

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DEL SERVICIO  
EN LA ASOCIACIÓN CULTURAL BRISAS DEL TITICACA-LIMA**

**PRESENTADO POR:**

**ROCIO GRGICEVIC VELARDE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO**

**2018**

## **Dedicatorias**

Dedico esta Tesis:

A mis queridos padres Jorge y Nilda.

A mí amada hija Flavia.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme la vida, la familia y amigos; son un importante apoyo para poder lograr mis metas.

Agradezco a mis queridos padres mi ejemplo a seguir, por su amor incondicional. Por el gran apoyo en esta tesis. Gracias por confiar siempre en mí. Mi mayor bendición.

A mi amada hija Flavia, por ser mi motivo para superarme cada día y enseñarme a ser una mejor persona.

A mi gran amiga Yoko Otsuka por ser siempre una persona solidaria en esta etapa de la maestría.

A mis 4 hermanos mayores Yuri, Ernesto, Karina y Katerine por darme una etapa linda en mi infancia y juventud, los quiero muchísimo.

A mi estimado asesor Fernando Vigil Cornejo por el apoyo brindado para poder lograr la tesis.

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>11</b>
1.1. Marco Histórico	11
1.2. Marco Teórico	13
1.3. Investigaciones	52
1.4 Marco Conceptual	54
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>58</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>58</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	58
2.1.2 Definición del problema	62
2.1.2.1 Problema General	62
2.1.2.2 Problemas Específicos	63
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>63</b>
2.2.1 Finalidad	63
2.2.2 Objetivos: General y Específicos	63

2.2.2.1	Objetivo General	63
2.2.2.2	Objetivos Específicos	64
2.2.3	Delimitación de la Investigación	64
2.2.4	Justificación e Importancia del estudio	65
<b>2.3</b>	<b>Hipótesis y variables</b>	<b>65</b>
2.3.1	Supuestos Teóricos	65
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas	67
2.3.2.1	Hipótesis Principal	67
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	67
2.3.3	Las Variables e Indicadores	67
<b>Capítulo III:</b>	<b>Método, técnica e instrumentos</b>	<b>69</b>
3.1	Población y Muestra	69
3.1.1	Población	69
3.1.2	Muestra	69
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	70
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	70
3.4	Procesamiento de datos.	71
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>72</b>
4.1	Presentación de resultados.	72
4.2	Contrastación de Hipótesis	96
4.3	Discusión de resultados	100
<b>Capítulo V:</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>102</b>
5.1	Conclusiones	102
5.2	Recomendaciones	103

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	108
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	111

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la estructura organizacional en la calidad del servicio en Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue aplicada y el nivel explicativo.

La Asociación Cultural Brisas del Titicaca cuenta con 200 trabajadores, luego se obtuvo una muestra probabilística de 132 trabajadores, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 12 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Del mismo modo, se tuvo a la población de clientes, los cuales ascienden a 1,800 personas, luego se obtuvo una muestra probabilística de 317 clientes, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 12 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la estructura organizacional influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

**Palabras Claves:** Estructura, estructura organizacional, calidad, calidad de servicio, liderazgo.

## **ABSTRACT**

The objective of the research work was to determine the influence of the organizational structure on the quality of service in the Brisas del Titicaca Cultural Association.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was applied and the level of explanation.

The Brisas del Titicaca Cultural Association has 200 workers, then a probabilistic sample of 132 workers was obtained, to which the instrument that consisted of 12 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

In the same way, we had the client population, which amounts to 1,800 people, then we obtained a probabilistic sample of 317 clients, to which the instrument that consisted of 12 questions was applied, using the Likert scale with alternatives Multiple response.

We proceeded to analyze the results, then we tested the hypothesis, using the statistical test known as the SPEARMAN correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the organizational structure significantly influences the quality of the service in the Brisas del Titicaca Cultural Association.

**Key Words: Structure, organizational structure, quality, quality of service, leadership.**



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial se ha tornado más competitivo, requiere que el personal se encuentre bien capacitado para manejar procesos ágiles, flexibles y rápidos, para poder atender las necesidades de los clientes inmediatamente, caso contrario existe una alta posibilidad que se vaya a la competencia.

Para ello, la estructura organizacional, es muy importante e incluso determinante en el éxito de la gestión administrativa, es decir, las personas responsables de manejar otras personas, deben presentar una serie de características que lo conviertan en un líder para su organización.

La calidad de servicio, es fundamental para medir la satisfacción de los clientes en una organización, es necesario orientarse a los clientes, en sus necesidades y carencias, para ofrecer productos y servicios que los satisfagan, sobre todo en el post venta, donde se genera el valor del servicio al cliente.

Por esta razón, la presente tesis magistral, pretende determinar la influencia de la estructura organizacional en la calidad del servicio en Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

El trabajo de investigación está estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de

Recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION

#### **1.1. Marco Histórico**

En 1963 Richard Beckhard fue el fundador del campo del desarrollo organizacional, consultor pionero en temas de administración del cambio. Ayudó a definir como la estructura organizacional como un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento aportado por la ciencia.

Estructura Organizacional: Por mucho tiempo, la historia de las organizaciones fue en gran parte la historia de la aún mayor centralización y control. Este cambio pareció tomar un significado aún más grande luego de la Revolución Industrial, que recorrió el mundo en el siglo XIX y comienzos del XX.

Las grandes organizaciones empresariales llegaron a controlar la economía del mundo, aprovechando tremendas cantidades de capital para financiar grandes empresas comerciales. Los gobiernos respondieron con grandes cuerpos reguladores centralizados y programas de bienestar social.

Organización: Proviene del latín Organon que significa como elemento de un Sistema ampliando más este concepto. Organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones defendiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma más fácil sus objetivos.

La estructura Organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un Sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La historia de la humanidad está ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y elaborar su vestido, observa las características de su producto y enseguida procura mejorarlo.

Las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta transformación se describe como una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post moderno, donde podemos describir la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

La revolución más reciente de la organización es que los empleados contribuyen a la dirección estratégica en una medida en la que no se había alcanzado antes. El personal identifica necesidades, de modo que la estrategia surge dentro de la visión global del futuro de la organización que comparten los empleados.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides egipcias, los fariseos de los tiempos griegos, etc. Sin embargo, la calidad total, como concepto tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularice la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación, por ejemplo: Las sedas de damasco, la porcelana china. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la Fábrica masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objetivo de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados)

Desde los años 1990 hasta la actualidad, la característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se define como servicio de calidad total.

El cliente de los años 90 solo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual.

La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

En el siglo XX. En la actualidad la evolución de las organizaciones es un esfuerzo constante de mejorar, adoptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente o radical para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente.

## **1.2. Marco Teórico.**

### **1.2.1. Estructura Organizacional**

#### **Definición de Estructura Organizacional.**

Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel muy importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, proceso de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

#### **Merton (2002) señala:**

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Una estructura social, formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad, definidas con claridad en las que idealmente cada serie de acciones esta funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización.

**Robbins (2005) Afirma:**

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos. (pg.7)

Estructura organizacional es la “distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, organización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

**Rodríguez Darío (2006) afirma:**

El análisis de las organizaciones se encuentra ligado en origen al estudio de la sociedad y sus procesos. En autores tales como Herbert Spencer o Emile Durkheim, puede observarse como relación el desarrollo evolutivo global y se descuida, por lo mismo, el tema de la división minuciosa del trabajo, aquella que tiene lugar en el seno de la empresa industrial que está posibilitando (pg.31).

**Bonache (2006) indica:**

- **Estructura Formal:**

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que esta previamente definido de alguna manera.

Puede tener forma escrita y publica o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante, es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco.



Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad.

En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización. (pg.35)

**Bonache (2006) indica:**

- **Estructura Informal**

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que compartan uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y todas las gamas de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente.

Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real. (pg.36)

**Richard I. Daft (2010) Afirma:**

Las organizaciones son: 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas 3) están diseñadas como sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y la relación entre ellas.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar las funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magnificas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes.

La dimensión desde las multifuncionales hasta las organizaciones sin fines de lucro; algunas organizaciones son grandes corporaciones multinacionales, otras pequeñas empresas familiares y otras más son organizaciones sin fines de lucro. (pg.11).

La diferencia principal es que, en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la función de obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores, dirigen sus esfuerzos, hacia la generación de un impacto social.

### **Robbins, Stephen y Coulter (2013) Definen:**

Es un proceso para determinar que tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel personal. (178)

**Unesco (2013).** Estructura viene del latín estructural es la disposición y orden de las partes dentro de un todo, también puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

Indica relación, disposición orgánica, estratificación, jerárquica, es decir, denota la forma en que se ordenan y se disponen las partes de un todo.

Organización: Consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento, con el fin de suministrar los medios.

