

## CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL GESTOR Y ACTOR ORGANIZACIONAL EN PYMES DEL ESTADO TRUJILLO

Dra. Briceño de Gómez, María Ysabel  
Universidad de los Andes  
mysabelb@gmail.com  
Venezuela  
[Orcid ID](#)

Dra. Colina Arenas, Belinda Elena  
Universidad del Zulia  
belicolina@gmail.com  
Venezuela  
[Orcid ID](#)

Recepción: 25 de febrero del 2021. Aceptación: 10 de mayo del 2021.

**Gestión de Organizaciones**

### Resumen

El objetivo es proponer una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio, para las PyMEs desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional. El método fue propositivo-descriptivo sustentado en los hallazgos de una investigación de tipo explicativa, no experimental, de campo, con aplicación de un cuestionario estructurado, escalar que buscó explicar la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo. Como resultado se obtuvo que, existe heterogeneidad en cuanto a la gestión de la calidad de servicios, encontrándose que en términos generales prevalece una incipiente gestión de estos aspectos en estas empresas. Ello condujo a la creación de una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio, que sirva como punto de partida para el desarrollo de estas capacidades en estas empresas, que permita crear, incrementar y mejorar la capacidad de modelado e influencia de los gestores, en las capacidades de los distintos actores organizacionales. La conclusión es que es el gestor, el actor fundamental quien, a partir de una actitud proactiva, futurista y resiliente, debe forjar y auto gestionar sus capacidades de gestión de la calidad de servicio, para liderizar las transformaciones requeridas, a fin de optimizar la calidad en sus empresas, darles sostenibilidad, hacerlas competitivas y contribuir con el desarrollo nacional. Para ello se requiere crear y recrear, robustecer e innovar, en sus propias capacidades de gestión de la calidad de servicio y en sus modelos de gestión.

**Palabras clave:** Capacidades; Gestión; Capital Humano; Pequeña Empresa; Venezuela.



**QUALITY OF SERVICE MANAGEMENT  
 CAPABILITIES FROM THE  
 PERSPECTIVE OF THE MANAGER AND  
 ORGANIZATIONAL ACTOR IN SMES OF  
 THE STATE OF TRUJILLO**

**LES CAPACITÉS DE GESTION DE LA  
 QUALITÉ DES SERVICES DU POINT DE  
 VUE DU GESTIONNAIRE ET DE L'ACTEUR  
 ORGANISATIONNEL DANS LES PME DE  
 L'ÉTAT DE TRUJILLO\***

**Abstract**

This study aims to propose a typology of service quality management capabilities for SMEs from the perspective of the manager and the organizational actor. The method was propositive-descriptive, based on the findings of an explanatory, non-experimental, field research, which applied a structured, scaled questionnaire that sought to explain the quality of service management in SMEs in the municipalities of Valera, San Rafael de Carvajal, and Trujillo in the State of Trujillo. As a result, it was observed that there is heterogeneity in terms of service quality management, finding that, in general terms, an incipient management of these aspects prevails in these companies. This led to the creation of a typology of service quality management capabilities, which

**Résumé**

L'objectif est de proposer une typologie des capacités de gestion de la qualité des services pour les PME du point de vue du gestionnaire et de l'acteur organisationnel. La méthode est propositionnelle-descriptive et se base sur les résultats d'une recherche explicative, non expérimentale, sur le terrain, avec l'application d'un questionnaire structuré et scalaire qui cherche à expliquer la gestion de la qualité du service dans les PME des municipalités de Valera, San Rafael de Carvajal et Trujillo de l'état de Trujillo. En conséquence, il a été obtenu qu'il existe une hétérogénéité dans la gestion de la qualité des services, constatant qu'en termes généraux, une gestion naissante de ces aspects prévaut dans ces entreprises. Ceci a conduit à la

serves as a starting point for developing these capabilities in these enterprises that allow one to create, increase and improve the modeling capacity and influence of the managers in the capacities of the different organizational actors. The conclusion is that the manager is the fundamental actor who, based on a proactive, futuristic, and resilient attitude, must forge and self-manage their service quality management capabilities to lead the required transformations in order to optimize quality in their companies, give them sustainability, make them competitive and contribute to national development. Thus, it is necessary to create and recreate, strengthen, and innovate in their capacities for managing the quality of service and in their management models.

**Keywords:** Capacities; Management; Human Capital; Small enterprises; Venezuela.

création d'une typologie des capacités de gestion de la qualité des services, qui sert de point de départ pour le développement de ces capacités dans ces entreprises, permettant de créer, d'augmenter et d'améliorer la capacité de modélisation et d'influence des managers, dans les capacités des différents acteurs organisationnels. La conclusion est que c'est le manager, l'acteur fondamental qui, à partir d'une attitude proactive, futuriste et résiliente, doit forger et autogérer ses capacités de gestion de la qualité des services, pour conduire les transformations requises, afin d'optimiser la qualité dans ses entreprises, de leur donner de la durabilité, de les rendre compétitives et de contribuer au développement national. Pour ce faire, ils doivent créer et recréer, renforcer et innover leurs propres capacités et modèles de gestion de la qualité des services.

**Mots clés:** Capacités ; Management ; Capital humain ; Petite entreprise ; Venezuela.



## Introducción

Hoy por hoy cuando el planeta está inaugurando la tercera década del siglo XXI, en el contexto de la cuarta revolución industrial, en el marco de un mundo complejo signado por diversas e intrincadas relaciones, la flexibilidad productiva, la tercerización de la producción, de los servicios y del empleo, por altos márgenes de competitividad, así como, bajo la determinación de una gran volatilidad de los mercados y crisis socioeconómicas, para las empresas resulta decisivo, aplicar estrategias bien pensadas con la finalidad de conseguir su sostenibilidad en el tiempo, y de ser posible, lograr ventajas competitivas (Porter, 1985,1993); (David, 2016) y con ello, incrementar su capacidad para generar valor económico, social y ambiental en cualquier territorio. Debido a esto, pensar estratégicamente es crucial, toda vez que las empresas buscan generar beneficios, pues sólo así pueden asegurar su futuro. Cuando una empresa persigue crear valor y coloca en el mercado productos y servicios de calidad, satisface necesidades de los consumidores. Por tanto, la mejora de la calidad de esos bienes y servicios constituye una estrategia medular, que las organizaciones empresariales deben apalancar por diferentes vías, y esto sólo puede conseguirse con una adecuada gestión de estos aspectos.

De igual modo, es bien sabido que los pequeños y medianos emprendimientos económicos, debido al relevante papel que desempeñan en todos los países, cobran hoy más que nunca vigencia y perdurabilidad. Las PyMEs son una de las expresiones, del auge de organizaciones productivas y de servicios, en lo que se ha denominado la era post industrial, economía del conocimiento (ciber economía) y flexibilidad y tercerización productiva. Fase esta, caracterizada por la existencia y articulación de diversidad de organizaciones productivas y de servicios de distintos tamaños, con diferentes fines y figuras. Es por ello que ante tal diversidad, la gestión empresarial y la gestión de la calidad de servicio en estas empresas en particular, han cobrado una relevancia inusitada, por cuanto las organizaciones empresariales en general representan aún, la base de sustentación económica y social de la mayoría de los países, siendo las pequeñas y medianas empresas las iniciativas productivas y de servicios, las de mayor cuantía en el mundo, "...las micro y pequeñas empresas explican el 47% del empleo y la mediana

y gran empresa explica el 19% del empleo” (Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), 2013).

Por su parte, a menudo se concibe como algo obvio que las personas que emprenden una iniciativa empresarial, portan consigo de forma natural las capacidades de gestión requeridas para llevar adelante a sus empresas con éxito, hacer que estas perduren en el tiempo y sean competitivas. Asimismo, se cree, que basta con solo tener el empuje y los recursos para iniciar un emprendimiento como si se tratase de un don concedido por la providencia; lo cual si bien es cierto que es primordial, resulta insuficiente, pues según Tapies (2005) ser propietario de una empresa no garantiza que este disponga de las capacidades de gestión y directivas requeridas. Así es como, junto con las habilidades innatas y/o aprendidas y los recursos empresariales, se deben forjar, fortalecer y usar activa y creativamente, capacidades de gestión, así como, se debe ser capaz de cambiarlas, y esto se consigue a través de la adquisición de más conocimientos, dado que, las capacidades de gestión se componen de habilidades y conocimientos de gestión, en las que el aprendizaje constituye la ruta **más expedita para lograrlo**. “Hoy en día, en entornos de mercados dinámicos, la construcción de ventajas competitivas sostenibles se incrementa a favor de aquellas empresas que pueden movilizar experiencia, conocimientos y habilidades tecnológicas para crear nuevos productos (bienes y servicios) y procesos” (Aguilar y Yépez, 2006: 10) y ello también resulta válido para las capacidades de gestión de la calidad de servicio.

No obstante, en este contexto internacional Venezuela atraviesa por una crisis de importantes dimensiones, la cual se ha prolongado por más de una década. Conforme a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, (FEDECÁMARAS) Trujillo (2018), para el año 2013 existían en Venezuela 11.000 industrias importantes (grandes, medianas y pequeñas), de las cuales en la actualidad existen escasas 4.000. Las cifras son contundentes, tal es el caso que, en sólo dos meses, en lo que va de julio a septiembre del año 2018, según el último valor reportado por el Banco Central de Venezuela (BCV), la actividad privada se desplomó 29,4%, lo cual viene a ser la contracción de mayor magnitud desde 1998 (Circulo de Estudios Latinoamericanos CESLA, 2019). De acuerdo a Cusano (2019) primer vicepresidente

de Fedecámaras, en el año 2019 la situación fue alarmante, ya que un sector tan importante como lo es la construcción, resultó ser el más contraído, colocándose en un 95%; mientras que, en el sector agrario, sólo se sembró el 25% de la capacidad y de las necesidades del país.

Según Straka (2019: 1) Venezuela ha “sufrido una contracción de más de 50% del PIB en cinco años (bajo la Gran Depresión en Estados Unidos, el retroceso fue de 30% y sólo duró tres años) y sigue sumida en la hiperinflación”. Este autor agrega que de acuerdo a las cifras manejadas por Fedecámaras, en 20 años han cerrado 60% de las empresas que existían en 1999. Algunas de ellas muy importantes, han emigrado del país ante la implantación de políticas industriales con escasos o nulos incentivos económicos, que han frenado su crecimiento y expansión, conllevándolas incluso a su muerte prematura.

“Venezuela cierra el 2020 con una recesión de siete años en el cual la economía perdió 95% de su tamaño, además de [un proceso hiperinflacionario con tasas anuales de cuatro dígitos que cumplió tres años](#) y con un aumento de la dolarización transaccional. Además de una caída inédita de la producción petrolera de [Pdvsa](#) y de los ingresos fiscales, del colapso general de los servicios públicos y un aumento de la desigualdad y la pobreza” (Diario Tal Cual, 2021, pp 1).

