



## Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio

Organizational processes linked to service quality management

Processos organizacionais ligados à gestão da qualidade do serviço

**Jonnatha Morles**

Artículo recibido octubre 2020 | Arbitrado noviembre 2020 | Publicado 01 de enero 2021

### Resumen

Este artículo tiene como finalidad mostrar la caracterización de los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas. Para ello se realizó una investigación de descriptiva, no experimental, transeccional y de campo, con el propósito de analizar las percepciones de los directivos que conforman el nivel gerencial, en torno a: Liderazgo y compromiso de la dirección, participación del personal y toma de decisiones. Como resultado de esta investigación, se determinó que estas organizaciones poseen alta presencia de los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio para lograr la misión y los objetivos de la organización que son conducidas por un liderazgo de la dirección y guiadas por una visión así como unas estrategias claramente establecidas a medio y largo plazo, como también por estrategias y políticas de calidad apropiadas.

**Palabras clave:** Calidad del servicio; liderazgo; compromiso; participación; personal, procesos organizacionales, toma de decisiones

### Abstract

The purpose of this article is to show the characterization of the organizational processes related to service quality management in the administration departments of the public university institutions of the Cabimas municipality. For this, a descriptive, non-experimental, transectional and field research was carried out, with the purpose of analyzing the perceptions of the executives that make up the managerial level, around: Leadership and commitment of the direction, staff participation and decision making. Decisions. As a result of this research, it was determined that these organizations have a high presence of organizational processes linked to service quality management to achieve the mission and objectives of the organization that are led by management leadership and guided by a vision as well as clearly established medium and long-term strategies, as well as appropriate quality strategies and policies.

**Key words:** quality of service; leadership; commitment; participation; staff, organizational processes, decision making

### Jonnatha Morles

[jmorles14@gmail.com](mailto:jmorles14@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-6809-8356

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Venezuela

Licenciado en Administración. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Magister en Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Cabimas, Edo. Zulia, Venezuela



Revista Enfoques

### Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a caracterização dos processos organizacionais relacionados com a gestão da qualidade dos serviços nos departamentos de administração das instituições universitárias públicas do município de Cabimas. Para isso, foi realizada uma investigação descritiva, não experimental, transversal e de campo, a fim de analisar as percepções dos executivos que compõem o nível gerencial, em torno de: Liderança e comprometimento da direção, participação da equipe e tomada de decisões. Como resultado desta pesquisa, constatou-se que essas organizações possuem uma alta presença de processos organizacionais vinculados à gestão da qualidade dos serviços para atingir a missão e os objetivos da organização que são liderados por uma liderança da gestão e guiados também por uma visão como estratégias de médio e longo prazo claramente estabelecidas, bem como estratégias e políticas de qualidade adequadas.

**Palavras-chave:** qualidade de serviço; Liderança; comprometimento; participação; equipe, processos organizacionais, tomada de decisão

### INTRODUCCIÓN

En el nuevo milenio, más que nunca se necesitan soluciones para cumplir con las exigencias planteadas por los clientes, pues la desregulación, liberación y globalización de los servicios ha conllevado al surgimiento de una competencia sin precedentes. En consecuencia, proveer servicios enfocados a cubrir las expectativas del consumidor representa una alternativa de diferenciación, guiando a las empresas, a distinguirse positivamente de las demás y conseguir clientela más satisfecha, por tanto, conservar su fidelidad derivando ventajas competitivas sostenibles.

Así mismo, se han realizado múltiples esfuerzos para implantar procesos de mejora

continua del servicio y de la calidad del mismo, entre ellos, la necesidad de instrumentar sistemas de aseguramiento de la calidad, los cuales garantizan que el servicio cumpla con un conjunto de especificaciones que responden de manera efectiva y eficaz a las necesidades de los clientes. Se denota, entonces, que el servicio depende más de las personas que del producto.