Para que el personal desempeñe sus funciones y logros el propósito de la empresa, con base en lo anterior concluimos que, entre organización y estructura, existen lazos estrechos, hasta el punto en que ambos términos se unen en la expresión “estructura organizacional”, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig, consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

**Chiavenato (2014) nos indica:**

Es el patrón quien organiza el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se “debe reflejar la situación de

la organización". Es importante resaltar la mejor forma de organización de la empresa se han establecido 4 estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

La estructura organizacional es la forma, planeamiento de la empresa según los desafíos que enfrenta y los procesos que lleva a cabo. Las organizaciones desde épocas antiguas, la era industrial hasta la actualidad ha ido pasando por procesos de mejora con la especialización y conocimiento de cada uno de sus trabajadores, cada colaborador es fundamental, la coordinación de trabajo en equipo es importante así se cumple objetivos en el tiempo determinado de la empresa.

Los recursos humanos, son pieza fundamental para el desarrollo de una buena estructura organizacional, es la clave para poder lograr un desempeño laboral con éxito, a esto acompaña el uso de la tecnología que cada día se actualiza.

Es el conjunto de formas que se divide todo el trabajo de forma distinta y posterior coordinación de las mismas. Contando con una misión, visión, valores.

Cada organización cuenta con una estructura distinta de acuerdo a sus necesidades. El cumplimiento de las tareas está a cargo de una persona que tiene la responsabilidad que todas las metas se logren, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

Logrando los resultados con las dimensiones del rendimiento, una vez organizados se determinan los nexos entre sí.

El desempeño de los colaboradores, algunas veces durante la etapa de proceso necesita algún tipo de coordinación; la organización debe cumplir efectivamente con su misión y satisfacer los intereses de las personas que tienen algún poder sobre esta.

La mayoría de las organizaciones actuales, cuenta con un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización.

Se puede considerar como un modelo jerárquico, donde una empresa usa para facilitar la función de dirección, administración de sus actividades; a través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades.

Establece objetivos, crea procesos, las estructuras organizacionales, es la estructura organizacional es la que da orden. Identificar y clasificar las actividades.

Agrupar en división o departamentos.

Una buena estrategia es asignar una autoridad a cada departamento. Ejemplo:

Gerente con gerente.

Gerente con empleados.

Tener en cuenta que para una estructura organizacional debe trazarse objetivos reales y precisos. Definiendo puntualmente las jerarquías, deberes y actividades.

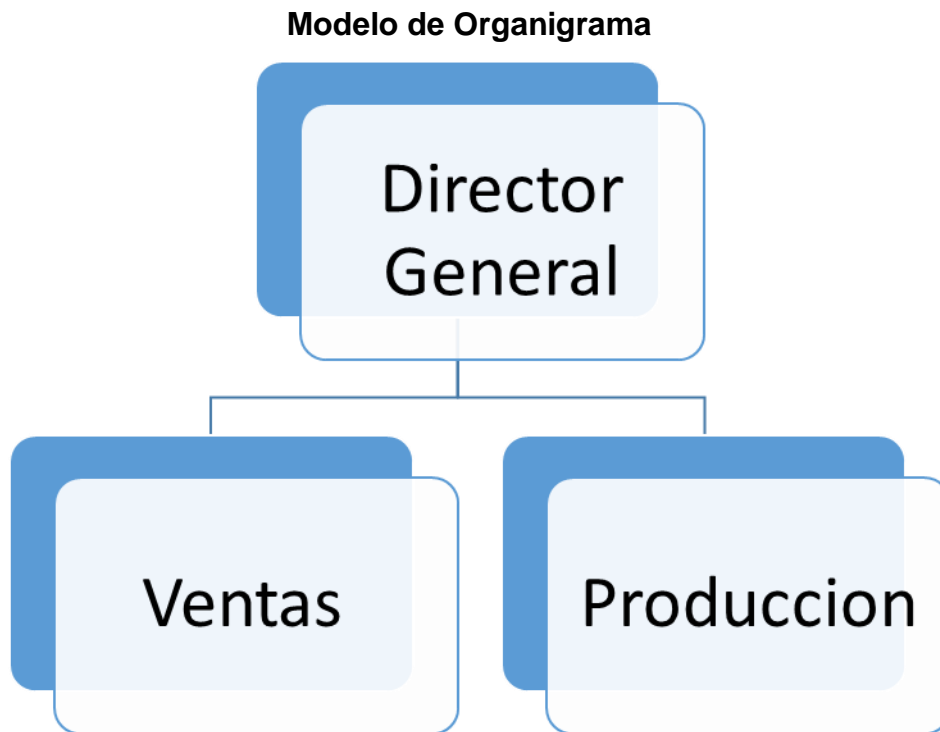
Para una correcta planificación es esencial desarrollar organigramas: donde se debe tener en cuenta a los elementos de:

Recursos humanos y organigrama. (pg.124).

### **Proceso de la Estructura Organizativa:**

**Según la revista financiera (2013):** La estructura se refiere a los componentes que forman algo y organización se refiere a la forma en que estas piezas se ensamblan (organizan). De esta manera, todas las cosas reales pueden ser descritas como de una estructura organizada. El sistema a largo plazo también puede ser utilizado para una estructura organizada. Esta idea es la base de la idea de Maturana y Varela de la autopoiesis (auto-producción).

Estructura de la organización es la configuración de las relaciones que determinan las características esenciales de los sistemas. La estructura es la encarnación física de la pauta del sistema de la organización. Proceso de la vida es la actividad que participan en la realización continua de modelo del sistema de organización.



**Figura 1**  
**Fuente revista financiera**

**Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan:**

En la estructura organizacional para trabajar con eficacia en las organizaciones, los administradores deben entender con toda claridad la estructura organizacional. Al ver el organigrama de una organización en una hoja de papel o enmarcado en una pared, uno percibe solo una configuración de puestos, obligaciones laborales o líneas de autoridad entre las partes de una organización. Sin embargo, las estructuras organizacionales son mucho más complejas, como se ilustra a continuación:

Recientemente nombraron al doctor John Rice de la facultad de administración de una universidad importante. Antes de llegar al campus, Rice paso varias semanas estudiando el financiamiento, los programas, al personal docente, a los estudiantes y la estructura organizacional de la facultad de administración. Trataba de desarrollar

una lista de prioridades que consideraba que exigirían atención inmediata durante su primer año como decano. El rector de la universidad solicitó una lista de prioridades para cuando llegara al campus. (pg.19).

Durante su primera reunión oficial con el rector a Rice, se le planteo la pregunta esperada: ¿Cuál será su prioridad? “Rice respondió”: “Aunque el dinero siempre es un problema, considero que la necesidad más urgente es reorganizar la facultad de administración.

Actualmente, los estudiantes pueden especializarse sólo en uno de dos departamentos: contabilidad y administración de empresas. El departamento de contabilidad cuenta con 20 miembros docentes. El departamento de administración de empresas tiene 43 docentes: 15 en marketing, 16 en administración y 12 en finanzas. Yo preveo una facultad con cuatro departamentos – contabilidad, administración, mercadotecnia y finanzas, cada uno con su propio director.

En primer lugar, considero que esta estructura nos permitirá satisfacer mejor las necesidades de nuestros alumnos. En concreto, facilitará el desarrollo de los principales programas en cada uno de las cuatro áreas. Los estudiantes deben estar en posibilidades de especializarse en una de las cuatro áreas funcionales para estar preparados adecuadamente en función del mercado laboral. Por último, considero que esta estructura organizacional nos permitirá contratar con más facilidad a los docentes, pues estos se unirán a un grupo con intereses similares a los suyos”.

Como indica esta cita, la estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las diversas subunidades de la organización. (pg.19)

#### **a. Cambio organizacional y procesos de innovación:**

Los administradores en ocasiones deben considerar la posibilidad de que el funcionamiento organizacional efectivo mejore con cambios significativos en toda la

organización. El cambio y el desarrollo organizacional representan los esfuerzos planeados por mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional en general.

Debra Washney bien pudo haberse evitado la desilusión que experimentó si hubiera existido un esfuerzo organizacional por corregir la comunicación y toma de decisión inconsistentes que generaron desilusión. Los esfuerzos concertados, planeados y evaluativos para mejorar el funcionamiento organizacional tienen grandes posibilidades de éxito.

El cambio y la motivación son tan vitales para el éxito de una organización que los administradores deben estar preparados para las reacciones hacia ellos por parte de los empleados. El cambio y la motivación por lo general perturban las rutinas y los patrones de comportamiento.

Cuando las rutinas se perturban, hay muchas reacciones posibles de aceptación entusiasta por encubrir el sabotaje.

### **Esquema para Trabajos Designados a los Trabajadores**



**Figura 2**

**Fuente: libro de diseño contemporáneas**



## **b. Efectividad en las organizaciones**

Durante siglos, economistas, filósofos, ingenieros, generales, líderes gubernamentales y administradores han tratado de definir, medir, analizar y captar la esencia de la efectividad. Adam Smith escribió en La riqueza de las naciones, hace unos dos siglos, que la eficacia de las operaciones se logra más fácilmente mediante grados elevados de especialización.

Resulta difícil determinar si los administradores influyen o no en la eficacia, y cómo. Aún hay confusión sobre la forma de manejarse dentro de las organizaciones para que la efectividad organizacional sea el resultado final.

Los problemas de definición, los criterios de identificación y el hecho de hallar el mejor modelo que oriente las investigaciones y la práctica siguen dificultando, bloqueando y desalentando a profesionales e investigadores.

En lugar de sólo ignorar la efectividad por una confusión subyacente, consideramos que esclarecer las diversas perspectivas puede ser muy ilustrativo.