Partiendo del principio de que no solo las crisis son responsables de la quiebra de las empresas, sino que la poca o inexistente calidad constituye un elemento crucial que puede incidir en la desaparición de las mismas y su consiguiente salida de los mercados, puede decirse que un aspecto que repercute en la calidad de bienes y servicios, lo constituye la opinión de clientes o consumidores finales; es por ello que desarrollar capacidades de gestión de la calidad que privilegien al cliente, se torna un objetivo insoslayable. No obstante, tal cometido no es una tarea sencilla, dado que, en tales circunstancias de crisis, determinadas por la disminución de la oferta nacional, el consumidor en la mayoría de los casos, no tiene parámetros de comparación entre un bien o servicio y otros para poder evaluar, dado que desconoce otra realidad que no sea las pocas alternativas nacionales y regionales de que dispone, en su decisión de compra o elección del servicio.

Debido a ello, el objetivo de este trabajo es proponer una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio, desde la perspectiva del gestor y del actor organizacional, para la pequeña y mediana empresa de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo. Una tipología de estas capacidades, posibilitaría a partir de la intervención organizacional, explorar sobre los problemas, características y causas de la ausencia o escaso desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio, lo cual, a su vez, permitiría buscar y proponer soluciones que son descritas de forma general, a situaciones problemáticas que acontecen en contextos marcados por una gran inestabilidad económica, social, política y de valores. Por ende, una tipología permite a través del establecimiento de parámetros específicos conocer, explicar, comparar y a la vez modificar, las diversas rutinas de gestión en este caso, que se derivan de la puesta en práctica de determinadas capacidades de gestión de la calidad de servicio (Briceño, 2019).

## Desarrollo

A manera de antecedente, puede afirmarse que la tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicios que se propone, es parte integrante de una propuesta más amplia, la cual consiste en un Modelo de Gestión de la Calidad de Servicio (MGCS) para las PyMEs de servicio, producto de una investigación cuyo objetivo general fue explicar la gestión de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo-Venezuela. A su vez, uno de los objetivos específicos de dicha investigación, consistió en determinar las capacidades de gestión de la calidad de servicio, en la pequeña y mediana empresa de los citados municipios. El mencionado estudio fue de tipo explicativo, no experimental y transeccional. Igualmente, como parte del mismo, se llevó a cabo un censo de ocho (8) PyMEs de servicios activas para el momento en el que se realizó la investigación, y se realizó trabajo de campo. Para recabar la información se aplicó un cuestionario estructurado, auto administrado, escalar de tipo Likert conformado por 50 ítems, aplicado a los gestores y/o propietarios de dichas empresas, y para el procesamiento de los datos se usó la versión 19 en idioma español, del paquete estadístico IBM SPSS (Statiscal Product and Service Solutions).

Las evidencias obtenidas de esa investigación, develaron que en términos generales las PyMEs indagadas exhiben una gestión de la calidad de servicio incipiente, por cuanto frecuentemente en estas empresas no se visibilizan habilidades de gestión únicas e inimitables, ni un liderazgo excepcional, como tampoco se visualiza la búsqueda sistematizada de adquisición de conocimientos sobre la base de aprendizajes formales e informales, por lo que sus capacidades de gestión de la calidad de servicio solo alcanzan un nivel operativo básico, en el mejor de los casos, que ha permitido mantener activas a estas empresas. Se percibe entonces, que el aspecto de la calidad de servicio, es manejado primordialmente de una forma intuitiva, reactiva, a discreción del propietario o gestor, en donde predomina la espontaneidad, toda vez que los escasos criterios de calidad de servicio empleados, se encuentran permeados por un básico sentido común, la experiencia y visión particular de gestores y/o propietarios de su realidad inmediata (Briceño, 2019). Si bien es cierto que estas cualidades resultan primordiales, a fin de operar en ambientes caracterizados por mercados volátiles, tanto locales como globales, y en países convulsionados socialmente, también es cierto, que estas características convierten a la gestión de la calidad de servicio, en una práctica primordialmente informal, desatendida y poco sistematizada.

Pese a que tal como se pudo comprobar en la citada investigación, derivado de los datos cuantitativos obtenidos en el total de respuestas (100%), suministradas por el actor gerencial, se le atribuye una gran relevancia al tema de la calidad y se considera medular la atención al cliente; en la práctica los gestores y/o propietarios no hacen uso de enfoques de gestión de la calidad de servicios, no usan métodos sistematizados, ni herramientas y estrategias de gestión de la calidad de servicio, que permitan visibilizar claras políticas organizacionales, en pro de conducir los procesos de fabricación del servicio, de forma organizada ni focalizada en el cliente o usuario, basados en un sistema de servucción ampliada, como tampoco exhiben esfuerzos por introducir innovaciones incrementales o radicales, a fin de mejorar la calidad de sus servicios basados en una alta fidelidad al cliente.



## Configuración del concepto de gestión de la calidad de servicio

Antes de abordar el tema de la tipología de las capacidades de gestión de la calidad de servicio (GCS) es preciso aclarar que se hizo imperativo configurar, ante la inexistencia de un concepto que englobe y defina las características de esta noción, lo que en este trabajo se entiende como gestión de la calidad de servicio, con base en las dimensiones consideradas en la investigación previa. El concepto de GCS considerado en el MGCS que se ha propuesto, tiene como plataforma un cuerpo teórico organizado, sistematizado, flexible y abierto al cambio, el cual comporta un conjunto de acciones gerenciales para el cumplimiento de los objetivos de la calidad de servicio, a través de eficaces procesos basados en dimensiones tales como: 1) modelo de servucción ampliada para la fabricación del servicio, 2) eficientes procesos de evaluación integral de la calidad del servicio y 3) capacidades de gestión de la calidad de servicio.

La configuración de este concepto, desde las dimensiones antes anotadas, se debió básicamente a la necesidad de creación inédita, de complementación teórica y de adaptación a un contexto específico, en circunstancias marcadas por deficiencias o vacíos teóricos que se buscaron compensar, pues toda acción investigativa en el campo de las ciencias, que conlleve a la configuración de un concepto o proceso de conceptualización, induce a la emergencia de una lógica del pensamiento creativo, y este a su vez, conduce a plantearse y a adoptar una o varias metodologías con este fin.

En este sentido, el camino metodológico (deducción) empleado en la forja de un concepto adecuado de la gestión de la calidad de servicio, surgió de un proceso de abstracción, sustentado en ejercicios de identificación, contrastación y el establecimiento de asociaciones por medio de relaciones mentales, entre nociones y análisis, las cuales tenían el propósito de encontrar elementos en común, entre categorías teóricas preexistente y las propiedades inherentes al concepto que se buscó definir; pues esta metodología, hace uso de las capacidades intelectuales afloradas en el curso de la reflexión profunda de quién investiga. Así es como siguiendo esta vía, el proceso de configuración conceptual se basó en la capacidad de relacionar por medio de la transferencia teórica y la extrapolación conceptual, en pos de realizar una aproximación

entre conceptos afines, que se interrelacionan para dar corporeidad y consistencia a la variable teórica estudiada, hasta conseguir un acercamiento efectivo al concepto de GCS, para este caso en particular.

Por tanto, el concepto de GCS configurado para esta investigación comprende el diseño y uso organizado de recursos (tangibles e intangibles) y herramientas de gestión, así como la ejecución de prácticas gerenciales, tales como: crear y re crear directrices, emplear métodos e innovar en estos, diseñar y ejecutar estrategias y renovarlas, llevar a cabo rutinas novedosas, desarrollar capacidades y renovarlas constantemente, así como la interiorización y diseminación de una cultura de la calidad de servicio, que involucra transformaciones innovadoras originales y deliberadas, capaces de cambiar a la organización, de transformar a sus miembros, así como innovar en el estilo de gestión. Todo ello, contribuye a la formación del perfil base de la organización de servicio que persigue la calidad.

### **Capacidades de gestión de la calidad de servicios en las PyMEs de servicio trujillanas**

La capacidad de gestión "...es la capacidad para dirigir personas logrando buenos resultados, creando estabilidad organizativa y cambio y mejora" (Cardona, 2006:2), dado que "en efecto, la capacidad gerencial es lo que trae la prosperidad en una empresa o en una organización..." (Cardona, 2006:1). Sin embargo, todas las empresas no llegan a desarrollar las mismas capacidades, y entre ellas, las de gestión. Estas asimetrías, son expresión de la heterogeneidad de condiciones presentes al interior de las empresas y en organizaciones de diversa índole, así como también se perciben diferentes capacidades de gestión al comparar el comportamiento entre distintas firmas. Es por ello, que compañías con similares o parecidos recursos pueden desempeñarse de formas disimiles, justamente por la inteligente o deficiente formulación de estrategias y métodos, que se derivan de un particular desempeño y manejo gerencial, niveles de desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, entre otros aspectos medulares (Grant, 1991).

En la investigación realizada sobre la gestión de la calidad de servicio de las PyMEs

trujillanas, se pudo determinar, que el tema de las capacidades de gestión de la calidad de servicio es prácticamente desconocido entre gestores y propietarios. A lo sumo se interpreta a las capacidades de gestión, como algo atribuible casi de una forma exclusiva, a la capacidad financiera o la disponibilidad de recursos materiales por parte de las empresas, obviando de esta forma los aspectos intangibles que participan en la construcción, mantenimiento, fortalecimiento y cambio de estas capacidades, como son las habilidades, el aprendizaje y el conocimiento, la cultura, la innovación, el poder transformador de las actitudes y aptitudes y otros bienes y factores inmateriales, de los cuales se componen las capacidades de gestión de la calidad de servicio y las capacidades en general (Colina, 2011).

Adicionalmente se pudo comprobar de forma general, que el desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio en estas empresas, es **tácitamente** considerada como algo accesorio o prescindible, pues aun cuando no sea declarado abiertamente, la omisión de estos tópicos tanto en los discursos de gestores y propietarios, en su estructura organizacional, como en sus estrategias de negocio, devela que el actor gerencial, asume como algo lógico que sus empresas, por sus menores dimensiones y las de los mercados que abarcan, en relación a los grandes conglomerados industriales, no precisan de la aplicación de herramientas de gestión de la calidad de servicio de vanguardia, basadas en principios científicos y en el aprendizaje producido en sus rutinas organizacionales, y por tanto, no tienen el imperativo perentorio de desarrollar más y mejores capacidades de gestión de la calidad de servicio (Briceño, 2019).

Por ende, estos emprendimientos no exhiben esfuerzos contundentes ni consuetudinarios, en la búsqueda de adquisición de conocimientos que les permitan escalar, mayores peldaños de capacidades de gestión de la calidad en los servicios que prestan. Al respecto, al hablar de las desventajas de las empresas familiares en torno a las capacidades de gestión, empresas estas las cuales generalmente son PyMEs, Hernández (2008:25), afirma “La propia evolución de la empresa y su adaptación a nuevos entornos competitivos requieren nuevas capacidades de dirección y gestión”.

Las dificultades antes planteadas se acentúan **aún más** por el hecho, de que en muchas de las PyMEs investigadas, la figura del gestor y del propietario confluyen en la misma persona,



representando esta condición la mayor parte de las veces, el monopolio de las decisiones, la presencia de una importante dosis de resistencia al cambio en sus modelos de gestión, la asunción de actitudes y comportamientos caracterizados por la permanencia en su zona de confort, manteniendo las rutinas de gestión que les son más conocidas, así como el temor a asumir riesgos, los cuales en última instancia, consideran innecesarios. Ello conduce a los gestores y/o propietarios, a subestimar y obviar la implementación de criterios, herramientas y estrategias de la gestión de la calidad de servicio como disciplina científica orientadora, con el consiguiente estancamiento de sus capacidades y la paralización de la gestión (Briceño, 2019). Adicionalmente, la gestión de estas empresas con frecuencia descuida factores como la necesidad de privilegiar la opinión y las necesidades del cliente, y subestiman las bondades de una evaluación integral, como fuente de innovación entre otras estrategias competitivas para el aseguramiento de la calidad.