Sin embargo, debe resaltarse, que una excelente calidad de servicio no compensará un producto con una calidad inferior a la esperada pero, un servicio deficiente puede anular del mercado un excelente producto. Es por esto, que aquellas organizaciones que asuman la calidad de servicio como una práctica común, como una filosofía interna, y la incorporación como un elemento distintivo respecto a sus competidores, obtienen una ventaja competitiva importante a la vez que reducen sus costos de mercadeo por la lealtad de los clientes y, un consecuente incremento de les utilidades.

Así, surge en la complejidad de las organizaciones un nuevo factor competitivo basado en la calidad de servicio, para lo cual deben desarrollar sus capacidades, a fin de que los productos o servicios tengan condiciones diferenciadas para su uso, y actuar de acuerdo a técnicas o procedimientos para la planeación, control, así como, mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el propósito de ofrecer al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y supere sus expectativas.

En esta perspectiva, surge una nueva concepción de la calidad, denominada calidad del servicio, la cual, para Zeithaml *et al.* (2009), es una apreciación dirigida por el consumidor en base a cinco dimensiones específicas del

servicio, tales como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

A tal efecto, para Hall (2011) la calidad del servicio es la capacidad que tiene la organización de atender, de una manera eficiente, las necesidades y deseos de los diversos clientes que solicitan el servicio atendiendo plenamente sus demandas, satisfaciendo de manera excelente sus expectativas. Afirma que solo el ofrecer un servicio de calidad, pueden garantizar la permanencia de antiguos y la atracción o captación de nuevos clientes.

De acuerdo a lo expuesto, el investigador deduce que la adopción de la nueva filosofía de calidad de servicio requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, en que el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

En este contexto, a juicio de Canela y Griful (2005), la gestión actual de la empresa se basa en procesos, es decir, en la identificación-control de los distintos procesos que afectan a la calidad del servicio. Esta orientación recogida en la Norma ISO 9001: 2008 rompe con la tradicional estructura vertical de la organización por funciones, proponiendo una estructura más dinámica con más comunicación.

Por tanto, es evidente entonces, que la calidad del servicio es determinada, a través de un juicio de valor que involucra las dimensiones de la calidad de servicio; sin dejar a un lado que estas también son utilizadas sobre la base de las percepciones y

expectativas que darán lugar al grado de satisfacción del consumidor. De modo que, si la organización supera o iguala sus expectativas en relación a sus requerimientos, conseguirá un consumidor satisfecho, leal y por ende una ventaja competitiva. Por tal razón, es fundamental la comprensión de dichos elementos, así como contar con el compromiso de los empleados, gerentes y todas aquellas personas de contacto directo con los usuarios.

Particularmente, en los servicios prestados por las instituciones universitarias públicas, los principales flujos de comunicación e interacción cliente-empleados tienen lugar en el propio proceso de prestación del servicio; es decir, se materializa por canales directos entre la universidad y el usuario, entre el empleado interno que produce los servicios y los clientes externos quienes lo reciben. Por tal motivo, la calidad de servicio percibida genera una imagen de la institución universitaria, a través, de una dimensión instrumental definida por los aspectos físicos del servicio y una funcional enmarcada dentro de los aspectos intangibles o psicológicos del desempeño del servicio.

Sobre la base de los planteamientos señalados, el investigador se planteó como objetivo caracterizar los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se consideró del tipo descriptiva no experimental, transeccional y de campo, puesto que el objetivo de la misma se enfocaba en caracterizar los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio en los departamentos de

administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas.

En función al objetivo, la población quedó representada por el número de instituciones universitarias públicas ubicadas en el municipio Cabimas, en específico la Universidad del Zulia en su Núcleo Costa Oriental del Lago, la Universidad Rafael María Baralt en su sede en Cabimas y el Instituto Universitario Tecnológico de Cabimas, cuyos informantes fueron los responsables de gestionar los procesos en los departamentos de administración.

Se utilizó la técnica de observación mediante encuesta, en específico un cuestionario con preguntas cerradas bajo la escala Likert. Se aplicó el cuestionario a los decanos, coordinadores administrativos y administradores jefes de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas, quienes conformaron las unidades de investigación, los cuales permitieron el acercamiento con la realidad y extracción de información sobre el objetivo de estudio.