**c. El campo del comportamiento organizacional se enfoca en tres niveles de análisis.** 1. Individual. 2. grupal. Y 3. Organizacional. Los teóricos e investigadores en comportamiento organizacional han acumulado una vasta cantidad de información sobre cada nivel. Estos tres niveles de análisis también coinciden con los tres niveles de responsabilidad de la administración.

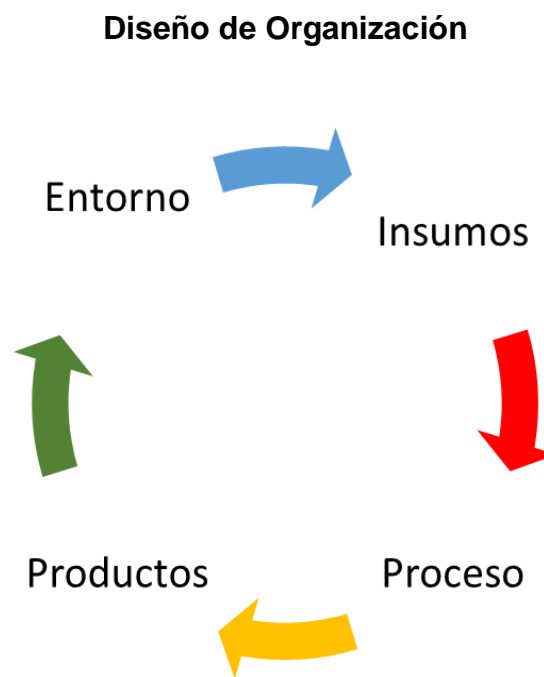
Esto quiere decir que los administradores son responsables de la eficacia de los individuos, los grupos de individuos y las organizaciones mismas.

Durante la fiebre del oro en California en 1853, Levi Strauss, inmigrante bávaro, llegó a San Francisco a bordo de un clíper.

Descubrió pronto que los mineros querían pantalones resistentes que aguantaran los rigores de las excavaciones en búsqueda de oro.

Así que creo los primeros jeans del mundo. Los rumores sobre la calidad de los pantalones se extendieron como un reguero de pólvora y nació la leyenda de Levi's.

En la actualidad, la empresa tiene ventas anuales por aproximadamente cuatro mil millones de dólares. (pg.20).



**Figura 3**

**Fuente libro comportamiento organizacional**

**Chiavenato (2006) Afirma:**

**Diferencia entre Administración y Organización:** Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos vocablos. Según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una parte. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados. Incluye, aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control.

La organización se refiere solo a la definición de la estructura y la forma, en consecuencia, es estática y limitada. A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados:

- Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos en esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
- Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, organización y control). En este sentido, organizar significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones. (pg.72).

**Para Gareth (2008) define:**

Las ventajas de una estructura funcional se desarrollan primero y principalmente porque ofrece a las personas la oportunidad de aprender unas de otras y ser más especializadas y productivas.

Cuando las personas con habilidades en común, se reúnen en un grupo funcional pueden aprender unas de otras las técnicas más eficientes para realizar una tarea o la mejor manera de resolver sus problemas.

A los empleados más hábiles se les da la responsabilidad de capacitar a los nuevos y son las personas a quienes se promueve para que se conviertan en supervisores y gerentes.

De esta manera una organización puede aumentar su rango de habilidades y capacidades. Por ejemplo, Microsoft tiene ingresos por más de 10 mil millones de dólares, pero solo 40,000 de sus empleados.

Su capacidad de creación de valor esta imbuida en las habilidades de sus empleados y en la manera en la que los agrupa y los organiza para promover y desarrollar sus habilidades. (pg.146)

### **Benjamín, Fincowsky (2009) afirma: los puntos de ambiente laboral y controles organizacionales**

- **Ambiente laboral:**

Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas existentes para determinar la cultura organizacional que prevalece. Este factor es de utilidad para el desarrollo del estudio ya que permite atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

Entre otros aspectos, es importante establecer las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgo y flujo de la comunicación formal e informal. (pg.48).

- **Controles organizacionales:**

Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicara la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados presentes con los

comparados y sugieren las medidas correctivas en caso de que la diferencia sea inadmisibles.

Cuando los controles organizacionales están bien diseñados apalancan la gestión para elevar el desempeño. Este tipo de controles se dividen en controles estratégicos y financieros,

Los controles estratégicos son los criterios que la organización utiliza para saber si sus estrategias son las adecuadas para afrontar las condiciones que existe en su entorno y para capitalizar sus ventajas competitivas.

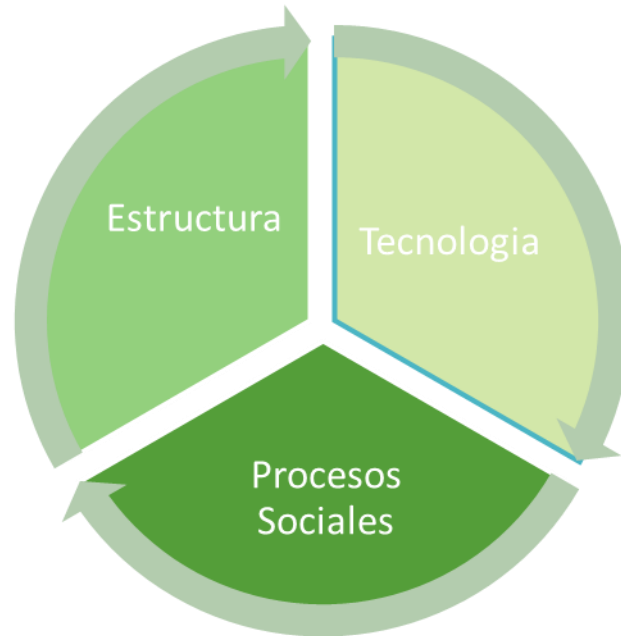
Los controles financieros son criterios objetivos que se utilizan para medir el desempeño de la organización.

Se fundamentan en unidades de medida de rentabilidad, como el rendimiento sobre la inversión, de liquidez; como el capital del trabajo, como el financiamiento, como el grado de obligación o como el valor económico agregado, entre otros.

Las organizaciones utilizan los controles financieros para evaluar su desempeño presente comparándolo tanto con sus resultados anteriores como con el de sus competidores y con promedios de la industria.

La correcta combinación de controles estratégicos y financieros determina la eficacia con la que opera la estructura organizacional. (pg.13).

### Ciclo de estructuras



**Figura 4**

**Fuente: manual de diseño de organizaciones contemporáneas**

**Revista Electrónica Educare (2014) señala:**

La estructura es la forma en que una organización establece las formas entre sus componentes y que se refleja en el organigrama. Esta es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización”.

## **1.2.2 Calidad de Servicio:**

### **CALIDAD**

La calidad es un atributo que por lo general se les asigna a los productos, a los cuales se les cataloga como de buena o mala calidad. Sin embargo, en la actualidad este concepto sirve para calificar el quehacer de las personas sin importar a que se dediquen. De esta manera se habla de calidad de servicio, calidad de educación, calidad de vida, etc.

**Tarí (2000) informa:**

#### **Ciclo generador de la calidad**

La empresa que desea y necesita obtener beneficios precisa de los usuarios de sus productos. Es decir, las organizaciones no existirían sin sus clientes (Horovitz, 1990; 27), estos son los que hacen realidad el beneficioso al comprar el producto de las mismas.

Por tanto, las empresas deben cometer menos errores y permitir menos defectos (Harrington, 1998; 7); consiguiéndolo no solo con la adquisición de las mejores materias primas, que sería una posibilidad, sino con una organización que persiga mejora continua y donde la participación de todos sus miembros sea una realidad.

Así, cuando más concienciados estén sus recursos humanos “más potente y competitiva será la empresa, ya que todos trabajan para el cliente” (Galgano, 1993; 102).

En consecuencia, para alcanzar las necesidades de los clientes externos es necesario coordinar las mismas con los procesos internos (Kordupleski, Rust y Zahorik, 1993; 85), que la organización deberá realizar con el mínimo coste, y

siempre teniendo en cuenta que debe conocer y seguir de cerca las necesidades del cliente para poder adaptarse a él y sobrevivir.

Con este propósito, el departamento comercial será el responsable de estudiar las necesidades que son o están expresadas directamente por el cliente o descubiertas a través de un proceso de investigación de mercados.

Posteriormente habrá que traducirlas al lenguaje de la empresa con la finalidad de identificar determinadas especificaciones que debe cumplir el bien o servicio que se ajusten a las mismas.

De esta forma, por ejemplo, el departamento de ingeniería diseña un producto que se ajusta a estas especificaciones.

Más tarde se fabrica y se vende en el mercado. En esta línea, producción debe asegurarse continuamente de que el producto se esté fabricando conforme a lo especificado, lo que se logra insistiendo en la calidad de conformidad. A partir de aquí la empresa puede obtener retroalimentación del usuario.

Así, la calidad empieza y termina con el cliente. Este conjunto de actividades y tareas mediante las cuales la empresa consigue crear calidad y satisfacer a sus clientes, es un reflejo del ciclo de la calidad (función de la calidad).