### **Calidad de servicio**

La calidad de servicio resulta de la percepción que el cliente o consumidor final tiene del servicio, de los atributos inherentes al mismo, los cuales son percibidos y valorados por este de una manera particular, así como de la cualidad de estos atributos para satisfacer sus necesidades, expectativas, preferencias y gustos (Senlle et al., 2001). Es entonces, que independientemente del nivel de calidad de servicio logrado por una empresa, es el cliente quién tiene la última palabra, por tanto, siempre será su apreciación personal el criterio e indicador más acertado para determinar la calidad de un servicio (Eiglier y Langeard, 1989). En este trabajo se parte del enfoque de la calidad inspirada en el cliente, o lo que es lo mismo, se asume a la calidad de servicio como un traje confeccionado a la medida del cliente, donde este participa con su opinión como co fabricante o co creador del servicio y en este sentido, los gestores de las empresas y entre ellas las PyMEs de servicio, deben crear capacidades de gestión de la calidad de servicio focalizadas en este objetivo (Briceño, 2019).

Las capacidades de gestión de la calidad de servicio en el marco de la teoría de los recursos y las capacidades

El **área teórica** de las capacidades y entre ellas las de gestión, está fundamentalmente ligado al tema de la competitividad, y al respecto han sido varios los autores que han producido extensos cuerpos teóricos, en torno al aspecto de la competitividad empresarial. En este sentido, el demostrado potencial competitivo que una empresa exhibe, es producto de la posesión y conjugación inteligente de variadas capacidades. Este perfil competitivo emerge como resultado del uso de capacidades únicas, poco comunes, difíciles de reemplazar, no fáciles de reproducir, que perseveran y se sostienen en el tiempo y que agregan gran valor a la firma (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991); (Grant, 1991); (Teece; Pisano y Shuen, 1997); (Rangone, 1999), con lo cual se asume una visión de las capacidades, como uno de los factores internos a la firma, que ocupa un lugar clave. Resulta de un amplio consenso entre especialistas, que el tema de las capacidades de gestión y de las capacidades en general, se enmarca dentro de la teoría de los recursos y las capacidades, desarrollada y sistematizada por innumerables autores, especialmente por Grant (1991, 1996), y aunque muchos estudiosos que se adscriben a este cuerpo teórico, examinan y analizan la interacción entre ambos elementos (recursos y capacidades), numerosos investigadores en este campo, se han dedicado a escudriñar especialmente sobre las capacidades empresariales, dada su notable importancia como factor decisivo de la competitividad.

La teoría de los recursos y las capacidades, representa una confluencia de larga data, de intereses, conocimientos, informaciones e incertidumbres, las cuales han sentado las bases para la emergencia de un nuevo pensamiento en el campo de la gestión, teoría esta que modificó el paradigma sobre el comportamiento de las empresas (Grant, 1996). El fundamento básico de la teoría de los recursos y las capacidades, descansa en el criterio de que los distintos comportamientos y las variaciones en los resultados de las empresas, que compiten en una misma industria pueden explicarse a partir de las diferencias en su dotación de recursos, pero sobre todo en el desarrollo y manejo de sus capacidades, aspecto este que se relaciona con la gestión estratégica (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Barney y Arian, 2001).

La razón de ello reside, en que habitualmente una compañía ocupará una posición ventajosa frente a sus competidores, en tanto que disponga de y use a través de las mejores

estrategias, capacidades que son de un valor inestimable, originales, singulares, imprescindibles y excepcionales (Barney, 1995), lo cual conduce, a que las empresas generen y amplíen sus ganancias, a través de la implementación práctica de esta visión. Las organizaciones con capacidad de gestión estratégica para enfocar y coordinar el esfuerzo humano, y con habilidades extraordinarias para evaluar efectivamente la posición del recurso en la empresa, en términos de sus fortalezas y debilidades, tienen una fuerte base de ventaja competitiva (Mahoney y Pandian 1992). Aunque ha habido una considerable diversidad de contribuciones siguientes a los cimientos de esta teoría, la idea general parte de que las empresas se pueden definir como colecciones idiosincrásicas de capacidades y de recursos tangibles e intangibles (Barney, 1991); (Grant, 1991); (Mahoney y Pandian, 1992); (Peteraf, 1993); (Barney y Arkan, 2001).

Por su parte, pese a ser indispensables, pocos recursos son productivos por sí solos, dado que requieren de capacidades que los revaloricen para generar sostenibilidad y competitividad a las empresas, a cualquier organización e incluso a una nación. Es por ello que algunos investigadores han apuntado que los recursos aislados de las capacidades y por sí mismos, no generan ventajas competitivas y es necesario que se integren y combinen en grupos dirigidos por capacidades de gestión (Hitt, 1999). Por ello, sin capacidades de decisión estratégica, los recursos por muy abundantes que sean permanecerían ociosos, y no producirían utilidad alguna para la empresa; dado que las capacidades de gestión se valen de eficientes habilidades de las cuales una empresa dispone, que a través del conocimiento utilizan sus recursos, normalmente combinándolos y usando los procesos organizativos con el objetivo de obtener un fin diferenciado (Prahalad y Hamel, 1990). En mercados caracterizados por una gran inestabilidad, donde el escenario competitivo está cambiando constantemente, las capacidades de gestión por las cuales los directivos de las empresas integran, construyen y reconfiguran capacidades internas y externas para adecuarse a los ambientes que cambian rápidamente (Teece, Pisano, y Shuen, 1997), así como en contextos de crisis severas como la actual crisis venezolana, se convierten en la fuente de ventaja competitiva sostenida.

El énfasis que diversos autores realizan en estudiar las capacidades y entre ellas las

de gestión, se relaciona con las particularidades de su esencia comportamental, toda vez que las capacidades descansan primordialmente en el componente humano, y son las personas con sus actitudes y conductas, el factor organizacional más difícil de desentrañar, modificar, modelar, a la vez que determinante del desarrollo de las capacidades empresariales; lo cual garantiza que la compañía como un conjunto de personas que realizan rutinas, saben hacer algo (Nelson y Winter, 1982) y lo hacen de determinada forma. Las capacidades entonces, son la fuente creadora y estratégica de las rutinas organizativas, por las que los directivos alteran, adquieren y distribuyen su base de recursos, los integran y recombinan realizando audaces movimientos, para generar nuevas estrategias de creación de valor (Grant, 1996).

### **Materiales y Métodos**

La ruta metodológica empleada, para la construcción de la tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicios, desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional que se propone, descansa en varias vertientes. Por un lado, es el producto de los resultados de la investigación realizada antes citada, en la cual se aplicó un método cuantitativo, y en este sentido, las mediciones poco favorables del desempeño, tanto de las empresas indagadas como del actor gerencial, que se obtuvieron, conllevaron a plantear la citada tipología. En segundo lugar, la construcción de la presente tipología se realizó con base en un método cualitativo, el cual consiste en la revisión de autores especialistas en los temas de las capacidades, de la gestión estratégica, de la innovación, de las capacidades de innovación, de la cultura organizacional, de la calidad, de los servicios y otros, lo cual condujo a la extracción de conceptos y análisis valiosos, que fueron conjugados para dar forma y consistencia, a la presente tipología de gestión de la calidad de servicio, desde la perspectiva del gestor y actor organizacional.

Esta última vertiente se sustentó en la adopción de un enfoque ecléctico, con visión de sistema, por ende, bajo una perspectiva de totalidad y fuertemente imbuida por un espíritu e impulso innovador. En relación al enfoque ecléctico, esta postura, la cual goza de amplia aceptación en la comunidad científica, resulta válida a fin de optar y combinar variadas concepciones, puntos de vistas, ideas y valoraciones (Méndez, 2003), ofrecidas por diversas escuelas, en este caso, del pensamiento gerencial y sus áreas de conocimiento afines. Por



tanto, los conceptos y definiciones seleccionados y utilizados, ofrecen la suficiente fuerza comprensiva y la potencia explicativa, como para constituirse en una sólida base teórica, que permitió la forja de un instrumento de clasificación de capacidades, como es la tipología que se ha construido, todo ello a su vez, a partir de orientaciones teóricas cuyo foco de atención principal, se sustentan en privilegiar el comportamiento del cliente o consumidor final del servicio, a la par que, esta tipología obedeció a la necesidad de ofrecer respuestas más cercanas a la realidad estudiada.

Por otra parte, una tercera perspectiva la constituye el uso del método propositivo-descriptivo (cualitativo), basado en la inferencia que se realizó de los resultados alcanzados en la investigación descrita en líneas anteriores y en la investigación documental. Su carácter propositivo se desprende del hecho de que se fundamenta, en la necesidad de llenar un vacío teórico (Vargas y Sabogal, 2017) a la vez que práctico, ante la ausencia de una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs investigadas, desde el ángulo del gestor, y su capacidad para influir en los actores organizacionales de estas empresas y en su propia gestión, a través del modelado del comportamiento organizacional. Es por ello, que dicha propuesta se basa en la enunciación, descripción de las capacidades desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional, y las evidencias o acciones más notorias que de ellas se derivan, cuyo nivel máximo de capacidades exhiben una alta estima por la calidad de los servicios.

Pero a su vez, la construcción de una tipología de capacidades de gestión de esta naturaleza, como problema humano cuyo origen son las actitudes y conductas, adopta en este trabajo una perspectiva metodológica orientada a la toma de decisiones. En este sentido, una tipología como la que se propone posibilita conocer fehacientemente el estado o nivel alcanzado en el desarrollo de capacidades de gestión y su posible modificación en pos de su mejora. Ello es posible, mediante acciones deliberadas de intervención de la gestión y de la organización como tal, con la finalidad de inducir cambios en el comportamiento organizacional en su conjunto, y cuyo objetivo final es transformarla con miras a lograr la calidad, a la par que conseguir la sustentabilidad y competitividad empresarial, en el marco de un contexto convulsionado como



es el venezolano. Este método es aplicado en lo que se conoce como “investigación orientada”, toda vez que en el subyace una filosofía que involucra la transformación de la realidad (Domingo, 2008), en este caso, la realidad empresarial y su posible impacto en el contexto local, regional y nacional, en virtud de que la toma de decisiones, es asumida como un compromiso ineludible de la actividad científica, que atiende al valor de la responsabilidad social del científico en su quehacer profesional (Méndez, 2003).

