejoramiento, se incorporarán al sistema los resultados del proceso de retroalimentación para enriquecer el sistema y generar los cambios necesarios en los procesos y demás elementos sistémicos.

La gerencia tiene la responsabilidad y el compromiso de obtener resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la organización, a través de la toma de decisiones continuas que permita reducir la incertidumbre en la gestión. La gerencia debe velar por la vinculación de los resultados con los objetivos planteados, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones.

Recomendaciones generales en torno al sistema y a su implementación. Para la implementación del sistema se propone:

1. Establecer un registro formal de los procesos llevadas a cabo en la organización, por medio del diseño de flujogramas de procesos, donde luego se analizará cada operación, identificando las variables asociadas a la productividad, con el propósito de estudiar su comportamiento, para luego desagregar de ellas los aspectos que generan valor para la organización.
2. Evaluar y aplicar los indicadores, con el fin de obtener mejoramiento en la productividad y calidad del servicio prestado.
3. Verificar los resultados obtenidos, a fin de analizar las fallas que se presenten, realizando la retroalimentación que se requiera, lo que permitirá la continuidad, vigencia y el buen funcionamiento de dicho sistema, y a su vez, se generará la información necesaria respecto a las necesidades de mejoramiento, las cuales podrían ocasionar, incluso modificaciones a los indicadores.
4. Se propone a los dueños de los establecimientos que asistan a conferencias y congresos realizados en algunas ocasiones por universidades, y se promuevan cursos de capacitación para el recurso humano donde se fijen metas y objetivos para el aumento de la productividad.

### III. CONCLUSIONES

La gestión de productividad de las empresas del sector servicios del municipio San Cristóbal, presentan ciertas debilidades en la administración de la productividad, ya que existe falta de conocimientos por parte de los dueños sobre la gestión de la productividad lo que conlleva a que el personal no esté orientado hacia su logro. La gestión del recurso humano es primordial en todos los rubros del sector servicios, ya que del personal depende una atención al cliente esmerada y que la misma cumpla con las expectativas del cliente, por lo que es necesario mantener un personal capacitado y satisfecho con los incentivos y remuneraciones que se le otorguen, además de proporcionar un ambiente de trabajo agradable.

La productividad forma parte, tal como se indica en la teoría de todos los procesos organizacionales,

pero en algunos rubros estos procesos no son tan relevantes como en otros; en el sector transporte el mantenimiento es un proceso relevante para el buen funcionamiento del mismo por lo tanto requiere de un mayor énfasis de la productividad y la calidad en esta gestión; en las empresas de servicios públicos tales como la banca pública y salud pública la gestión de venta no es una dimensión a ser analizada ya que son instituciones sin fines de lucro, que prestan un servicio social a la comunidad y están más enfocadas al bienestar de la comunidad, la calidad del servicio que prestan es primordial en estas instituciones. La Gestión financiera también es de vital importancia porque facilita el desarrollo de las demás gestiones, así como es la encargada de velar por la rentabilidad del negocio.

Con referencia a la calidad del servicio que valoran los clientes de las empresas estudiadas en el municipio San Cristóbal, del estado Táchira, se pudo observar que los clientes están insatisfechos en aspectos de la calidad del servicio, ya que su percepción sobre el servicio prestado no sobrepasa sus expectativas, en cuanto a los elementos relacionados con la fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad se encontraron debilidades en cuanto lentitud en el tiempo de atención, no se cumple con el servicio en el tiempo prometido, en algunas ocasiones no muestran un sincero interés por atender al usuario, algunas veces los empleados no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes que así lo requieran; la dimensión que obtuvo mayor calificación fue la de elementos tangibles ya que en este aspecto, los clientes señalaron que se encuentran satisfechos de las instalaciones de las empresas de servicio. Se pone de manifiesto la necesidad de que las empresas de servicio se enfoquen a disminuir los puntos débiles que le impiden satisfacer plenamente a sus clientes.

En función de los resultados anteriores, se puede señalar que esto aporta la manera de hacer un análisis integrado de la productividad y la calidad para el sector servicios, dado esto se diseñó un sistema para el diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad, dirigido a la calidad del servicio, donde se determinaron las entradas, procesos y las salidas del sistema; además se realizaron indicadores con el propósito de aumentar así la productividad y la calidad del servicio en estas empresas.