Juan y Gryna (1995,6) definen función de calidad como el conjunto completo de estas actividades a través de las cuales se logra la adecuación al uso, independientemente de quien es que la realice, la propia empresa u otros agentes relacionados con la misma como proveedores o comerciantes. (pg. 42,43)



### **Sangüesa (2002) nos indica:**

La calidad es el grado que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Y por ello también definimos la calidad de un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo: una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (reparación de un automóvil) o intangible (por ejemplo, la preparación de las tasas). (pg.33)

### **López (2005) afirma:**

#### **Características de la calidad total:**

Una organización cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a mediano y largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, para sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la exigencia global.

Será importante que las empresas en la actualidad tomen en cuenta las 7

Características que se señalan a continuación:

- La calidad total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.
- La calidad total se enfoca en todos los procesos que llevan al producto o al servicio.
- La calidad total es un proceso de mejoramiento continuo.
- La calidad total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la

actividad.

- La calidad total se enfoca en el cliente, usuario o consumidor.
- La calidad total reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral.
- La calidad total implica un enfoque de equipos. (pg.70)

### **Camisón, Cruz y Gonzales (2006) Afirman:**

#### **El desarrollo de la calidad orientada a las personas: Calidad y Recursos Humanos**

El problema de cómo lograr la motivación de las personas ha sufrido respuestas bien distintas a lo largo de los últimos siglos. La historia de trabajo ha estado dominada mucho tiempo por un enfoque tradicional basado en el control del trabajador y en la disposición de estrategias para forzarle a un buen desempeño. Solo más recientemente, nuevas líneas de pensamiento han adoptado un enfoque más humanista y cooperativo.

El enfoque Taylorista - Fordista intenta exprimir de los trabajadores el máximo esfuerzo físico, dejando el esfuerzo mental a los diseñadores del sistema.

Frederick Taylor abogó por un diseño del trabajo con una separación radical entre planificación – toma de decisiones y ejecución del trabajo, extrayendo la responsabilidad de pensar de la fábrica y reservándola a departamentos especializados.

El estudio de los procesos iniciado por Taylor y concluido por Henry Ford condujo a un proceso productivo altamente fragmentado en tareas muy especializadas y repetitivas. (pg.84).

## **Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) informan:**

Levi's destacó la calidad, la responsabilidad social y la contratación de las personas más talentosas que pudiera contratar la empresa. El valor de cada individuo, el liderazgo eficaz de los grupos de trabajo y el éxito de la empresa han sido el énfasis en Levi Strauss desde su fundación. Mucho antes de que toda una corriente de empresas prestara atención a las jerarquías horizontales, la diversidad cultural, el empowerment, la calidad y la globalización, Levi's ya incursionaba en estos ámbitos. Levi's adoptó la postura de que cada decisión organizacional debía tener una base ética.

En su filosofía basada en valores, Levi's subraya lo que aspira a ser en términos de efectividad. En la empresa se considera que, si se practican determinados valores, se generará una efectividad dentro de la empresa y en los mercados competitivos. Algunos principios de los valores de Levi's son:

**Comportamientos.** La administración debe ejemplificar la "dirección, apertura a la influencia, compromiso con el éxito de los demás y disposición a reconocer nuestras propias contribuciones a los problemas".

**Diversidad.** Levi's "valora una fuerza laboral diversa (edad, sexo, grupo étnico, etc) en todos los niveles de organización; se buscarán diferentes puntos de vista, la diversidad se valorará y la sinceridad se recompensará y no se reprimirá".

**Reconocimiento.** Levi's "hará un mayor reconocimiento – financiero y público – a los individuos y equipos que contribuyan a nuestro éxito".

**Prácticas éticas.** La administración debe ser la personificación de "las normas de comportamiento ético establecidas. Debemos comunicar con claridad nuestras expectativas y reforzar esas normas en toda la corporación".

Empowerment. La administración debe “aumentar la autoridad y responsabilidad de quienes están más cerca de nuestros productos y clientes. Al delegar activamente la responsabilidad, la confianza y el reconocimiento en la organización, podemos aprovechar y dar libertad a las capacidades de nuestra gente”.

Aquí no queremos decir que Levi's sea una compañía perfecta. Como en toda empresa, en esta hay problemas. La lentitud con que adopta las nuevas tendencias de la moda constituiría una crítica bien fundada. Levi's lucha con el problema de la brecha generacional.

En septiembre de 2003 anuncio el cierre de su última planta en Estados Unidos. La compañía decidió fabricar sus productos fuera de ese país debido a la oportunidad de obtener mano de obras más barata en otros países.

Levi's trata de atraer a jóvenes de 14 y 17 años de edad sin ahuyentar a quienes tienen gustos más conservadores. Mientras Levi's lo pensaba, la moda adoptó los pantalones cargueros con bolsas grandes y Levi's parecía quedarse al margen. El resultado es que muchos jóvenes no se pondrán unos Levi's.

Estos problemas plantean incertidumbre sobre el futuro de Levi's como organización. Los directivos de Levi's tendrán que reagrupar y desarrollar estrategias y programas para seguir en el negocio. En los programas que se creen, tendrán que utilizarse los talentos de los individuos y de los grupos, y la cultura y los sistemas organizacionales para recuperar la efectividad en un mercado tan competitivo. (pg.21).

### **Carro (2008) afirma:**

La dinámica de la calidad básica indica que si algunos requerimientos del cliente no se cumplen causan una gran insatisfacción; pero si son cubiertos, no tienen un gran efecto en la satisfacción del cliente.

La razón es que este tipo de calidad está implícita en el producto esperado por el cliente. Un ejemplo muy claro se presenta cuando entramos a un restaurante para comer y esperamos que exista un lugar para sentarnos; si no existe nos sentimos insatisfechos y por otro lado el que exista gran cantidad de lugares para sentarse no contribuye a incrementar nuestra satisfacción. (pg.42).

**Lemaitre (2009) informa:**

**Implicancias sobre el aseguramiento de la calidad:**

Repetimos, una y otra vez, que la calidad es responsabilidad de las instituciones y que los mecanismos de aseguramiento de la calidad solo tienen sentido cuando contribuyen a mejorarla. También estamos de acuerdo en que los procesos de aseguramiento deben tomar en consideración, el contexto, las necesidades y la etapa de desarrollo. (pg.180).

**Chiavenato (2014) afirma:**

La calidad es un atributo que por lo general se asigna a los productos, a los cuales se les cataloga como de buena o mala calidad. Sin embargo, en la actualidad este concepto sirve para calificar el quehacer de las personas sin importar a que se dediquen. De esta manera se habla de calidad de servicio, calidad de educación, calidad de vida, etc.

Por lo tanto, la calidad no es un atributo de los productos o una característica de los servicios, sino una forma de ser de los seres humanos. La gente de calidad produce artículos de calidad por eso, el reto de las organizaciones es contar con gente de calidad.

Este enfoque de calidad la ha elevado a categoría de modelo de vida, por lo tanto, en las organizaciones, se ha tomado como modelo de administración, ha hecho que muchos estudiosos del tema la llamen calidad total, o calidad integral. APC (Administración por Calidad), lo cual quiere decir que todas las cosas que queremos

lograr en la organización deben alcanzarse mediante el desarrollo de todos los procesos con calidad. Trabajando con calidad lograremos los objetivos y las metas de la organización. (pg.44)

### **Sosa (2014) señala:**

La calidad como filosofía de vida tuvo su evolución más importante en el siglo XX. Esto no significa que solo a partir de 1900 se haya empezado a mencionar la calidad, sino que en ese siglo se desarrolló.

La calidad en manos del operador, en esta época se caracterizaba en la que el artesano se responsabiliza de su trabajo haciéndolo con orgullo; el trabajo industrial es incipiente. En las fábricas se pide al trabajador que cuide la calidad de sus productos, el es el responsable. (pg.14)

### **Principales Modelos de Calidad en el Mundo**

Antes de entrar en lleno en el tema de APC, es ilustrativo describir lo más importante de los principales modelos de calidad se usan en las empresas en el mundo y que han tenido éxito en sus países de origen. Así, podemos encontrar diferentes modelos que se reconocen por su éxito:

- A** Modelo de W. Edwards Deming.
- A.** Modelo de Josep Juran.
- B.** Modelo de Philip Crosby.
- C.** Modelo de Armand Feigenbaum.
- D.** Modelo japonés.
- E.** Las normas ISO-9000.
- F.** Drucker: los cuellos de botella en las organizaciones están al igual que en las botellas: arriba.
- G.** Deming: 85% de los problemas en las organizaciones se deben a la administración, y solo el 15% a la operación.

- H. Juran: los problemas siempre surgen uno o dos niveles debajo de donde se manifiestan. Dicho popular: “las escaleras se barren de arriba para abajo”.
- I. Japón: las plantas crecen de abajo para arriba.
- J. México: detectar a los agentes de cambio y con ellos hacer el cambio, no importa en qué nivel se encuentren, funciona, pero requiere el apoyo de la dirección.

Por lo tanto, el primer enfoque para lograr la calidad total se basa en las acciones de la administración, por lo cual se denomina enfoque directivo de la calidad total, que consiste en realizar un diagnóstico de los problemas, necesidades y obstáculos que impiden a la organización llegar a la calidad total, y estructurar los proyectos necesarios para resolver dichas situaciones. Una vez estructurados los proyectos a partir del diagnóstico, es probable que se logre la calidad total. (pg.15).