El cuestionario diseñado fue validado por el juicio de expertos, asimismo fue considerado de muy alta confiabilidad, de acuerdo al valor

resultante de 0,943, utilizando para ello el método estadístico de Alfa Cronbach. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, con base en la media aritmética apoyada en las frecuencias relativas, según el baremo diseñado por el investigador.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la tabla 1, se presenta el resumen para la dimensión liderazgo y compromiso de la dirección de los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio, la cual fue medida a través de tres (3) indicadores: comunicación, trabajo en equipo y motivación. Se evidencia una media de 4,17 reflejando, de acuerdo a los encuestados, alta presencia del proceso de liderazgo y compromiso de la dirección, como proceso involucrado a la gestión de calidad, que se llevan a cabo en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas. Esta media va acompañada de una tendencia positiva en las respuestas obtenidas, mostrando una concentración en las opciones afirmativas (S + Cs) de 79,01%, en promedio, de los encuestados.

**Tabla 1.** Dimensión: Liderazgo y compromiso de la dirección

INDICADORES	MEDIA	TENDENCIA	CATEGORÍA
Comunicación	4,19	81,48%	Alta presencia / Tendencia positiva
Trabajo en equipo	4,44	92,59%	Muy alta presencia / Tendencia positiva
Motivación	3,89	62,96%	Alta presencia / Tendencia neutral

La situación es explicada por que el trabajo en equipo arriba a muy alta presencia (4,44), con tendencia positiva (92,59%); mientras que los procesos de comunicación y motivación fueron catalogados con alta presencia (4,19 y 3,89; respectivamente), con

tendencia positiva en el primero (81,48%) y neutral para el segundo (62,96%). Lo que determinó alta presencia para el liderazgo y compromiso de la dirección, con tendencia positiva de las respuestas.

Al ver los resultados de alta presencia, se evidencia alta congruencia a lo planteado por Camisón *et al.* (2007), quienes afirman que la viabilidad de la gestión de calidad del servicio pasa inevitablemente por una dirección que comprenda y asuma nuevas responsabilidades. Así, la gestión de la calidad del servicio debe ser una prioridad básica para el equipo directivo de la empresa.

Así mismo valida lo establecido por Gutiérrez (2010), cuando establece que el liderazgo constituye el rumbo de la empresa, por ello debe ser firme y determinado, ya que debe facilitar a la alta gerencia administrativa su aplicación sin prejuicios. La alta gerencia debe tomar en cuenta la evasión de la incertidumbre entre su personal, porque al momento de realizar cualquier esfuerzo por cumplir con el objetivo de implantar la calidad del servicio, chocaran con la necesidad que tendrá el personal de obtener una respuesta sobre el nuevo proceso.

De manera similar validan al investigador, cuando afirma que los líderes exitosos promueven en forma continua su visión,

utilizando diversas formas de comunicación. Asimismo, los equipos ofrecen la oportunidad de que los individuos solucionen problemas que quizás no podrían resolver por sí mismos; los empleados que participan en actividades de equipo sienten mayor empoderamiento, dado que tienen la capacidad de compartir las habilidades, alineación con la dirección de las organizaciones en relación con el enfoque hacia el personal y la respuesta rápida a sus necesidades.

En este recorrido, la tabla 2 recoge el resumen para la dimensión participación del personal, cuya media es 4,14, reflejando, de acuerdo a los encuestados, alta presencia de la participación del personal en la gestión de calidad del servicio que se llevan a cabo en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas. Esta media va acompañada de una tendencia positiva de las respuestas emitidas por los encuestados, dada la concentración de las mismas en las opciones afirmativas (S + Cs) de 85,19%.