Entre las posibles investigaciones que se

podrían derivarse de este estudio se tiene un estudio comparativo del diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad asociada a la calidad de servicio, de las empresas de la banca pública y banca privada; la evaluación de la calidad de servicio entre las empresas del sector salud público y el sector salud privado, además se pretende ampliar el trabajo a otros rubros del sector tales como restaurantes y franquicias, en otros contextos geográficos y al estudio del impacto de las propuesta realizada. Las principales restricciones son económicas dado que el presupuesto es limitado en las universidades para el área de investigación.

#### IV. REFERENCIAS

- Amat, J. (2003). *Control de gestión una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. (5ta edición.). Caracas: Episteme.
- Arguello, S. & Reyes, Z. (2010). *Evaluación de la Gestión de la Productividad en la Microempresa y PYME en el Sector Comercial del Rubro Ferretero en el Municipio San Cristóbal del Estado Táchira*. Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Venezuela.
- Atencio, E. y González, B. (2006). *Calidad de servicio en la editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ)*. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 13(1)
- Banco Central de Venezuela (2016). *Producto interno bruto por clase de actividad económica a precios constantes de 1997 (miles de bolívares)*. Disponible: [http://www.bcv.org.ve/excel/5\\_2\\_4.xls?id=332](http://www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls?id=332) [Consulta: octubre 15, 2016]
- Banco Interamericano de Desarrollo (2010). *Estancamiento de la productividad debilita crecimiento en América Latina y el Caribe*. Disponible: <http://www.iadb.org/AM/2010/idbhome.cfm?lang=es> [Consulta: octubre 17, 2011]
- Bain, D. (1997). *Productividad*. México: Mc Graw Hill
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. (2da Edición). Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la calidad*,

- el servicio al cliente y el Marketing*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Conapri (2011). *Invierta en Venezuela 2011*. Documento en línea. Disponible: <http://www.conapri.org> [Consulta: octubre 13, 2011]
- Deming, E. (1996). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santo
- Diz, M. Rodríguez, N. y García, J. (2007). *La mejora de la productividad en las empresas de servicio. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Vigo. España*. Documento en línea. Disponible: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/19> [Consulta: 25 octubre, 2011]
- Escorche, V. y Gómez, L. (1992). *Productividad y Calidad*. (1º edición). Editorial Nuevos Tiempos.
- González, A. (2010). La Calidad de Servicio. ¿Un asunto de recursos humanos? *Revista Debates IESA*, 15 (3).
- Harrington, H. (2000). *Como Incrementar la Calidad y la Productividad*. México: McGraw Hill.
- Hazas, G. (2009). *Apuntes de calidad total*. México: Universidad de México.
- Ildenfonso, E. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Población de 15 años y más ocupada, según sector empleador y rama de actividad económica. 2º semestre de 2012-2º semestre de 2015. Disponible: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=103&Itemid=40](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=103&Itemid=40) [Consulta: 25 de septiembre, 2017]
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma
- Juran, J.M. (1995). *A History of Managing for Quality*. ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc Graw Hill
- Lefcovich, M. (2005). *Productividad y su gestión y mejora continua. Objetivo estratégico*. Publicación en línea. Recuperado el 15 de noviembre de 2012, en: <http://www.GestioPolis.com/canales4/ger/prosugestion.htm>.
- Maroto, A. (2007). *La productividad en el sector servicios. Un análisis económico aplicado*. Universidad de Alcalá. España.
- Mazzei, J. (2013). *La economía Venezolana y los servicios*. Documento en línea. Disponible: <http://www.eluniversal.com> [consulta: octubre 10, 2013]
- Mora, C. (2006). *Algunas sugerencias en pro de la calidad de servicios*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/como-lograr-la-calidad-en-el-servicio.htm> [Consulta: Octubre 20, 2011]
- Morillo, M. (2007). *Análisis de la calidad de servicio hotelero mediante la escala de SERVQUAL*. Caso Hoteles de turismo del municipio Libertador del estado Mérida. *Revista Visión Gerencial*. Vol. 6 (2), 269-297.
- Pascual, M., Pascual, J., Frías, M. y Rosel, J. (2006). Calidad de servicios en supermercados una propuesta de medición. *Revista Psicothema*, Vol. 3 (18), 661-667.
- Pernaut, M. (2008). *Introducción a la teoría económica*. Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Porter, M (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto S.A, Ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Serna, H. (2005). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores
- Serna, H. (2008). *Índices de gestión*. Bogotá: 3R editores.
- Shaw, J. (1992). *Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, C.A.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*. 49(2), 326-365
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1988). "Servqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64(1), 13-40
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.