El segundo enfoque destaca la calidad total, también se logra mediante la participación del personal en una continua búsqueda de solución de los problemas de su trabajo, para lo cual deben formar equipos de trabajo efectivos, y aplicar una metodología estadística de detección, análisis y solución de problemas. Sin embargo, la condición para que funcione es que el primer equipo de trabajo efectivo se encuentre en la cúspide de la organización, es decir, que este formado por el grupo gerencial. Esta forma de lograr la calidad total se conoce como el enfoque operativo.

A su vez, la mejora continua se logra con los mismos enfoques; nos referimos primero al enfoque directivo. Este también le corresponde a la administración, que debe crear una visión de lo que será la organización en un tiempo determinado, generalmente cinco años.

Una vez que se tiene la visión anticipada de la empresa, se procede a estructurar proyectos para alcanzarla. Trabajar en estos proyectos es efectuar la mejora continua de forma planeada y dirigir a la organización hacia donde se haya decidido.

La mejora continua también se logra a través de la participación del personal, es decir, el enfoque operativo. Se desarrolla por medio del trabajo en equipos y círculos de calidad, abordando “proyecto por proyecto”, con el uso de la metodología de análisis y solución de problemas, pero adaptándola al análisis de cada proyecto.

El cambio básico es: un problema tiene efectos, los efectos tienen causas; un proyecto tiene objetivos, los objetivos tienen áreas de oportunidad; reconocemos un problema cuando detectamos en que estamos mal y aceptamos que podemos estar bien; y un proyecto cuando nos sentimos bien, pero sabemos que podemos estar mejor.

La calidad total da estabilidad, la mejora continua da desarrollo. Por eso no pueden estar separadas; de hecho, un proceso de calidad total conlleva la mejora continua. La calidad y la mejora continua no corresponden a algún tipo de organización específica, sino a un reto para todas las organizaciones, que deben alcanzarlas para no desaparecer.

Pero que han hecho los grandes tratadistas de la calidad para lograr tan importante cambio en la visión de las organizaciones actuales, es de lo que trataremos a continuación. (pg.17)

Relaciones interpersonales, es decir, adoptamos algunos conceptos extranjeros, pero tuvimos que crear nuestros propios modelos.

El que aquí presentamos es fruto de estas reflexiones y responde a nuestras verdaderas necesidades, a nuestras condiciones.

**Munch (2006) señala:**

**Las características de las organizaciones de alto rendimiento:**

- Están orientadas al cliente, de tal manera que responden a sus expectativas mediante la capacidad de respuesta, la calidad y la confiabilidad.



- Propician la consecución de la misión y visión.
- Simplifican los procesos y el trabajo.
- Reducen costos y optimizan recursos y tiempo.
- Generan valor agregado y excelente dividendo a los accionistas.
- Promueven un clima organizacional con elevados niveles de satisfacción.
- Generan altos índices de productividad y calidad.
- Impulsan la competitividad y la estabilidad en el mercado.
- Favorecen la innovación. (pg.11)

**Chiavenato (2009) señala:**

**Modelos de calidad de vida en el trabajo:**

El desempeño del puesto y el clima organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si esta fuera mala, conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.).

Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y de respeto mutuo, en el cual personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar y elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Puesto que la importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo a la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no solo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, tecnología, sistema de recompensas, políticas internas. (pg.493)

**Stanford, N (2010) informa:**

### **Administración por calidad (APC)**

En este modelo de administración se considera que cualquier actividad de la organización debe realizarse con calidad y productividad, para lo cual se proponen caminos lógicos para las empresas, se ofrecen alternativas y se proponen herramientas técnicas para realizar el cambio.

Desde nuestro punto de vista, administración es lo siguiente:

Lograr que todos y cada uno de los integrantes de la empresa conozca y entienda claramente el trabajo, para hacerlo bien siempre desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar.

Los conceptos anotados en esta definición y los que trataremos a lo largo de este libro, son parte de un plan de trabajo que debe abarcar a toda la organización.

Es preciso subrayar que la filosofía de la calidad es la forma de pensar que debemos ejercer en todos nuestros actos, por una verdadera motivación hacia el compromiso que tenemos con nuestros compañeros, nuestras familias y nuestro país; por lo tanto, se crea un nuevo paradigma de comportamiento en la organización. Un ejemplo, sería producir mejores y más económicos productos para nuestros clientes y usuarios. (pg. 35).

### **Objetivos de un proceso de administración por calidad**

Objetivo de un proceso de calidad total se deben enfocar en tres direcciones:

1.- Nuestro País

Al implantar estos procesos en las organizaciones y llevarlos a cabo con honestidad, conseguimos sacar al país del subdesarrollo, contribuyendo así con nuestro granito de arena (haciendo bien nuestra labor en el lugar donde laboremos).

## 2. Nuestra Empresa:

Un país se refleja en sus empresas; no puede haber países desarrollados con empresas atrasadas, ni un país pobre con empresas desarrolladas. Por lo tanto, es a través de las empresas como se debe construir un México mejor, por lo cual el objetivo a nivel empresa debe ser: garantizar su permanencia y conseguir su desarrollo a través de la participación de todo el personal.

## 3.- Nuestra Familia:

Una consecuencia lógica de todo este proceso será un mayor bienestar para nosotros y nuestras familias, de otra manera no serían procesos continuos y los resultados serían momentáneos.

Entre otros beneficios que esperamos obtener a nivel personal están:

- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de crecimiento.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Mejor ambiente laboral.
- Mejores ingresos.
- Desarrollo personal.
- La satisfacción de contribuir con nuestro trabajo al desarrollo de la empresa, a través de nuestra familia y nuestra empresa. Aunque parezca perogrullada, es necesario decirlo: a Japón lo hicieron los japoneses, cada uno debe trabajar por su país, así poder lograr un mejor desarrollo. (pg.36).

## **Alcance del modelo de APC**

Ya se comentó que este proceso va dirigido a todo el personal de la organización; sin embargo, cabe señalar que todas las personas que tengan relación con la empresa, aunque no pertenezcan a ella, deberán participar con comportamiento y actitud de calidad hacia toda relación que guarden con la empresa; nos referimos fundamentalmente a proveedores y clientes.

Cuando se inicia un proceso de calidad total, no es posible comenzar con todo el personal al mismo tiempo; normalmente empieza con los gerentes, pero el plan debe contemplar el involucramiento de todo el personal, por etapas y con proyectos específicos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Recuérdese que, si la calidad no se vuelve asunto de todos, no funciona. (pg.37).

### **Tigani (2006):**

#### **La necesidad de la mejora continúa**

El servicio excelente, crea hábito, pero puede volverse mediocre, sino entiende que el cliente aumenta continuamente su demanda de valor, formando un círculo virtuoso.

Con mucho acierto dijo Mr. J.W.Marriot: "el éxito nunca es definitivo".

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

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

El servicio es excelente, solo cuando hace crecer las expectativas de valor del cliente, de tal forma que, para poder sorprenderlo, se tiene que superar a si mismo continuamente. (pg.30).

**Cantú (2006) nos señala:**

### **Los maestros de la calidad:**

**Joseph M. Juran.** El enfoque de Juran sobre la administración por calidad se basa en lo que llama la **trilogía de Juran**: planear, controlar y mejorar la calidad. Tiene una gran cantidad de publicaciones, además de una fuerte influencia en todo el mundo a través de sus asesorías por medio del Juran Institute, Inc. y su participación en la American Society for Quality Control (ASQC).

Juran es el teórico que más ha contribuido, y lo sigue haciendo, al campo de la calidad y por mayor tiempo que cualquier otra persona, y todavía considera que apenas ha tocado la superficie del tema. “Lo que yo quiero hacer no tiene fin”, escribe, “debido a que estoy en la frontera sin fin de una rama del conocimiento, puedo ir tan lejos como los años me lo permitan”. (pg.27).

**Mikel Harry.** Es reconocido y citado por muchas publicaciones como el arquitecto y autoridad de la metodología Seis Sigma. Es autor de más de 50 publicaciones y su libro más reciente se titula Six Sigma: The Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations (Harry y Schroeder, 1999). Ha sido asesor de altos ejecutivos de empresas importantes como General Electric, Ford Motor Co. Allied Signal, Asea Brown Boveri, entre otras.

En 2002 la Universidad Estatal de Arizona lo distinguió con el reconocimiento a la Excelencia en Ingeniería por su notable contribución a la profesión y a la sociedad en general. (pg.28).

**Kaouru Ishikawa.** Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y los occidentales. Su hipótesis principal señala que las diferentes características culturales en ambas sociedades fueron clave en el éxito japonés en calidad.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro ¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa (1985). Ishikawa fue el principal precursor de la calidad total en Japón y posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en calidad. (pg.29).

**Shigeo Shingo.** Está muy orientado hacia la idea de que la calidad puede obtenerse sólo si el proceso de manufactura se diseña y opera con estándares ideales. En el premio Shingo se han agregado aspectos administrativos a los conceptos originales. Shingo no aporta mucho a la parte administrativa de la calidad total, pero sus ideas ayudan a no perderse en conceptos abstractos y a recordar que la productividad y la calidad provienen del perfeccionamiento de la operación básica del negocio. (pg.29).