**Tabla 2.** Dimensión: Participación del personal

INDICADORES	MEDIA	TENDENCIA	CATEGORÍA
Diseño de los puestos de trabajo	4,26	92,59%	Alta presencia / Tendencia positiva
Evaluación del desempeño	4,22	85,19%	Muy alta presencia / Tendencia positiva
Competencia del personal	3,93	77,78%	Alta presencia / Tendencia neutral
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>4,14</b>	<b>85,19%</b>	<b>Alta presencia/Tendencia positiva</b>

La situación precedente es explicada por que los procesos que componen a la dimensión muestran muy alta y alta presencia, alcanzando medias de 4,26; 4,22; 3,93; respectivamente. Se hace notar que la competencia del personal es el único proceso que arriba a la categoría de alta presencia.

Asimismo, se observa que todos los procesos medidos obtuvieron respuestas concentradas en las opciones siempre y casi siempre lo cual les otorga tendencia positiva.

Al ver los resultados, de alta presencia, se evidencia alta congruencia con Cantú (2011), para quien la participación requerida para el logro de la calidad del servicio involucra a todos los miembros de la organización, no solo al personal de las áreas operativas. La participación supone que el personal está compuesto por individuos inteligentes, cooperativos y maduros, que necesitan un cierto grado de autonomía para satisfacer las necesidades de sus clientes. Para cualquier persona es mejor estar involucrado en las decisiones que generan un cambio que tener que ajustarse después a éste.

Así mismo validan a Moreno *et al.* (2010), quienes afirman que la gestión de calidad del servicio requiere implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la gestión de calidad del servicio, se caracteriza por la atención a las personas, supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, van a estar bien informados de los objetivos y políticas desarrolladas en materia de calidad, y van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento.

En esta perspectiva, también validan el juicio del investigador, cuando afirma que el enfoque en las personas exige prácticas de estímulo de su participación activa para que identifiquen y corrijan los problemas de calidad del servicio que se presenten. Es responsabilidad de la dirección establecer un sistema participativo que preste atención a las sugerencias, opiniones e intereses de los empleados, que motive la acción y la toma de responsabilidades en calidad por todos.

Como complemento, la tabla 3 presenta el resumen para la dimensión toma de decisiones de los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio, cuya media es 4,11 reflejando, de acuerdo a los encuestados, alta presencia de los procesos vinculados a esta sub-dimensión en la gestión de calidad del servicio en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas. Esta media va acompañada de una tendencia positiva de las respuestas emitidas, dado que la concentración de éstas en las opciones afirmativas se ubicó en un 80,25% en promedio.

**Tabla 3.** Dimensión: Toma de decisiones

INDICADORES	MEDIA	TENDENCIA	CATEGORÍA
Etapas del proceso de toma de decisiones	4,41	88,89%	Muy alta presencia / Tendencia positiva
Condiciones para la toma de decisiones	3,67	62,96%	Alta presencia / Tendencia neutral
Estilos de toma de decisiones	4,26	88,89%	Muy alta presencia / Tendencia positiva
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>4,11</b>	<b>80,25%</b>	<b>Alta presencia/Tendencia positiva</b>

La situación precedente es explicada por que los procesos relacionados a la toma de decisiones, considerados en esta investigación, muestran muy alta y alta presencia, alcanzando medias de 4,41; 3,67; y 4,26; respectivamente. De forma tal que, tanto las etapas del proceso como las condiciones para la toma de decisiones ostentaron muy alta presencia; mientras los estilos se catalogaron con alta presencia. Al mismo tiempo se observan tendencias positivas de las respuestas obtenidas para los indicadores categorizados con muy alta presencia, y de tendencia neutral para el de alta presencia.

Al ver los resultados se evidencia una alta congruencia con lo planteado por Robbins y Coulter (2005), quienes ven la toma de decisiones como la elección entre dos o más alternativas que realizan los individuos en todos los niveles y áreas de la organización. La toma de decisiones es un proceso completo, que se compone de ocho etapas que comienza por identificar el problema, los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar, elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

Así mismo validan lo establecido por Mosley *et al.* (2005), quienes definen la toma de decisiones como la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado. Las decisiones de los gerentes o supervisores deben tomarse con

gran rapidez y, a menudo, con información escasa o incluso contradictoria. Luego, esas decisiones deben ejecutarse para lograr los objetivos del departamento.