Así pues, si bien es cierto que el acto de conocer que comporta la ciencia es en sí mismo una actividad loable, lo es aún más, su acción benefactora y modeladora sobre y de las realidades estudiadas. En consecuencia, bajo esta óptica, las acciones que de la investigación se derivan, son vistas, “no como un simple actuar, sino como una acción resultado de una reflexión e investigación continua sobre la realidad; pero no solo para conocerla, sino para transformarla” (Bernal, 2010:62). En torno a los materiales utilizados, fue necesaria la revisión y atenta lectura de diferentes textos impresos y digitales, ponencias, artículos y diversos materiales documentales; así como la realización del trabajo de campo antes referido en un grupo de ocho (8) empresas del estado Trujillo. Adicionalmente, la propuesta se basó en las experiencias laborales, investigativas y profesionales de las autoras, tanto en el área de la gestión de la calidad de servicio, como en el rubro del desempeño corporativo de pequeñas y medianas empresas, así como en aspectos clave de la innovación y las capacidades de innovación, entre otros.

No menos importante, fue el empleo de la observación estructurada como instrumento de captación de información imprescindible, la cual recorrió en su totalidad a la investigación que le sirvió de antecedente a la presente propuesta. Este tipo de observación, implica asumir una actitud de profundización o potenciación de la mirada del investigador, sobre aspectos puntuales que desea observar y conocer, lo cual significa realizar una lectura intencional de la realidad. La observación estructurada según Arias (2012:70) consiste en que “además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados”. Por ende, involucró el desarrollo de una mayor agudeza en la captación de información significativa, que posteriormente se

convirtió en un aporte teórico-práctico, proveniente ya sea de los sentidos (lo que ve y lo que oye el investigador), o como producto de la capacidad de relacionar situaciones y procesos, de información cuantitativa relevante y otras fuentes de información (Guber, 2005).

## Resultados y discusión

### Capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional

Las capacidades de gestión de la calidad de servicio, son asumidas desde la perspectiva del gestor y de la influencia que este ejerce sobre el resto de personas que integran la empresa, o al menos, las de su área de influencia inmediata, a fin de conseguir el máximo de calidad con alta fidelidad al cliente. Este protagonismo de la gestión en torno a la dirección y la introducción de cambios innovadores en las firmas, ya había sido destacado por Joseph Schumpeter, entre otros, cuando en 1912 escribió su obra titulada “Teoría del Desarrollo Económico”, pues según este autor las rutinas innovadoras derivadas de estas capacidades de gestión, son desarrolladas por las personas que dirigen la organización, quienes con su dinamismo emprendedor determinan de forma decisiva el curso del comportamiento organizacional.

Adner y Helfat (2003), introdujeron el concepto de capacidades de gestión para indicar que la investigación sobre la estrategia corporativa, extiende o traslada hacia los individuos clave, en este caso a los gestores y/o propietarios, la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas. “La revisión de la capacidad empresarial y el nivel de liderazgo de los ejecutivos en la industria permiten apreciar el nivel general de su capacidad directiva” (Serna, 2003:124); puesto que “... el equipo gerencial de una empresa o de un sector determina una parte muy importante de su competitividad” (Serna, 2003:124). Pero también, este actor organizacional puede tener la cualidad y la capacidad de influir en su propio quehacer, y por ende, en el incremento de sus capacidades. Por tanto, como elementos humanos que son las capacidades no pueden ser consideradas como factores homogéneos e idénticos, y en este sentido, las acciones que ejerce el gestor deben ser focalizadas según sea el actor organizacional del que se trate, así como, debe tener en cuenta si el capital humano actúa de forma individual o colectiva.

Pese a la profusión de estos estudios, los cuales conceden al actor gerencial (gestor y/o propietarios), un protagonismo y un liderazgo decisivo en el rumbo que siguen las empresas y las organizaciones en general, de la revisión teórica efectuada se ha podido constatar, que la casi totalidad de las investigaciones realizadas sobre las capacidades, han apuntado mayormente sobre el estudio de las capacidades empresariales en su conjunto, destacándose primordialmente el desempeño o el comportamiento empresarial en general, quedando como un área teórica poco atendida, el tema de las capacidades basadas en el desempeño particular del actor gerencial y de los diversos actores organizacionales.

Las capacidades de gestión de la calidad de servicio son vistas como el resultado de los conocimientos y habilidades (Colina, 2011) que a su vez, se relacionan con las visiones, actitudes, valores y aptitudes del actor gerencial con respecto a la calidad de servicio, y el poder que le otorga su autoridad soportada en sus conocimientos, experiencias, ética derivadas de su papel dentro de la empresa, para influir en la formación, incremento, mejora y transformación de las capacidades de los diversos actores organizacionales, cuyos desempeños empresariales resultan determinantes para el logro de la calidad, así como para sí mismos. Puesto que "...la calidad deseada comienza con la idea, la cual es fijada por la dirección. La idea debe traducirse a planes, especificaciones, ensayos..." (Deming, 1989:39), todo lo cual determina una conducta gerencial en esa dirección, buscando modelar las capacidades de actores organizacionales con papeles distintos, a fin de que estos, desde sus diferentes perspectivas, roles y capacidades existentes o a crear, alcancen la calidad de servicio.

Tal como se afirmó, estas visiones, actitudes y valores determinan los comportamientos de los gestores en torno a la calidad de servicio, evidenciado por la ejecución de rutinas de gestión (proyección y diseño, planificación, fijación de estrategias, dirección, evaluación e innovación), las cuales conllevan a su vez a la conformación de capacidades de gestión heterogéneas, vale decir, capacidades diferenciadas y complejas, tanto del gestor, como de los demás miembros de la organización empresarial; pues es evidente que no todas las personas son iguales y en consecuencia tampoco lo son los gestores, por tanto, no son idénticas sus capacidades, así como no son similares los comportamientos que exhiben en una empresa. No obstante, tales

capacidades de influenciar en los demás no pueden ser ejercidas si no existe credibilidad en el gestor, si no hay confianza en su integridad y competencia (Covey, 2014), por ende, corresponde al gestor inspirar confiabilidad y esto lo logra principalmente con su conducta.

De lo anterior se desprende, que se precisan estrategias y procesos apropiados y focalizados, dependiendo del actor organizacional del área de influencia del gestor. En consecuencia, acorde con el carácter diverso de las capacidades y de los actores organizacionales, es preciso, considerando estas diferencias introducir una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio, dado que estas se relacionan con las distintas actuaciones de los gestores y desde la perspectiva de los mismos. Por tanto, en función tanto de su papel clave para modelar e inducir a la creación, fortalecimiento o transformación de la diversidad de capacidades, y su consiguiente aprovechamiento en la consecución de la calidad de servicio, así como de acuerdo a las distintas posiciones de los actores organizacionales, es preciso desarrollar capacidades de gestión desde la perspectiva de las capacidades individuales, de las capacidades organizacionales y desde las capacidades de gestión como tal.

### **Tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor y los actores organizacionales**

La creación de una tipología de este tipo, es producto de la convicción de que es posible, dada la naturaleza humana (actitudinal) de las capacidades, crear, fortalecer y/o modificar las capacidades de gestión de la calidad de servicio, con lo cual la propuesta que se realiza descansa menos en la disponibilidad de recursos financieros y materiales. Antes por el contrario, su fuerte y su valor residen primordialmente en la capacidad de persuasión de forma positiva y proactiva, por parte de gestores y propietarios, a fin de influir en la modelación de las ideas y las actitudes, y en la forja de las aptitudes y conductas que sustentan a las capacidades individuales, a las rutinas organizacionales, a las actuales capacidades de gestión y la búsqueda de conocimientos que hacen posible la construcción y mejora de las capacidades empresariales, y en consecuencia, el avance y desarrollo de cualquier organización. Es por ello, que se considera, que en los actuales momentos de grave crisis nacional en todos los órdenes, la presente propuesta representa una posible salida de bajo costo económico, no obstante, constituye una alternativa

que involucra una alta dosis de esfuerzo humano, y en especial, se requiere de un denodado empeño por parte del actor gerencial, el cual debe liderar resueltamente las transformaciones, iniciando con el cambio en sus propios modelos de gestión.

A continuación, se definen las capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor, y atendiendo a la multiplicidad de características y roles de los distintos actores organizacionales, que conforman el área de influencia del gestor, consideradas en esta parte de la propuesta como básicas, dado que estas pueden variar e incrementarse de acuerdo a la especificidad de las realidades empresariales. Dichas definiciones involucran del mismo modo, la enunciación de las evidencias más palpables, vale decir, las acciones o rutinas de gestión que se relacionan con los tres tipos de capacidades de gestión de la calidad de servicio, que se han establecido en esta propuesta, especialmente para las PyMEs indicadas en el estudio previamente realizado.

### **Capacidades de gestión para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio.**

Estas capacidades de gestión involucran habilidades, conocimientos y valores que se traducen en acciones estratégicas, que desarrollan los gestores para sacar provecho de las capacidades individuales o talentos de cada persona en particular, y que a la vez las personas puedan aprovechar y usar en su desarrollo laboral, profesional, personal y en provecho de la organización en la que trabajan. Dado que a menudo estos talentos están cargados de conocimiento tácito, el cual no aflora fácilmente, corresponde a los gestores realizar esfuerzos y desarrollar la capacidad para que las habilidades individuales y estos conocimientos sean explicitados, compartidos con otras personas y usados provechosamente por la empresa, en función de lograr la calidad de servicio que el cliente espera obtener, de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

El desarrollo de las capacidades individuales resulta crucial en empresas de servicio, toda vez que una de sus características principales es el contacto directo e inmediato (en muchas ocasiones) del productor-prestador del servicio con el cliente. Adicionalmente, en las

PyMEs de servicio por ser empresas más pequeñas, y por ende, menos burocratizadas, se le facilita al gestor un conocimiento más personalizado de las potencialidades, sustentadas en las habilidades y conocimientos individuales de todas y cada una de las personas que conforman la organización, o al menos de los trabajadores a su cargo. Algunas de las capacidades de gestión que los gestores deben exhibir, a fin de influir y modelar las capacidades individuales del capital humano, para el logro de la calidad de servicio se encuentran.

### **Para descubrir y potenciar las capacidades individuales.**

El gestor debe empeñarse en afinar su capacidad de gestión para “atraer y retener a personas con destrezas para triunfar” (Davenport, 2006: 78), para reconocer los talentos individuales, influir en ellos para engrandecerlos y fortalecerlos, modelarlos y hacerlos emerger. Conforme a Covey (2014: 117) el mayor desafío que tienen las distintas organizaciones y quienes las gestionan “... es crearlas y dirigir las de un modo que permita a cada uno percibir en su interior su valía y potencial innatos para alcanzar la grandeza y aportar sus talentos únicos y su pasión”. En función de ello, el gestor debe aprender a distinguir con claridad, que tipo de conocimientos (aprendizajes) requiere cada trabajador de forma individual con la finalidad de robustecer sus capacidades individuales. “...reconocer las diferencias entre las personas, valorarlas y aprender a convertirlas en una ventaja competitiva es uno de los secretos de la gerencia” (Granell, 2000: 55).

Según Davenport (2006), la ventaja competitiva es el modo por el que las firmas alcanzan su objetivo económico definitivo, con altos rendimientos para la inversión del accionista. Y en este sentido, una conveniente e inteligente gestión del capital humano que permita aprovechar sus talentos individuales para convertirlos en ventaja competitiva empresarial “es una opción que disminuye la desigualdad entre las organizaciones, “contamina” de beneficios a quienes lo utilizan y ofrece un pleno desarrollo cada vez más necesitado de valores y de un marco ético para beneficio de las sociedades” (González et al., 2009:97). Pues es indiscutible que, en la actualidad, cada vez más se reconoce que el crecimiento económico, no depende únicamente de la cantidad de recursos materiales, del trabajo y del capital disponible, sino fundamentalmente de la adquisición y uso de conocimientos, del uso inteligente de la tecnología, de la capacidad

para optimizar ese uso o cambiarla y de las capacidades personales y organizacionales de la empresa (González et al., 2009).