**Genichi Taguchi.** Ha ganado cuatro veces el premio Deming por su contribución a la calidad, principalmente a través del concepto de función de pérdida. Aunque de manera reciente, el uso del conocido como **método Taguchi para reducción de variabilidad** ha venido en desuso desde la aparición del Seis Sigma, se decidió incluir a Taguchi en este análisis debido a que aporta ideas muy importantes en cuanto a la forma de visualizar y entender la reducción de la variabilidad, concepto que da origen al interés por la calidad. Su aportación es débil en la parte administrativa de la calidad, pero al igual que Shingo ayuda a no olvidar lo básico en el tema (pg.29).

## **Sangüesa, M – Mateo, Ricardo (2006) nos informan:**

### **Los cuatro pilares de la calidad:**

Se detectaron cuatro áreas de oportunidad para que un modelo de calidad total funcione bien en las organizaciones; a estas áreas de oportunidad le hemos llamado los cuatro pilares de calidad, pues de no cumplirlos corremos el riesgo de que todo quede en palabras y eslogan:

Primero: que la gente sepa lo que debe lograr. Nada es tan desmotivador que no saber para que se trabaja; el quehacer diario pierde significado y solo asistimos a hacer un trabajo repetitivo y falto de valor; la gente, en el mejor de los casos, se compromete con el proceso pero lo que resulte está bien, no tiene capacidad para modificar su trabajo, no sabe por qué lo hace.

Segundo: que la gente sepa cómo hacerlo siempre bien a la primera vez. Se trata de capacitación (que sea capaz de demostrar su competencia laboral) y estandarización (documentación de los procesos), primero para que la gente realice un buen trabajo, y segundo para que logre mantenerlos y mejorarlo.

Tercero: que la gente cuente con lo necesario y adecuado para hacer su trabajo. Con frecuencia la gente se queja de que no tiene lo necesario para hacer su trabajo, pero los jefes lo toman como pretexto y hacen oídos sordos; cuando hemos investigado estas peticiones, descubrimos que en la mayoría de los casos la gente tiene razón y cuando se anima a solicitar o reclamar sus recursos para trabajar ya ha dado un gran paso; no es justo ignorar estas actitudes.

Cuarto: que la gente quiera hacer su trabajo. Cuando hablamos de que la gente quiera, muchos gerentes se sorprenden diciendo: “les pago y todavía tengo que esperar que quieran”. Nos referimos a un querer motivado, comprometido; a que la gente no necesite supervisión, a que quiera hacer siempre un buen trabajo porque está motivada y sabe por que lo hace y lo que significa para todos lograrlo; es el orgullo del artesano. (pg.37)

## Los Cuatro Pilares de la Calidad



Figura. 5

Fuente: Los cuatro pilares de la calidad de Crosby

**Sangüesa, M – Mateo, R (2006) nos señalan:**

### **El contenido humano y el contenido técnico de la APC**

Todo proceso de calidad total requiere de un equilibrio en la atención a dos aspectos para que funcione:

1. El aspecto humano, es decir, una tendencia a lograr que la gente “quiera” participar voluntariamente en un proceso que la llevara a trabajar en un nivel superior al que tiene en la actualidad.  
Para lograrlo deberá fortalecer su concientización y motivación por el cambio. Será necesario que la gente sienta el cambio antes de empezar a oír de él, esto es, que promovamos el cambio con el ejemplo.
2. El aspecto técnico, en el que no es suficiente que la gente quiera, también debemos lograr que procese su propio cambio.



Para esto es necesario capacitar al personal en aspectos técnicos como estandarización, metodología de análisis y solución de problemas, control estadístico del proceso, capacitación continua en su trabajo, etc.

Lo importante es comprender que la calidad total no se logra solamente con el trabajo en el aspecto motivacional, también es esencial emprender los programas y procesos de capacitación que sean necesarios. En suma, es indispensable encontrar un equilibrio en ambos aspectos para tener posibilidades de éxito en el proceso; no entenderlo así provocara que trabajemos mucho y logremos poco. (43)

Debemos saber que un modelo de administración por calidad se establece con el objeto de mejorar sostenidamente, aplicándose a todas las operaciones, junto con el mejoramiento continuo, y enfocando a las necesidades del cliente.

**Acuña (2009) informa:**

#### **a. El sistema de control de calidad**

El hombre primitivo conocía cuando una fruta era buena o mala de acuerdo con las características, esencialmente organolépticas, fijada por el mismo. También al fabricar sus utensilios de caza y posteriormente de agricultura, se efectuaban verificaciones con el fin de garantizar que estos no fallaran al utilizarlos. Estos fueron los inicios de lo que actualmente se conoce **como demanda de calidad**.

Durante la conquista y la colonización de América, el nivel de calidad del armamento y de los navíos jugó un papel muy importante en el éxito de los planes trazados por conquistadores y demás personajes de la época. Además, un aspecto de gran relevancia en ese periodo fueron los medios usados para conservar alimentos durante los largos viajes, no solo a América sino también al resto del mundo. Tampoco hay que olvidar que los vikingos,

años atrás, habían experimentado viajes de esta naturaleza, para lo cual debieron contar con medios de transporte y de conservación de alimentos que les permitan los largos desplazamientos.

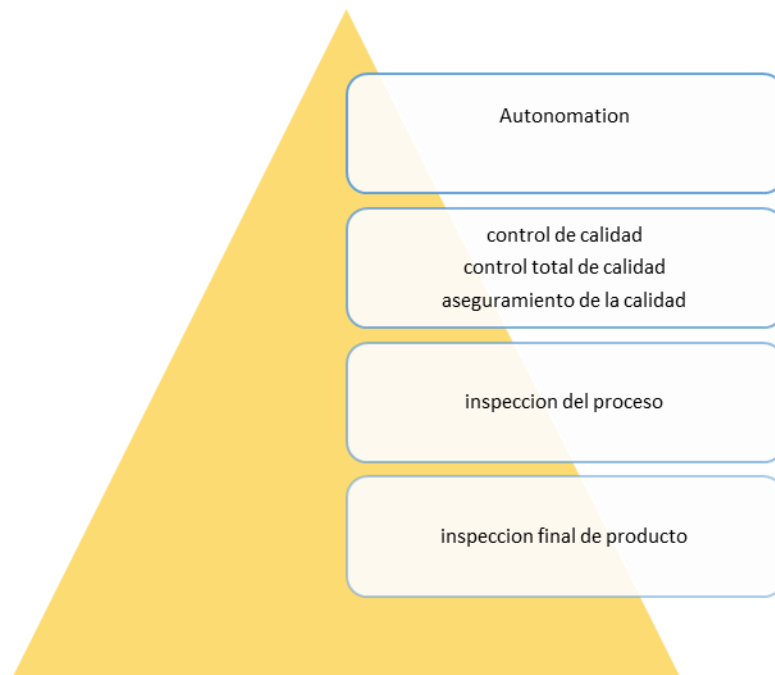
En el siglo XVIII, con el desarrollo de revolución industrial y a través de invenciones como la máquina de vapor, la industria sufrió un cambio importante en su nivel de **productividad** y muchas empresas pasaron de un nivel de organización familiar a una administración que se preocupaba más por el desarrollo del mercado por medio de la entrega de un producto de mayor calidad.

El sistema de producción cambio de un modelo artesanal a uno en serie o en línea que obligo a estructurar mejor las operaciones de producción, poniéndole mayor atención a los problemas de **eficiencia** y de **variabilidad** en las características de los productos fabricados, problemas que en el sistema artesanal no eran prioritarios pues en la elaboración de cada unidad del producto participaba solo una persona.

Como consecuencia del cambio en el sistema de producción, se desarrolla la **división del trabajo**, fenómeno que es sumamente importante para el concepto de calidad de proceso, pues el obrero se especializa en un sector de la producción lo que permite una mejor crítica y visualización de los problemas propios de su área de trabajo.

Definidos los anteriores términos es necesario presentar las diversas formas que el control de calidad ha tomado en el pasado, en las que se aprecia la evolución que se ha tenido en esta materia La siguiente figura muestra la pirámide del control de calidad que representa este avance. (pg.112)

## Pirámide del Control de la Calidad



**Figura 6**

**Fuente libro control de la calidad un enfoque integral y estadístico**

### **b. Beneficios del sistema de control de calidad**

Con la implantación de un sistema de control de calidad, la empresa podrá obtener una serie de beneficios, dentro de los cuales se pueden citar:

Mejoramiento de la calidad del diseño y por consiguiente del producto, gracias al estudio de las causas de los problemas.

Reducción de los costos de operación, al detectar los defectos y defectuosos en el momento preciso en que ocurren y no en etapas posteriores.

Reducción de pérdidas económicas y materiales debido a una utilización más adecuada de materiales y máquinas.

Mejoramiento de la moral del trabajador al producir con un nivel más alto de calidad.

Reducción de tropiezos en las líneas de producción, al ejecutarse un control más preventivo que correctivo.

Mejoramiento de los métodos de inspección, al existir guías más claras y procedimientos que ayuden a los inspectores a tener un criterio unificado en la toma de decisiones.