En esta perspectiva, también validan el juicio del investigador, cuando considera que la toma de decisiones se presenta en todo momento, cuando se debe seleccionar entre varias opciones o caminos, y este proceso se va a presentar mucho más para una organización de servicios, ya que para realizar el mismo, va a tener que optar por la forma más eficaz de realizarlo, teniendo en cuenta, tanto las necesidades que tenga, como todas las partes que lo constituyen. Además, la eficacia y eficiencia en tomar la decisión que al final va a ser la acertada, se forma en la objetividad y claridad que puedan mostrar los datos o la información que se tiene, porque si se conoce bien lo que se está realizando, no se tendrán inconvenientes que sean perjudiciales.

Ahora bien, habiendo presentado los resultados obtenidos para las dimensiones: liderazgo y compromiso de la dirección, participación del personal y toma de decisiones, que conformaron los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio, en la tabla 4 se presenta el resumen, cuya media es 4,14 reflejando, de acuerdo a los encuestados, alta presencia de los procesos vinculados a la gestión de calidad del servicio en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas.

**Tabla 4.** Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio

INDICADORES	MEDIA	TENDENCIA	CATEGORÍA
Liderazgo y compromiso de la dirección	4,17	79,01%	Alta presencia / Tendencia positiva
Participación del personal	4,14	85,19%	Alta presencia / Tendencia positiva
Toma de decisiones	4,11	80,25%	Alta presencia / Tendencia positiva
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>4,14</b>	<b>80,25%</b>	<b>Alta presencia/Tendencia positiva</b>

La situación expuesta es explicada por que los procesos que componen la dimensión muestran alta presencia, alcanzando medias de 4,17; 4,14; y 4,11; respectivamente. Asimismo, se observa que todos los indicadores ostentaron tendencia positiva en las respuestas emitidas por los encuestados, logrando concentraciones en las opciones positivas, siempre y casi siempre, de 79,01%; 85,19%; 80,25%; respectivamente; lo cual delineó una tendencia positiva para la dimensión (80,25%).

Al ver los resultados se evidencia una alta congruencia con lo planteado por Canela y Griful (2005), para quienes la experiencia en el terreno de las empresas demuestra que una manera eficaz de construir un sistema de gestión integrada consiste en identificar los procesos que tienen incidencia sobre la calidad, seguridad y medio ambiente, dado que facilita la identificación y selección de los procesos necesarios. Por lo cual, puede ser útil, según el tipo de actividad de la empresa, distinguir distintos tipos de procesos.

Asimismo, validan lo establecido por estos autores cuando afirman que la gestión de calidad del servicio se basa en el desarrollo de actividades sistemáticas, refiriéndose a procesos organizados, para lograr la misión y los objetivos de la organización que son conducidas por un liderazgo de la dirección y

guiadas por una visión así como unas estrategias claramente establecidas a medio y largo plazo, así como por estrategias y políticas de calidad apropiadas. Entre los procesos o actividades organizacionales vinculadas a la gestión de calidad del servicio ubican: el liderazgo y compromiso de la dirección, la participación del personal y la toma de decisiones.

En esta perspectiva, también validan el juicio del investigador cuando considera que para obtener la calidad del servicio, la gestión de la misma debe tener como base una serie de procesos. Por lo cual, se consideró pertinente para caracterizar los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio en los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas, asumir como indicadores: liderazgo y compromiso de la dirección, participación del personal y toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

La rapidez con la que ha cambiado el mundo empresarial en los últimos años, especialmente por el fenómeno de la globalización que ha impulsado grandemente la apertura mundial en la manera como las empresas producen bienes y servicios, no deja de tener relación con la forma cómo se



realizan las actividades dentro del proceso, incluyendo aquellas que se ejecutan para mantener la calidad de los servicios y la manera de satisfacer las necesidades de los clientes aplicando un servicio de calidad.