La consecuencia lógica de esto es, comprender y actuar en pos de que la empresa realice esfuerzos para potenciar esas capacidades individuales, a través de cursos, talleres, estudios especializados y otras formas de aprendizaje escolarizado, en el área de servicios que presta el trabajador con la finalidad de incrementar la calidad de su labor, o bien en otras áreas complementarias. Esta estrategia de gestión no debe ser asumida como un pesado gasto que no hay más remedio que acometer, sino como una inversión tanto de la empresa como del propio empleado o trabajador, dado que, en la actualidad, los paradigmas tradicionales para abordar el papel del trabajador en las organizaciones, han transitado por importantes transformaciones. Hoy en día y desde aproximadamente la década de los cincuenta, se parte del principio de que, este ha pasado de ser un recurso más o un activo de la organización, para convertirse en “capital humano”, el cual debe ser gestionado al tiempo que puede auto gestionarse (González et al., 2009); (Betancourt, 2010) y cuyo valor reside en sus conocimientos y habilidades, los cuales pueden ser capitalizados si ese es el propósito.

Este capital requiere de inversión en aprendizaje ya que, a través de este, cobra mayor valor en la medida que obtiene más conocimientos e informaciones relevantes (Pérez, 2002). Es una apuesta a la revalorización de un capital, porque mientras más conocimientos adquiere y usa, así como a mayor experiencia obtenga, más se incrementa su valor. Según Davenport (2006: 27) la noción de inversión en capital humano “destaca la primacía de los recursos personales, las capacidades (principalmente) mentales que los trabajadores aportan a sus empleos y a sus empresas. Estas capacidades suponen una importancia creciente en el lugar de trabajo de hoy y de mañana”. Esta práctica gerencial se encuadra dentro del valor del aprendizaje, por la vía de sistemas de capacitación formal.

### **Para despertar la curiosidad y la valoración de las bondades de la información.**

Animar a las personas no solo con palabras sino con el ejemplo, así como creando las condiciones tangibles e intangibles a fin de que obtengan cada vez más información, para la

mejora de la calidad del servicio, debe ser una capacidad presente y activa de quién dirige, a la vez que alimentada por los gestores en cada uno de los miembros de la organización. El gestor que identifica y valora las ansias de conocer, la originalidad, la flexibilidad de pensamiento, la sensibilidad y el afán de perfección en los miembros de la organización, debe proteger a estos trabajadores y empleados con espíritu investigativo e innovador (Morcillo y Alcahud, 2005). Un valor personal que se torna en una actitud positiva enlazada a la curiosidad es la audacia, la cual se manifiesta por una conducta proclive a desinhibirse a hacer esfuerzos más claros por incursionar en lo nuevo y a no temer a asumir riesgos. El gestor debe reconocer a las personas con arrojo, y debe animarlas a ser osadas y a intentar cosas nuevas, dado que las personas audaces, saben que el riesgo de equivocarse siempre está presente y es parte del día a día (Cázares y Aguilar, 2006).

Por tanto, estas capacidades de gestión deben estar enfocadas en estimular al trabajador a

desarrollar el gusto por lo desconocido, a la búsqueda de información por diferentes vías, ya sea a través de: internet, revistas especializadas, libros, conversaciones sobre temas vinculantes, visitas a otros negocios del mismo ramo, a buscar métodos para emular las mejores prácticas a través del benchmarking y otras fuentes de aprendizaje. Estos tipos de aprendizaje informal obtenido por múltiples vías no escolarizadas, están en la base de lo que se denomina: “aprender investigando”.

### **Para fomentar procesos de aprendizaje en el hacer y el usar**

Los gestores deben desarrollar capacidades pedagógicas, tener la capacidad de constituirse en educadores (Deming, 1989); (Serna, 2003) y develar los beneficios de adquirir e interiorizar, la ejecución de prácticas consuetudinarias dirigidas a la documentación de todos los procesos involucrados, en las distintas áreas que componen las funciones técnicas empresariales del servicio, desde sus primeras fases de diseño hasta la etapa de producción-prestación del servicio, que las personas realizan por individual o en colectivo. Se debe alentar y conseguir, que



el capital humano lleve registros donde se detalle pormenorizadamente, cada fase del proceso a través de la documentación de tareas (memorias de conocimiento), y todos los factores y materiales que intervienen en las labores de trabajo, incluso los condicionamientos externos o contextuales que pudieran afectar la ejecución de sus labores, o que pueden intervenir para ejercerlos con calidad.

Esto ofrece una panorámica real de la utilidad de esta práctica estratégica, dado que las propias rutinas de trabajo constituyen un terreno fértil, no solo, para realizar una labor que conduzca al logro de la calidad a través del perfeccionamiento de la misma, ayudar al trabajador a reconocer y fortalecer sus propias capacidades personales; sino que se convierte en una herramienta útil a los fines de introducir innovaciones incrementales o radicales en todas las fases de fabricación del servicio, así como en los materiales, herramientas y equipos que son usados para cumplir con su trabajo. Aprender en el propio proceso de ejecución de las rutinas individuales que se realizan cotidianamente, con miras a perfeccionarlas o para cambiarlas, pertenece al ámbito del “aprender haciendo” y “aprender usando” y en este sentido el gestor debe convertirse en un instructor y motivador.

### **Para estimular al trabajador a valorar su esfuerzo.**

Los gestores deben desarrollar la capacidad para reconocer los méritos individuales, pero de igual modo deben enseñar a sus trabajadores a tener una autoestima elevada y a incrementar el esfuerzo que realizan en sus labores. Un trabajador con una valoración positiva de sí mismo, busca la superación constante, y por ende, esto repercute en el logro del máximo de la calidad. Por ello en lugar de la imposición del castigo, el gestor debe enseñar y ayudar a hacerlo de la forma correcta, pues lo ideal es que, no solo el trabajador domine el oficio con la mayor destreza posible, sino que el gestor también conozca el trabajo que este realiza. A su vez conociendo el oficio, el gestor valora el trabajo dado que es consciente del esfuerzo que involucra realizarlo, sin dar la sensación de que las anomalías en los procesos son responsabilidad absoluta del trabajador, pues, aun cuando es cierto que no debe eximirse a la persona que realiza la labor, del compromiso que debe asumir con la calidad del servicio, también es cierto que normalmente las causas de estos desperfectos residen en el sistema en general (Deming, 1989) y en la forma en que este ha sido concebido.

Una de las formas en que los gestores pueden actuar, con el propósito de que el trabajador aumente su confianza, valore lo que hace y como lo hace, permitir que la persona asuma retos con ilusión y entusiasmo, exhiba una actitud curiosa, asuma los riesgos como fuente de aprendizaje, despliegue su creatividad y se atreva a hacer cosas distintas, es que estos reciban el apoyo explícito de la gestión, así como a través del establecimiento de sistemas organizacionales de premiación y reconocimientos a la excelencia en la calidad obtenida por estos (Deming, 1989); (Imai, 1998). Los gestores deben tener la capacidad de desarrollar una actitud de humildad, asumirse como trabajadores que también aprenden, que están en permanente búsqueda de la calidad, y tener la disposición y actuar en consecuencia para reconocer cuando las cosas se hacen bien, premiando los aciertos (Morcillo y Alcahud, 2005), reconociendo explícitamente la calidad lograda, así como cualquier acción loable que contribuya a la mejora continua.

### **Para hacer que el trabajador aprenda de los desaciertos**

Las actitudes derrotistas solo llevan a la frustración, a la paralización de la espontaneidad y de las capacidades individuales, así como al temor y a la inhibición por ensayar cosas distintas. Los gestores deben desarrollar capacidades que les permitan ser abiertos, comprensivos, motivadores, inspiradores, participativos, curiosos y creativos en lugar de tener una actitud y estilo gerencial controlador, frustrante o castrante (Granell, 2000). La capacidad de gestión para estimular al trabajador a que aprenda de sus errores o desaciertos (Morcillo y Alcahud, 2005), es una de las capacidades que más cuesta adquirir y mantener por parte de los gestores, pues la tendencia es que estos interpreten los errores como descuido, negligencia, desinterés, olvido, incapacidad de comprensión e incluso como actos deliberados de maldad o vandalismo, los cuales en ocasiones generan pérdidas materiales, financieras, humanas y de tiempo. No es fácil ni común, encontrar gestores que desarrollen la capacidad de interpretar estos eventos como algo cotidiano, como parte del riesgo que se corre en la actividad de servicio como en otras actividades laborales, al igual que ocurren en la vida común de las personas y como fuente de aprendizaje.

Dado que el aprendizaje es el mejor camino para la mejora de la calidad de servicio, así como fuente de adquisición de conocimientos del día a día en cualquier actividad, el gestor debe

desarrollar capacidades a fin de animar a los individuos, para que obtengan un aprendizaje de los errores cometidos en la prestación del servicio, en lugar de estigmatizarlo por sus falencias con burlas y sanciones, o que incluso opte por la alternativa del despido. Esta forma de aprendizaje, a veces traumática, debe ser reemplazada por una visión de oportunidad, como una experiencia normal y enriquecedora que debe inspirar el gestor en sus trabajadores, y se deriva del “aprender por error” o “aprender errando”. A continuación, en el cuadro 1, se presenta de forma resumida la tipología de las capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMES, desde la perspectiva del gestor, para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio, así como la enunciación de algunas de sus evidencias más importantes.

### **Capacidades de gestión para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio**

Son capacidades de gestión que tienen el poder de influir en el logro de la calidad, en la sostenibilidad de la calidad alcanzada y en el mejoramiento continuo de las capacidades organizacionales, las cuales son producto de la interacción de diversas capacidades individuales, derivadas de distintas habilidades y conocimientos personales que hacen sinergia. El gestor debe saber identificar, el momento y las circunstancias en las que trabajar de forma individual resulta más provechoso, no obstante, también debe considerar los espacios de tiempo, las ocasiones y acontecimientos en los que el trabajo y algunas dinámicas realizadas en equipo, resultan más beneficiosas, así como debe aprovechar al máximo las bondades que otorga esta estrategia empresarial.

El trabajar en equipo añade valor a las rutinas organizacionales, como resultado de las habilidades y conocimientos colectivos que se potencian y fortalecen, y debido a los lazos que se crean y refuerzan, con vistas a crear ventajas estratégicas competitivas, tanto para la empresa como para sus trabajadores, así como, se convierte en catalizador de innovaciones ejecutadas de forma colectiva. Según (Gore, 2003: 23), la importancia de las capacidades organizacionales o colectivas concebidas como “los desempeños que los individuos pueden lograr actuando colectivamente en el contexto organizacional” es que producen aprendizaje colectivo, el cual este autor define como el “proceso amplio-planeado o no- de generación de

conocimientos, que lleva a la adquisición de nuevos desempeños compartidos y disponibles para ser puestos en acción” (Gore, 2003).