Establecimiento racional de verdaderas razones de producción, al tomar en cuenta los defectuosos encontrados.

Oportunidad para acumular datos verídicos que puede ser utilizado para propaganda veraz.

Cálculo más objetivo de costos de reproceso y desperdicio que ayudan a determinar un costo más real de producción y por ende un precio más cercano a la realidad.

Mejoramiento de la organización del trabajo.

Concientización y motivación hacia la calidad que deben tener los diferentes niveles de organización de la empresa.

A través de estos beneficios se puede llegar a demostrar que la calidad lejos de ser un costo es una valiosa inversión. (pg.114).

**Albrecht (1998) informa:**

### **Ciclo de Servicio**

Un ciclo de servicio es un mapa de momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes. El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro negocio. Así como hay centenares de momentos de verdad en un determinado día, hay también ese número de ciclos de servicio.

El valor de hacer un mapa con los ciclos del servicio para los diferentes aspectos de la organización consiste en que podemos mirar a través de los ojos de los clientes y ver el negocio desde el punto de vista de ellos.

Levantar el mapa de los ciclos del servicio es una tarea que hace mejor al gerente o supervisor y los empleados que están directamente involucrados en prestar el servicio para este ciclo particular. (pg.33)

### **1.3 Investigaciones:**

#### **Nacional:**

Para realizar la presente investigación será necesario revisar estudios anteriores o vinculados con el tema, a fin de buscar un aporte al mismo, a continuación, se mencionan los más relevantes:

Champi, C. (2013). "Clima Organizacional y Calidad de Servicio Educativo en la Instituciones Educativas Publicas del Distrito de Villa El Salvador - UGEL 01" (tesis de postgrado) Universidad Cesar Vallejo

La presente investigación titulada "Clima organizacional y calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Villa El Salvador-UGEL 01 – 2012", tiene como objetivo determinar la relación entre el clima

organizacional y calidad de servicio educativo de los estudiantes y surge como respuesta a la problemática de la Institución Educativa descrita.

La investigación obedece a un tipo correlacional y diseño no experimental, transversal, habiéndose utilizado cuestionarios tipo Likert como instrumentos de recolección de datos a una muestra de 234 estudiantes. Luego de haber realizado la descripción y discusión de resultados, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se llegó a la siguiente conclusión:

El clima organizacional sí se relaciona positivamente con la calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativas Públicas de Villa el Salvador - UGEL 01 – 2012”; habiendo obtenido un  $Rho=0,407$  y un valor=0.000 en la correlación de Spearman.

Rivera, J “Uso de Redes Sociales y Calidad de Servicio según Usuarios de Sede Central del Jurado Nacional de Elecciones 2014” (tesis de postgrado) Universidad Cesar Vallejo

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre el uso de redes sociales y calidad de servicio según usuarios de la Sede Central del Jurado Nacional de Elecciones, Lima 2014, La población es de 101 usuarios, la muestra 101 fue no probabilística, en los cuales se han empleado las variables: Uso de redes sociales y Calidad de servicios.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario Uso de redes sociales, el cual estuvo constituido por 15 preguntas en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, y Siempre) y el Cuestionario en la Calidad de servicios, el cual estuvo constituido por 25 preguntas, en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre), que brindaron información acerca del Uso de redes sociales y la Calidad de servicios, a través de la

evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye en que existe evidencia para afirmar que el Uso de redes sociales se relaciona significativamente con la Calidad de servicio según usuarios de sede central del jurado nacional de elecciones Lima 2014, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.726, representó una alta correlación entre las variables.

### **Internacional:**

Tenesaca, I (2010) “Diseño de una Estructura Organizacional y funcional para la Empresa Compuauto” (tesis de postgrado) Universidad de Cuenca Ecuador

La presente investigación propone un modelo de Estructura Organizacional y Funcional aplicada a la empresa Compuauto; se toma como partida la descripción de la empresa: sus antecedentes, objetivos, valores empresariales, sus políticas actuales con el fin de conocer la problemática en el área de organización.

A continuación, se detallan los conceptos básicos de Estructura Organizacional, su importancia, elementos y tipos de organización para establecer los procedimientos a seguir en la aplicación del tema. Para finalizar se plantea un modelo de estructura organizacional: Rediseño de las Políticas empresariales, análisis FODA, Organigrama, Manual Orgánico Funcional de Compuauto, basándose en sus necesidades y en la realidad de su entorno.

Vega, I (2010) “Diseño de la Estructura Organizacional Basada en Procesos para la Empresa Comercial Quarios Cía. Ltda.” (Tesis de postgrado) Universidad Andina Simón Bolívar -Ecuador

El objeto de este estudio era determinar una estructura organizacional basada en propuesta para “Quarios Cía. Ltda.”. En base a los lineamientos estratégicos que se había planteado. Para este estudio se hizo un trabajo de investigación en base a

consulta bibliográfica en la gestión de procesos, en la generación de estructuras organizacionales y la gestión por competencias para el talento humano.

La organización de una empresa debe funcionar como un todo de forma articulada y sistematizada. En el caso de “Quarios “, esta ha venido trabajando de manera pragmática en ejercicio de la experiencia. Las oportunidades que presentaba el entorno le permitían ampliar su línea de productos y servicios, lo que conllevaba a un crecimiento en clientes que debían ser atendidos adecuadamente buscando su satisfacción y recompra.

#### **1.4 Marco Conceptual:**

**Administración:** Viene del latín Ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación y obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. (Munch, 2006, 4).

**Autoridad:** Puede definirse como el derecho que tiene una persona de exigir a otra que cumpla ciertos deberes. (Bonache, 2006, 50).

**Calidad:** Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí, para observar su proximidad al ideal o standard. (Tigani, 2006,25).

**Capacitación:** Establece un lenguaje común dentro de la organización, que constituye una poderosa herramienta, amplia los niveles organizacionales y las fronteras entre funciones. (López, 2005,11).

**Cultura Organizacional:** Al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, lo hace también la cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los



integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. (Gareth, 2008, 13).

**División del Trabajo:** concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas. (Ivancevich, 2006, 533).

**Eficiencia:** Se define como la proporción de productos con respecto a insumos. El criterio de corto plazo concentra la atención en el ciclo completo de insumo – proceso-producto, aunque hace más hincapié en los elementos de insumo y proceso. (Ivancevich, 2006, 25).

**Empleado:** Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño es totalmente descentralizada. Este tipo es poco común porque solo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación, sin subjetivismo ni distorsiones personales. (Chiavenato, 1999,35).

**Estructura:** viene (del latín *structura*) es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. (Bonache, 2006, 32).

**Estructura Organizacional:** Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización, para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. (Gareth, 200, 7).

**Excelencia en servicio:** La excelencia en servicio solo es posible cuando la satisfacción del cliente queda superada. Ignorar cuales son los valores del cliente es

una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivara una transacción y sin embargo es subjetivo. (Tigani, 2006, 13).

**Gerente:** Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos, proyecta, prepara, luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción (Chiavenato, 1999,34).

**Meta Organizacional:** Es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización. (Daft., 2010, 58).

**Organización:** Es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como una unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Benjamín, Fincowsky, 2009,4).

**Proceso:** Es la interacción de personas por medio de equipos que realizan las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado, procurando seguir los procedimientos adecuados. (Cantú, 2006, 117).

**Recursos humanos:** En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de los recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas. (Daft, 2010,77).

**Satisfacción:** Estas necesidades y expectativas del cliente que deben ser satisfechas serían según Galgano (1993; 100-101)

**Servicio:** Es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente. Consiste en actividades, identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos y que no están necesariamente atadas a la venta de un producto. (Galviz, 2011,21).

**Servicio como proceso:** Es un proceso consistente en una sucesión de actividades relacionadas de duración o localización definidas, conseguidas gracias a medios humanos o físicos y materializable. (Galviz, 2011,22).

**Teoría organizacional:** Es un macro examen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. (Daft, 2010, 60).

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, los logros alcanzados de la institución es la razón del trabajo en equipo, de la preferencia del público, sin embargo, al paso de los años el contexto y los factores externos van cambiando, donde debe haber estrategias que permitan mejorar, para poder destacar la variedad de organizaciones del mismo rubro.

#### **1. Visión de la asociación:**

La visión es una imagen poderosa de aquello que deseamos crear en el futuro y refleja cuales son los aspectos a los que damos mayor importancia en nuestra asociación, y que al igual que la misión, fue definida en el año 2012. La visión de la ACBT es la siguiente:

“En el 2021, ser una organización eficiente y sostenible, reconocida a nivel nacional e internacional por su trabajo en la preservación, fomento y difusión de la cultura puneña y también peruana y por la satisfacción y beneficios generados a todos sus grupos de interés”.

Es decir se privilegia que para el año 2021 la ACBT llegue alcanzar los máximos niveles de reconocimiento de ser una institución que se adalid en la difusión de la cultura puneña, en especial en sus dos variantes étnicas quechua y aimara, pero que al mismo tiempo desarrolle los resultados de la transculturización hispana y que tienen, en conjunto, una extraordinaria manifestación en la música, la danza, la literatura, la pintura y otras conocidas manifestaciones del arte y la cultura.