Con las actividades de gestión para la calidad del servicio, las organizaciones se han concientizado que pueden mejorar su productividad, así como incrementar la competitividad. En este sentido, se presta gran atención a la gestión de calidad del servicio. De acuerdo a estas consideraciones, a continuación se presentan los aspectos más significativos a los cuales concluye el investigador:

Los departamentos de administración de las instituciones universitarias públicas del municipio Cabimas poseen alta presencia de los procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio, situación evidenciada en las altas presencias de cada uno de estos procesos: liderazgo y compromiso de la dirección, participación del personal y toma de decisiones.

Sin embargo, debe mencionarse que aun con esta categoría de alta presencia alcanzada en todos los procesos vinculados a la gestión de calidad del servicio, se detectó la existencia de ciertos aspectos que pueden ser reforzados, dado que ofrecen oportunidades de mejora, y sobre los que recae el hecho de que no ostentaran el mayor nivel del baremo en su presencia (muy alta presencia).

Específicamente, en cuanto al proceso de liderazgo y compromiso de la dirección, se denotaron ítems que arribaron a las categorías de alta y moderada presencia dentro de los indicadores utilizados, estas actividades deben ser revisadas a objeto de fortalecer su nivel de presencia dentro de la gestión de calidad del servicio que desarrollan. Estas actividades se

refieren a: Indicador comunicación: los líderes comunican la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, alta presencia; Indicador trabajo en equipo: los líderes analizan temas relacionados con el rendimiento obtenido por el personal de la organización, alta presencia; Indicador motivación: 1. Se aplica la técnica de remuneración y reconocimiento al personal, moderada presencia. 2. Se cuenta con planes de salud, higiene y seguridad para el bienestar de los empleados, alta presencia

En lo que concierne al proceso participación del personal, estas serían las actividades: Indicador diseño de los puestos de trabajo: se adecuan los puestos de trabajo según las características de los servicios, para cumplir con los requerimientos específicos, alta presencia; Indicador evaluación del desempeño: se utiliza la evaluación del desempeño del personal, para generar información acerca de la eficacia y la eficiencia de los mismos, alta presencia; Indicador competencia del personal: 1. Existe un proceso de selección del personal considerando sus habilidades y destrezas, alta presencia. 2. Se cuenta con un entorno de trabajo adecuado para obtener la confianza del personal, alta presencia.

Finalmente, para el proceso referido a la toma de decisiones, las actividades reseñadas serían: Indicador etapas del proceso de toma de decisiones: existe una evaluación de las opciones, en cada situación que lo requiera, alta presencia; Indicador condiciones para la toma de decisiones: 1. Se identifican los problemas, para comprobar si existe discrepancia entre la situación deseada y la realidad actual, alta presencia. 2. Existe personal que tienda a tomar riesgos sin tener en cuenta las consecuencias que estos generan dentro del departamento, moderada

presencia. 3. Existen alternativas que conlleven a la solución específica, para resolver un problema, alta presencia; Indicador estilos de toma de decisiones: los directivos se interesan en los logros de los otros aceptando sus sugerencias para la toma de decisiones, alta presencia.

Estos aspectos, a juicio de los encuestados, muestran oportunidades de mejora, dado que fueron categorizados con altas y moderadas presencias, motivo por el cual la gerencia debe revisarlos, en virtud de la importancia que tienen los procesos referidos en la gestión de calidad del servicio, debido a su efecto en toda la organización; de ello dependerá el desarrollo de la gestión, a través del logro de sus objetivos.

#### REFERENCIAS

- Camisón, C.; Cruz, S. y González T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid. España
- Canela, M. y Griful, E. (2005). Gestión de la calidad. Ediciones de la Universidad Politécnica de Catalunya. España
- Cantú, J. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana. México
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. Tercera edición. Editorial McGraw Hill. México
- Hall, S (2011). Definición de la medición del desempeño. Disponible en: [www.ehowenespañol.com](http://www.ehowenespañol.com)
- Moreno, M., Perris, F. y González, T. (2010). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Tercera edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana., Madrid, España
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005). Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Sexta edición. Thomson Editores, S.A. México
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Education. Octava Edición, México
- Zeithaml, V.; Jo Bitner, M. y Gremler, D. (2009). Marketing de Servicio. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México