Muchas veces las personas trabajando en equipo son más efectivas que trabajando solas, aisladas o tomando decisiones por su cuenta, dado que es probable que los individuos trabajando aisladamente no puedan percatarse o lo será más difícil, de situaciones problemáticas, desperfectos, anomalías y procesos defectuosos inmersos en las rutinas laborales que atañen al servicio y en cualquier fase de la jornada laboral. Esto de igual modo, dificultará la ejecución de correcciones in situ dada la naturaleza doble e inmediata de la producción-prestación del servicio o en cualquiera de sus etapas, pues, “No hay nada que pueda sustituir al trabajo en equipo....para que el esfuerzo sea coherente, al igual que el conocimiento” (Deming, 1989:16). Este es el terreno del “aprender interactuando”.

### **Para inducir a las personas a hacer cada vez más esfuerzos**

Un gestor con buenas capacidades de gestión de la calidad de servicio, debe contar con adecuadas estrategias, para motivar a su capital humano a realizar mayores esfuerzos de los realizados (Deming, 1989), a ser inconformes con lo que hacen; así como, debe pensar siempre en adelantarse a las situaciones a fin de satisfacer al cliente, e incluso ofrecer y dar más de lo que se le pide, así como exigirlo de las personas a su cargo. Esto puede conllevar a propiciar la creación de capacidades individuales y organizacionales que involucren novedosas rutinas, ante nuevos retos asumidos por hacer cosas distintas.

Inducir por ejemplo, a que los trabajadores incorporen otros servicios concomitantes, en ciertas fechas o a clientes especiales, al servicio contratado originalmente, iniciando con aquellos que resulten de más bajo costo y de relativa fácil ejecución e incrementar y diversificar paulatinamente las modalidades y cantidad de servicio incluidos en la producción-prestación, introduciendo en la medida de lo posible, servicios de mayor complejidad y diferenciados, pudiera ser una estrategia de negocio más exigente, pero no imposible. Es por ello, que el gestor debe promover la creación y ejecución de políticas organizacionales que consideren esta estrategia, así como estimular a los trabajadores a fin de que hagan esfuerzos adicionales,

haciendo bien sea uso de una autonomía relativa o acordes a las políticas empresariales pre definidas, que incorporen otros servicios no considerados en el servicio requerido inicialmente, lo cual será interpretado por el cliente, como un plus en la prestación de servicios por parte de la empresa, que lo mantiene como cliente cautivo.

Esta acción incrementa y revaloriza la imagen de la empresa, teniendo en cuenta que esta determina “cómo la empresa es percibida a partir de sus estrategias inducidas con el fin de generar una opinión favorable” (Guédez, 2010: 197), a la par que esto puede resultar una ventaja a fin de ganar otros clientes. Así la empresa ofrece, no solo, la visión de que los clientes obtienen más por el mismo precio, sino que es interpretado como una acción plausible que incide en el aumento de la calidad de servicio, dado que, a mediano y largo plazo, la empresa adquiere la reputación de que su énfasis se centra en la calidad y la satisfacción del cliente, y no en el factor monetario.

### **Para propiciar la socialización de información y conocimientos.**

Entre las capacidades de gestión más valoradas y de bajo costo, acordes con la implementación de la estrategia corporativa de usar el conocimiento como vector de servicios de óptima calidad, se encuentran los beneficios que la empresa y las personas obtienen, cuando sus gestores propician reuniones entre trabajadores con la participación de la gerencia, para la socialización de información y conocimientos pertinentes (Von Krogh et al., 2001), por ejemplo con la creación de círculos de calidad, en función de la mejora de la calidad de servicio. Según (Imai, 1998) mediante los círculos de calidad o sistemas de sugerencias, se brinda al capital humano la oportunidad de hablar con franqueza con sus supervisores o gestores, y entre ellos mismos. Estos encuentros personales, son ocasiones inestimables e irremplazables para socializar diversidad de información y conocimientos, a la par que permiten estrechar lazos y compartir inquietudes. Al tiempo que facilitan a los gestores y a los empleados, la ocurrencia de oportunidades de ayuda para resolver problemas relativos a sus labores, con lo cual pueden mejorar sus desempeños y en consecuencia sus capacidades individuales y organizacionales.

El gestor debe contar con poder de convocatoria, debe hacer de estas experiencias grupales momentos gratos y enriquecedores, procurar los espacios de tiempo y físicos para efectuar reuniones frecuentes sistematizadas y para las extraordinarias no programadas, a fin de socializar conocimientos. Además, el gestor debe ser líder y permitir que otros lideren en cuanto a la conducción de las conversaciones, que se desarrollen para la compartición de conocimientos e información (Von Krogh et al., 2001), sobre temas medulares que deben enfocarse en la calidad de servicio y su mejora. Para ello, lo ideal es la conformación de micro comunidades de conocimiento, cuyo total de integrantes no exceda a cinco miembros, pues al ser un grupo reducido se favorece la comunicación, la cohesión y los acuerdos (Von Krogh et al., 2001). Pero la socialización de conocimientos e información también puede lograrse usando las tecnologías de información y comunicación, las cuales acortan las distancias, reducen y optimizan el uso del tiempo y propician no solo la inter relación con miembros de la organización, sino que favorecen las vinculaciones con miembros de otras empresas e incluso en otras latitudes.

Algunas de las dinámicas más frecuentes en dichas reuniones para el intercambio de información y conocimientos son: las tormentas de ideas creativas, los relatos sobre experiencias propias y ajenas, las opiniones sobre los problemas suscitados en la producción y prestación del servicio o en cualquier fase del servicio, la socialización de las soluciones adoptadas, los ejemplos sobre experiencias externas de empresas de otros rubros, el análisis de videos y documentales, la participación de invitados especiales tales como especialistas o personas con larga trayectoria en el ramo, y otras actividades. La compartición de información y conocimientos obtenidos en viajes grupales (asistencia a ferias tecnológicas, productivas y de servicios, eventos, visitas guiadas a plantas y otras) si estos son posibles, resultan útiles también a manera de aprendizaje para la adquisición de nuevas capacidades organizacionales o para incorporar nuevas ideas de diseño al servicio.

### **Para derribar barreras a la compartición de habilidades y conocimientos.**

Las divisiones en departamentos estancos que no se comunican entre sí, que no comparten capacidades y que a menudo no intercambian información sobre los errores cometidos, y los

problemas que se suscitan en torno a las distintas áreas del servicio, en cualquiera de las funciones técnicas empresariales, son aspectos negativos que interfieren en la calidad, que deben ser evitados, toda vez que preocuparse exclusivamente por realizar una buena labor en una sola dependencia, por muy buena que sea, al margen de los otros procesos, o haciendo caso omiso de las dificultades de otras dependencias, no garantiza que las capacidades organizacionales emerjan como un todo, se compartan y mejoren (Deming, 1989).

Así pues, el gestor solo se estaría ocupando del rendimiento y desempeño de ciertas unidades organizacionales que se mantienen separadas y desconectadas, con independencia de lo que pase en las demás y desprovisto de responsabilidades al respecto (Deming, 1989). Los gestores o propietarios deben asumir una visión sistémica de la compañía y desarrollar capacidades de gestión que le permitan percibir, así como propiciar la conexión estratégica de las actividades de distintas dependencias de la empresa, que aun cuando se dediquen a tareas disímiles, se enlazan en un sistema que funciona como un todo, a fin de conseguir el fin deseado, cuál es la calidad de servicio.

Este es el campo para la ocurrencia del aprendizaje organizacional que incide en el incremento del acervo de capacidades organizacionales, el cual, de igual forma, da lugar a innovaciones organizacionales (Schumpeter, 1978), en las cuales, en ocasiones y cuando lo ameritan tienen cabida la fusión, división, eliminación o creación de departamentos, divisiones o unidades, entre otras capacidades de gestión que buscan mejorar a la organización, en función de garantizar servicios de calidad.

### **Para estimular la adquisición de conocimientos mediante la capacitación formal colectiva.**

Los procesos de aprendizaje pueden ocurrir de forma planificada o espontánea. Sin embargo, el aprendizaje que se obtiene a través de la capacitación formal es el que resulta de estrategias bien concebidas, planificadas y focalizadas en el conocimiento que se requiere (Von Krogh et al., 2001). La capacitación formal colectiva es concebida por Gore (2003: 19) como un proceso “planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos

a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales estos son resueltos”.

Involucra entonces, que el gestor desarrolle capacidades de gestión que evidencien una actitud o posición no solo de generosidad y amplitud, por el hecho de desear que el capital humano de sus empresas adquiera más y mejores conocimientos, sino una estrategia de gestión corporativa que mejora la calidad de los servicios, y a corto o mediano plazo, suma beneficios a la empresa. Ello bajo la convicción de que solo las personas portan consigo conocimientos y desarrollan capacidades organizacionales, a partir de la implementación de la enseñanza formal en organizaciones no escolares, tal como es la empresa (Gore, 2003).

Para tal fin, los gestores deben propiciar los encuentros y el tiempo para la implementación de clases, dictadas en aulas a la manera escolar dentro de la empresa, donde se comparte la experiencia educativa de forma colectiva entre el capital humano de la misma empresa o con otras empresas del mismo rubro de servicios, bien sea de la misma o de distintas funciones técnicas y áreas empresariales. Sin embargo, la capacitación formal colectiva como estrategia empresarial que busca crear ventajas competitivas, incluye no solo procesos de aprendizaje presenciales en el lugar de trabajo, sino también la apertura a la incursión en sistemas educativos semi presenciales y a distancia, mediante tecnologías de información y comunicación, videos y otros medios (Gore, 2003). El cuadro 2 presenta la tipología de las capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMES, desde la perspectiva del gestor, para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio, así como, sus principales evidencias

### **Capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio.**

Este tipo de capacidades de gestión dependen en muy buena parte de apelar al espíritu de auto examen y la auto superación constante, que debe prevalecer en la acción de gestionar, en el día a día (Cazares y Aguilar, 2006). Pues las actitudes que soportan dichas capacidades, parten de la pregunta de si las cosas se hacen correctamente y si se pueden mejorar, teniendo presentes que siempre es posible introducir mejoras. Se trata de capacidades de gestión con un gran componente actitudinal, a menudo relacionadas con su formación como gestor, con su



espíritu emprendedor y su honestidad, la cual tiene su raíz en la visión de sí mismo como líder de su propio cambio y como gestor de sus propias habilidades y conocimientos, con la finalidad de fortalecer sus propias capacidades, o para crear nuevas o adquirir otras.

Consiste en descubrir y re descubrir constantemente tanto las debilidades como el propio talento para gestionar y liderar, para auto gestionar y ser empresario de su propio conocimiento y de sus capacidades, consciente de que estas pueden aprovecharse, incrementarse, modelarse o cambiar. Con la finalidad de comprender hacia donde apuntan estas capacidades, Covey (2014:55) afirma: “Nos fueron concedidos unos esplendidos dones de nacimiento-talentos, capacidades, privilegios, inteligencia, oportunidades-que en gran medida quedarían sin descubrir de no ser por nuestra propia decisión y nuestro propio esfuerzo”.

Significa igualmente, poner en práctica la capacidad de resiliencia (Leal, 2007) y de mejora constante (Drucker, 2004) dado que el contexto es cada día más inestable, cambiante y complejo; como también debido a que para ser competitivos es necesario introducir cambios y no solo dejarse llevar o responder a estos en una actitud reactiva, la cual sin dudas no es desdeñable. Las capacidades de gestión para influir en la vigorización o la modificación de las propias capacidades de gestión, sacar el máximo provecho de ellas, hacer emerger nuevas capacidades no descubiertas, mejorar o cambiar las rutinas de gestión, así como para influir en la mejora continua de las estrategias de gestión como tal, deben ser proactivas, inspiradas en una visión de futuro y en la proyección de situaciones deseadas, en consecuencia, deben partir más del edificar y del re inventar, que de aceptar y adaptarse a condicionamientos dados. Algunas capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio, se describen a continuación.

### **Para comprometerse con la calidad de servicio en todas sus fases.**

Esta capacidad de gestión apunta hacia ejercitar constantemente el compromiso con la organización que busca la calidad, pues según Deming (1989) el gestor debe comprometerse con la calidad en todas sus fases, desde las etapas iniciales de diseño o concepto del servicio (pudiendo hacer uso del diseño experimental con base a la herramienta estadística, entre otras),

con la asignación de presupuesto focalizado, la planificación de compras bien estudiadas, así como con la planeación de todos los procesos, hasta la fase final de consumo a través de la producción-prestación, con el mínimo de errores. En este sentido, el sistema de gestión “visual o transparente” es una estrategia de gestión organizacional que otorga confianza en el gestor que realiza su labor de dirección, control y evaluación en el lugar donde se ejecuta el trabajo, con lo cual asume una estrecha responsabilidad personal con la calidad de servicio, lo que demuestra congruencia entre su discurso y sus acciones, (Imai, 1998), vale decir, el gestor hace lo que dice (Guédez, 2010) y lo que corresponde a su cargo.

Asumir una postura comprometida y realizar prácticas que lo demuestren, incrementa y diversifica las capacidades de gestión de la calidad de servicio, pues al estar presente activamente en los distintos departamentos de la compañía, no en calidad de controlador sino en una actitud signada por el aprender, cooperar y orientar, conduce a que los gestores adquieran mayores conocimientos, y por ende, mayores capacidades sobre las distintas funciones que se realizan en la PyME. La incorporación de una visión de la gestión transparente involucra, que no solo ante la ocurrencia de problemas de la organización sino en el quehacer diario de la jornada, el gestor se hace cargo, se dirige al sitio donde se diseña, planifica, fabrica y produce y presta el servicio, en lugar de permanecer en la zona de confort de su oficina, demostrando con ello, que no es indiferente a todas las situaciones que acontecen diariamente y que antes por el contrario está interesado en grado superlativo. Asimismo, cuando hay problemas, identifica sin pérdidas de tiempo las dificultades y sus causas, toma medidas preventivas, equilibra y estandariza a fin de evitar recurrencias de anomalías (Imai, 1998).

En el caso de PyMES de servicio, el compromiso del gestor, el cual puede tener dificultades para hacerse presente en el lugar de la fase de producción-prestación, puede ser evidenciado por comunicaciones telefónicas y de radio, videos-conferencias y otros medios que demuestren su interés, participación activa y compromiso con la calidad; dado que en algunos casos los servicios no se prestan en los locales o plantas de la empresa, sino que los trabajadores deben trasladarse a otros sitios en ocasiones lejanos, a fin de realizarlo.

## **Para asumir la gestión de la calidad de servicio como política organizacional estructural.**

Un gestor demuestra su interés y verdadero compromiso con la gestión de la calidad de servicio, cuando esta no es asumida por la empresa de forma coyuntural, accidental o por una moda gerencial, dado que la calidad no debe ser producto de la elección de una alternativa más, puesto que la ausencia de calidad se considera un acto no ético (Covey, 2014). Es por ello que de no existir en la empresa de servicio una dependencia para tal fin, el gestor debe contar con las capacidades de gestión requeridas para persuadir a la plana gerencial, directivos o propietarios a fin de crear al menos una unidad, departamento o división de gestión de la calidad de servicio, como parte de una política de gestión y organizacional (Imai, 1998); (Deming, 1989), así como de procurar el ingreso del capital humano más idóneo, para que la empresa asuma esa función con responsabilidad y profesionalismo.

Así, el aseguramiento de la calidad pasa a ser una práctica gerencial, estructural, cotidiana y organizada, que ocupa un lugar preponderante dentro del organigrama de la empresa, de donde emergen políticas empresariales cónsonas con estándares que evidencian criterios de calidad, que fungen como normas a respetar y mejorar; y es por ello que “la participación de la alta gerencia desempeña un papel indispensable en el aseguramiento de la calidad” (Imai, 1998:36). Para la creación de una unidad, departamento, división o dirección de gestión de la calidad de servicio, el gestor está en la obligación de adquirir y afianzar sus capacidades de gestión con estos fines, y ejercer sobre los demás el poder de convencimiento necesario, para hacer de la calidad de servicio la más natural y consuetudinaria de las rutinas organizacionales.

## **Para auto gestionar sus propios procesos de formación y capacitación.**

La creación, fortalecimiento y acrecentamiento de las capacidades de gestión, para la mejora de las rutinas de gestión de la calidad de servicio, tienen en la adquisición y creación de conocimientos su más valioso aliado. “La experiencia sola sin la teoría, no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo” (Deming, 1989:16). La muestra más clara de que un gestor exhibe verdadero interés

por crear y mejorar sus capacidades de gestión, se evidencia en el ejercicio de la auto gestión para la adquisición de conocimientos con la finalidad de incrementar, mejorar o transformar sus propias capacidades de gestión y con ello cambiar sus rutinas de gestión.

Ello se percibe porque los gestores con estas capacidades, buscan afanosamente y deciden de forma inteligente, cuáles y que tipo de conocimientos necesitan adquirir o consolidar. A tal efecto, pueden cursar estudios profesionales de pregrado, estudios académicos de cuarto y quinto nivel, talleres de formación gerencial, cursos de actualización gerencial (presenciales y no presenciales), búsqueda de información y conocimientos en textos y revistas especializadas, asistir a conferencias, foros, congresos, ferias tecnológicas y encuentros gerenciales, consultar y entrevistar a especialistas y expertos en gestión de la calidad de servicios, y todas aquellas actividades educativas que puedan fortalecer su formación y por ende sus capacidades.

Por tanto, un gestor proactivo de sus propias capacidades, sabe que no solo los demás necesitan transitar por procesos de aprendizajes formales e informales, sino que es consciente e interioriza que él debe “aprender a aprender” y se compromete activamente como empresario de su propio aprendizaje. Por tanto, es consciente de que el conocimiento aumenta y re valoriza sus capacidades basadas en sus habilidades innatas o adquiridas, y en virtud de que tiene la convicción de que el rumbo que sigue la compañía es, en buena medida, el resultado de las posiciones que asume y del sendero que decide recorrer (Adner y Helfat, 2003); acciones estas basadas en los conocimientos adquiridos y usados en el mejoramiento hacia la calidad.

### **Para innovar en la gestión**

Esta capacidad de gestión es una de las más difíciles de lograr, pues rápidamente las personas y entre ellos los gestores, se anclan en las decisiones y rutinas que les son más cómodas y conocidas, se deciden por las opciones que más abaratan sus costos, se decantan por los criterios que tradicionalmente le han dado buenos resultados a su empresa y han permitido mantenerlas operativas, transigen sin discusión con las opiniones y posturas que asume el fundador de la empresa o los gestores más influyentes, y se resisten a pensar, que no lo están haciendo del todo bien o simplemente no desean propiciar con sus cambios, conflictos

dentro de la organización, actitudes estas que conducen en algunas ocasiones a la parálisis de dirección (Hernández, 2008) y a la extinción empresarial.

La innovación fue definida por Schumpeter (1978) como “destrucción creativa”, lo cual involucra una descomposición o desarticulación de los factores productivos o de servicios para este caso, de las rutinas individuales y organizacionales, para desaprenderlas y de este modo re articularlas en nuevos procesos de re aprendizaje, a fin de crear novedosas y nunca antes vistas rutinas organizacionales o para mejorarlas sustancialmente. Las múltiples interpretaciones y adaptaciones, así como las diversas realidades han perfilado a la teoría de la innovación por caminos diversos, convirtiéndola en un campo teórico variado y en constante re creación y construcción. Una de las más recientes acepciones en este sentido es lo que se ha dado en llamar las innovaciones en la gestión, pues tal como afirma Pérez (1990) una gestión obsoleta e ineficaz no obra milagros, y puede convertirse en una verdadera traba para el avance no solo de empresas, sino de las personas e incluso de las naciones.

Un gestor de la calidad de servicio que busca el mejoramiento continuo de su empresa y del servicio, exhibe frecuentemente el hábito de la duda y en cierto modo ejerce una gestión rebelde e irreverente (Guédez; 2010), camina contracorriente (Covey, 2014) y tiene ideas que a menudo pueden ser consideradas a simple vista como descabelladas (Cazares, 2006). Desconfía de lo que él sabe y no lo da todo por sentado, pues se formula preguntas sobre si los demás y él mismo ya hicieron el máximo esfuerzo que pueden hacer. Se compara con otros para establecer parámetros de actuación, se proyecta a sí mismo en otros escenarios posibles, se cuestiona si tiene el conocimiento y la formación gerencial requerida para lograr la calidad y mejorar (Cazares, 2006) o si su estilo de gestión es el más idóneo para hacer aflorar su máximo esfuerzo y los talentos de los demás, a fin de lograr el máximo de calidad, al tiempo de ser capaz y atreverse a transformar y transformarse a sí mismo. Ello da lugar a la modificación de sus capacidades, lo cual conduce a innovaciones en sus rutinas de gestión, vale decir, innovar en sus propias capacidades de gestión lo cual le conducirá, en definitiva, a innovar en la gestión.

Seguidamente en el cuadro 3, se expresa la tipología de las capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio para las PyMES, y las acciones que evidencian conductas gerenciales proclives a la calidad de servicio.



## Conclusiones

En este trabajo se propone una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional, con la finalidad de que se convierta en un instrumento de orientación para la gestión, a fin de hacer emerger capacidades de gestión sólidas, proactivas y con visión de futuro, bajo la convicción de que así podrían sentarse las bases tanto para la sostenibilidad de las empresas, como para la competitividad empresarial, y en suma, para la promoción del desarrollo del territorio trujillano y venezolano, y sus habitantes. La tipología propuesta está integrada por: 1) Capacidades de gestión para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio; 2) Capacidades de gestión para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio y 3) Capacidades de gestión para influir en la gestión la calidad de servicio. Así mismo, a cada tipo de capacidades corresponden unas acciones, las cuales constituyen las evidencias actitudinales y conductuales más palpables e indicativas, de la interiorización de una cultura, que exhibe un fuerte aprecio por la calidad de servicio, y cuyo centro de atención privilegiada es el cliente.

Finalmente, esta propuesta se basó en una investigación previa, la cual demostró que las PyMEs de servicios consideradas en ese estudio, evidenciaron una gestión incipiente, al no hacer uso de las herramientas y estrategias científicas que provee una disciplina científica, como es la gestión de la calidad de servicio, que les permita conseguir la calidad deseada con base en las necesidades, problemas, gustos y preferencias inspiradas en el cliente. Esta deficiencia que descansa fundamentalmente en escasas o nulas capacidades, de los gestores y/o propietarios de las firmas, requiere de la forja, ejecución, desarrollo e innovación en las capacidades de gestión de la calidad de servicio, inherentes al actor organizacional que toma las decisiones medulares, por cuanto es este actor, el que determina el rumbo que habrá de tomar la organización. En este sentido la tipología propuesta, muestra un abanico de oportunidades para que los gestores y/o propietarios se constituyan en líderes empresariales proactivos, así como, para que desarrollen sólidas a la par que excepcionales capacidades de gestión y de resiliencia, que les habiliten para sacar de los eventos traumáticos, verdaderas fortalezas que les permitan señalar la ruta a transitar por las empresas.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J. y Yepes, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. En: Revista de Ciencias da Administracao, [V. 8, n. 16, jul./dez.](#) Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina-Brasil.
- Adner, R. y Helfat, C. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, p.p. 1011–1025.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. En: *Journal of Management*, Marzo, N° 17 (1). Texas, EE UU, p.p. 99-120.
- Barney, J. (1995): Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), p.p. 49-61.
- Barney, J. y Arian, A. (2001): “The Resource-Based View: Origins and Implications”, en Hitt, M. A.; Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, UK.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Prentice Hall. Pearson Educación de Colombia LTDA. Tercera edición. Bogotá-Colombia, p.p. 19-30. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>.
- Betancourt, E. (2010). La planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI. Ediciones FACES. Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela, p.p. 60-61.
- Briceño de G, María Y. (2019). (Inédito). Gestión de la calidad de servicio en pequeñas y medianas empresas. Tesis doctoral defendida y aprobada en septiembre del año 2019. Doctorado en Ciencias Sociales-Mención Gerencia. División de Estudios para Graduados. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, p.p. 422.
- Cardona, J. (2006). 8 hábitos de la capacidad gerencial. Publicado en *gestopolis-Administración*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/8-habitos-capacidad-gerencial/>.

Cázares, F y Aguilar, S. (2006). Pensamiento creativo. Primera edición. Prentice Hall, Pearson educación de México, S.A. Distrito Federal, México, p.p.13-20.

Círculo de Estudios Latinoamericanos (CESLA) (2019). Fedecámaras: Las cifras del BCV muestran la destrucción de la economía. Recuperado de: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-venezuela.php?Id=7599>.

Colina, B. (2011). Capacidades Societales de Innovación en Empresas de Propiedad Social. Tesis Doctoral defendida en Noviembre 2011. Doctorado en Ciencias Sociales-Mención Gerencia. División de Estudios para Graduados. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Covey, S. (2014). El 8vo hábito. De la efectividad a la grandeza. Editorial Planeta Venezolana, S.A. 2da. Edición, traducido de su obra original por: Gemma Andújar, Beatriz Bueno, Genís S. Barberán y Lucas Bernal. Segunda reimpresión. Caracas-Venezuela, p.p. 115-143.

Cusano, R. (2019). Afirman que la situación de los empresarios en el país es crítica. Cusano: sector no tiene acceso a créditos, por eso está en minusvalía. Publicado por el Diario El Universal. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com/economia/43741/afirman-que-la-situacion-de-los-empresarios-en-el-pais-es-critica>.

Davenport, T. (2006). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones Deusto. Traducido de su versión original en idioma inglés por: Guillermo Solana. Barcelona, España, p.p.27-28.

David, F. (2016). "Conceptos de Administración Estratégica". Décimo cuarta Edición. Prentice Hall-Pearson Educación Inc. Naucalpan de Juárez-México. Traducción de: Verónica del Carmen Alba Ramírez y Erika Monserrat Jaso Hernández Borneville, p.p. 5-13,15-56, 230-235. Recuperado de: [https://issuu.com/victore\\_cardozodelgado/docs/conceptosdeadministracionestrat](https://issuu.com/victore_cardozodelgado/docs/conceptosdeadministracionestrat).



- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Versión española por: Jesus Nicolau Medina, Madrid España, p.p. 15-73.
- Domingo, A. (2008). La práctica reflexiva en la formación inicial de maestros/as. Evaluación de un modelo. Tesis doctoral desarrollada en la Universitat Internacional de Catalunya. Facultad de Educación. Departamento de Educación. Barcelona-España. Recuperado de: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9346/Tesis\\_Angels\\_Domingo.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9346/Tesis_Angels_Domingo.pdf).
- Diario Tal Cual (2021). Venezuela transitará 2021 en la «normalidad» de una economía negra y en crisis. Artículo redactado por: Ahiana Figueroa. Enero 2021. Recuperado de: <https://talcualdigital.com/venezuela-transitara-2021-en-la-normalidad-de-una-economia-negra-y-en-crisis/>.
- Drucker, P. (2004). Gerencia de sí mismo. Harvard Bussines Review-Marzo. EEUU-Boston, p.p.18-19.
- Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, FEDECAMARAS-Trujillo (2018). Fedecámaras: de 3.500 empresas que existen, 1.000 se encuentran en riesgo. Recuperado de: [http://www.el-nacional.com/noticias/crisis-economica/fedecamaras-3500-empresas-que-existen-1000-encuentran-riesgo\\_230248](http://www.el-nacional.com/noticias/crisis-economica/fedecamaras-3500-empresas-que-existen-1000-encuentran-riesgo_230248).
- Eiglier, P y Langeard, E. (1989). Servucción. Madrid, España, Mc Graw Hill. p.p. 12-19.
- González, I; Medina, M y Varela, R. (2009). La gestión del capital humano. ¿Utopía o realidad? Distrito Federal-México. Editorial Gasca. 1ra. Edición, p.p. 92-98.
- Gore, E. (2003). Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A., p.p. 17-24.
- Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (2000). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Caracas,Venezuela. Editorial Torino. Segunda reimpresión, p.p. 1-15.
- Grant, R. (1991). Resource –Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. En: California Management Review Spring, N° 33, 3. **ABI/INFORM Global, California, EE. UU, p.p. 114-135.**



- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategy Management Journal*, 17 (winter special issue), pp 109-122.
- Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Editorial Paidós SAICF. 1ra. Edición en Editorial Paidós. 1ra. Reimpresión. Buenos Aires-Argentina. Recuperado de: <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/el-salvaje-metropolitano.pdf>.
- Guédez, V. (2010). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas, Venezuela. Editorial Arte. Primera reimpresión, p.p. 196-197.
- Hernández, L. (2008). *La gestión del conocimiento en las empresas familiares*. Colección de Textos Universitarios. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Ediciones del Vice Rectorado Académico. Primera Edición, p.p. 25,110.
- Hitt, M. (1999). *Administración estratégica*. Distrito Federal, México. Editorial Thomson. Tercera edición, p.p. 60-62.
- Imai, M. (1989). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva*. Distrito Federal, México. Grupo Editorial Patria, p. 15.
- Leal, M. (2007). *Resiliencia. Factor potenciador del talento humano en las organizaciones*. En: *Gerencia en las organizaciones del siglo XXI. Perspectivas del Gerente de Hoy*. Ediciones Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE). Coordinación editorial: Cira de Pelekais. Maracaibo-Venezuela, p.p. 351-374.
- Mahoney, J y Pandian, R. (1992) “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- Méndez, E. (2003). *Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores*. Primera edición. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Maracaibo-Venezuela, p.p. 15, 32, 45, 78-88.
- Morcillo, P y Alcahud, M. (2005). *Creatividad que estáis en los cielos*. En *Revista Sistema*

Madridmasd. "Conocimiento, Creatividad e Innovación". Monografía 13. Madrid, España. Recuperado de: la World Wide Web. [www. Madridmasd.org/revista.](http://www.Madridmasd.org/revista.), p.p. 22-32.

Nelson, R. y Winter, S. (1982). En: An Evolutionary Theory of Economic Change. Library of congress cataloging in publication data, EE.UU, p.p. 72- 89.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) (2013). Is small still beautiful? Literature review of recent empirical evidence on the contribution of SMEs to employment creation. De Kok, Jan; Deijl, Claudia y Veldhuis-Van Essen,Christi. Eschborn y Ginebra. Recuperado de: [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Is\\_Small\\_Still\\_Beautiful.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Is_Small_Still_Beautiful.pdf).

Pérez, C. (1990). El Nuevo Patrón Tecnológico: Microelectrónica y Organización. En: N. Carrasquero y M. Torres (Eds). Tópicos en Ingeniería de Gestión, CCIG, Caracas, Venezuela, p.p. 299-325.

Pérez, C. (2002). Conocimiento e innovatividad: de la "moda" a la norma. En: Gerencia del Conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor. Serie FOROS. Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. FONCIED. PDVSA. CIED. 1ra. Edición.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A ResourceBased View. En: Strategic Management Journal. N° 14, (3), p.p. 179–192.

Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Distrito Federal,México. Editorial Continental, p.p. 97-100.

Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires-Argentina. Ediciones Javier Vergara, p.p. 181-183.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, Harvard Business Review 90(3), p.p. 79-93.

Rangone, A. (1999). A resoure-based approach to strategy analysis in small-medium sized



enterpreises. *Small Business Economics*. v. 12 p.p. 233-248.

Senlle, A; Martínez, E. y Martínez, N. (2001). *ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España, p.p. 17-29, 104.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología Alineamiento-Implementación y Mapas Estratégicos- Índices de Gestión*. 3R editores. Novena edición. Bogotá. Colombia, p.p. 104, 123-125.

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del Desarrollo Económico*. Quinta Reimpresión al español. Fondo de Cultura Económica, Traducido por Jesús Prados Arrarte. Distrito Federal, México, p.p. 76-77.

Straka, T. (2019). 20 años de chavismo: el quiebre del estado mágico. En: *Revista Nueva Sociedad*. Coyuntura Nuso N° 280 / marzo - abril 2019. Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/20-anos-de-chavismo-el-quiebre-del-estado-magico/>.

Tapies, J. (2005). *De empresa familiar a familia empresaria*. Titular de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE. Business School. Universidad de Navarra. Dossier. Recuperado de: [https://www.cpii.org.ar/Descargas/Informaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20d%20Inter%20A9s/de\\_empresa\\_familiar\\_a\\_familia\\_empresaria.pdf](https://www.cpii.org.ar/Descargas/Informaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20d%20Inter%20A9s/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria.pdf).

Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

Vargas, M. y Sabogal, M. (2017). *Investigación crítico-propositiva, sistémico-transdisciplinar: pertinencia, diseño y modelado*. Red Científica Internacional del Campo Unificado de la Educación. Recuperado de: <http://www.redcicue.com/attachments/article/80/sobre%20investig.%20y%20modelos.pdf>

Von Krogh, G.; Ichijo, K. y Ikujiro, N. (2001). *Facilitar la Creación de conocimiento. Cómo Desentrañar el Misterio del Conocimiento tácito y Liberar el Poder de la Innovación*. Traducción: Enrique Cruz Mercado González. Oxford University Press. Distrito Federal-

México, p.p. 7.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. En: Strategic Management Journal.

Nº 2. Vol. 5, (Abril-Junio), p.p. 171-180.