## **1. Misión de la Asociación:**

La misión es expresión de la manera como definimos nuestra asociación en términos de identidad, valores, actividades y ámbitos de acción. La misión de la ACBT es definida como.

“Preservar, fomentar y difundir las diversas expresiones culturales de Puno y el Perú con alta satisfacción de nuestros grupos de interés, basándonos en la gran vocación de servicio, alta responsabilidad social de nuestros colaboradores y asociados, sumándonos al compromiso de aportar en el desarrollo cultural, social y económico de la región Puno”.

### **Análisis de los problemas principales que la Asociación Cultural Brisas del Titicaca debe resolver en el corto plazo**

#### **Análisis de la problemática de la ACBT**

##### **Problemas de organización:**

La actual estructura orgánica de la ACBT muestra lo siguiente:

- La organización es valiosa para los aspectos propios de una asociación civil sin fines de lucro.
- No tiene una estructura organizativa para manejar negocios o empresas y sin embargo lleva adelante, sin mayor éxito económico, estas actividades.
- Los directivos que asumen estas responsabilidades no están dotados de todas las ventajas que da una organización empresarial ni necesariamente son profesionales especializados en las materias que

gestionan.

- En estas condiciones la ACBT no alcanza a tener una adecuada administración de sus actividades empresariales. Menos se alcanza niveles de rentabilidad mínimos.
- No se dispone de una clara determinación, actualizada de los costos fijos, variables, directos ni indirectos. Se trabaja por lo general con el resultado día a día o mes a mes.
- El resultado económico de los últimos años deja mucho que desear, sobre todo si se considera el gran esfuerzo que demanda su organización y realización y por las ingentes sumas de dinero que se mueven.
- El control de las principales actividades no es de carácter empresarial, sino vinculado a las actividades asociativas, de acuerdo con el código civil.

La organización actual de la ACBT refleja una amalgama de funciones propias de las asociaciones civiles sin fines de lucro y las correspondientes a las de un directorio de cualquier unidad empresarial privada, sin deslindar los alcances de ambas. La presidencia y los vocales, exceden en sus funciones las asignadas para un consejo directivo, tal como lo concibe el código civil. Administran el 2% de ingresos institucionales y el 58% de actividades empresariales.

### **Imagen y prestancia institucional**

Una de las fortalezas institucionales es el bien ganado prestigio de la institución, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de sus espectáculos folclóricos y en general por promover espacios y espectáculos culturales que valoran lo más auténtico de las expresiones y costumbres más arraigadas y representativas

de nuestros pueblos. Sin embargo, el marketing moderno requiere de una renovación permanente. Ya el consejo directivo en el 2016, contrato los servicios especializados de un consultor, quien aconsejo realizar, entre otras actividades.

En los aspectos de presentación del local pueden introducirse arreglos como:

- Mejora en el terraplén para discapacitados en el ingreso principal.
- El espacio para estacionamiento debe ser repintado permanentemente.
- La fachada necesita una intervención profesional a fondo.
- Los 4 baños de la puerta principal deben estar abiertos en su integridad cuando exista público dentro de las instalaciones.
- Instalación de un protector retráctil, para proteger del sol o lluvia a las personas que esperan en la vereda.
- Retirar de la mampara de madera y vidrios donde se controla el ingreso de visitantes. Sustituirla por un cortinaje adecuado.
- Instalación de una amplia alfombra que conduzca a los visitantes desde la puerta hasta el interior del local.
- Tener un rediseño del lobby y progresivamente avanzar en su implementación.
- Colocar cortinas de terciopelo pesado, que separen el lobby del área de comedor y espectáculos.
- Cubrir las estructuras metálicas y soportes de la pantalla gigante del escenario.
- Cambiar el sentido de las mesas. Por lo menos los de la zona VIP.
- Mejorar la decoración de las mesas, en especial las sillas de la zona.
- Mejorar la presentación del bar.

En la calificación estandarizada de calificación de comedores turísticos, es necesario empezar a realizar los arreglos para en un breve plazo alcanzar la calificación de “tres tenedores”. Podría empezar a trabajarse en los siguientes ítems:

- El jefe de cocina y sus principales ayudantes debe contar con

calificación reconocida (si no tienen estudios y son empíricos experimentados, ver la forma de validación de su preparación).

- Calificación reconocida de los mozos que atienden al público.
- Algunos miembros del personal deben ser bilingües.
- Realizar los estudios de acondicionamiento del local.
- Realizar los estudios para instalación del equipo de aire acondicionado.
- Otra línea de acción a trabajar es la referida a los estudios y aplicación de la “imagen corporativa”

Como se sabe toda organización tiene definidos algunos elementos distintivos en sus locales, papelería, publicidad y otros aspectos de su vida institucional, que ayudan y en gran medida son la base del marketing institucional.

Una línea administrativa de urgente ejecución para llenar la falta de reglamentos y normas que estandaricen la acción institucional.

Manual de desarrollo del espectáculo folclórico.

Catálogos musicales, en especial de orquesta y estudiantinas.

Desarrollo teórico de las danzas, en especial su interpretación, música, vestuario y coreografía.

Manual de una cocina de calidad especializada en platos andinos.

Manual de procedimientos para el área de talleres de danzas.

Manual de procedimiento para contratación de danzarines menores de edad.

Protocolos de seguridad y medio ambiente.

Protocolo de defensa civil y socorro.

Protocolo de asistencia de urgencia en casos de accidentes o problemas de salud (incorporar un desfibrilador al equipamiento actual del tópic).

## **2.1.2. Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.2.1 Problema General**



¿En qué medida la estructura organizacional influye en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca?

### **2.1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿En qué medida el cumplimiento de los objetivos estratégicos influye en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca?
- b) ¿En qué medida el nivel de liderazgo influye en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca?
- c) ¿En qué medida las estrategias de la organización influyen en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La finalidad de la presente investigación es demostrar en qué medida la influencia de una correcta estructura organizacional mejora la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1. Objetivo General:**

Determinar la influencia de la estructura organizacional en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

### **2.2.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar la influencia del cumplimiento de objetivos estratégicos en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- b) Determinar la influencia del nivel de liderazgo en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- c) Determinar la influencia de las estrategias de la organización en la calidad de servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **a) Delimitación Espacial**

La investigación abarcó el espacio geográfico de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

#### **b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio fue de marzo a setiembre del año 2018.

#### **c) Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los trabajadores y clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

## **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

### **2.2.4.1 Justificación**

Dentro de la Justificación consideramos de suma importancia esta investigación por las siguientes características:

- A) Actualidad: Una correcta estructura organizacional influye en la calidad de servicio.
- B) Innovador.
- C) Utilidad. Dentro de sus objetivos este estudio va a ser utilizado para el análisis y luego mejora de la organización.
- D) Beneficiosa. En ella podremos analizar y evaluar si la estructura organizacional se está realizando de manera óptima y con calidad, generando una retroalimentación para la mejora de esta misma.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

#### **Estructura Organizacional:**

##### **Para la revista financiera (2013):**

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

### Características de Estructura Organizacional



Fuente: Revista Financiera

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. División del trabajo permite observar a la organización dividida en “sectores”.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

## **2.3.2 Hipótesis General y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis General**

La estructura organizacional influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) El cumplimiento de objetivos estratégicos influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- b) El nivel de liderazgo influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- c) Las estrategias de la organización influyen significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

## **2.3.3 Variables e Indicadores**

### **Clasificación de variables**

- a. Estructura organizacional (variable independiente).
- b. Calidad de servicio (variable dependiente).

**Cuadro N°1**  
**Variables e Indicadores**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Estructura organizacional (variable independiente)</b>	Cumplimiento de objetivos estratégicos.
	Nivel de Liderazgo
	Estrategias de la organización

<b>Calidad de servicio (variable dependiente)</b>	Satisfacción del cliente
	Tiempo en la atención
	Nivel de comunicación

### CAPÍTULO III

#### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

##### 3.1 Población y Muestra

**Población:** La población estuvo constituida por los trabajadores y clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

La población está constituida por 200 trabajadores y 1,800 clientes.

**Muestra:** Para calcular la muestra de trabajadores se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

P : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)

Q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)

e : Margen de error 5% seleccionado por el investigador

N : Población (200).  
n= Tamaño de la muestra  
Z= Distribución Estándar

**n = 132**

Para calcular la muestra de clientes se utilizó la misma fórmula; la muestra ascendió a 317 clientes.

### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

#### **3.2.1. Tipo**

El tipo fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar las hipótesis de estudio.

#### **3.2.2. Nivel**

El nivel de la investigación fue el Explicativo.

#### **3.2.3 Método y Diseño**

##### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el Ex Post Facto.

##### **3.2.3.2 Diseño**

Se tomó una muestra en la cual:

**M = O<sub>y</sub> (f) O<sub>x<sub>1</sub></sub>**

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

f = En función de.

Y<sub>1</sub> = Estructura organizacional (variable dependiente).

X<sub>1</sub> = Calidad de servicio (variable independiente).



### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

### **3.4 Procesamiento de Datos**

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creó una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 25.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

#### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 132 trabajadores y 317 clientes, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,787$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 24 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	132	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	132	100,0

**Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,787	24

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca. Octubre 2018.

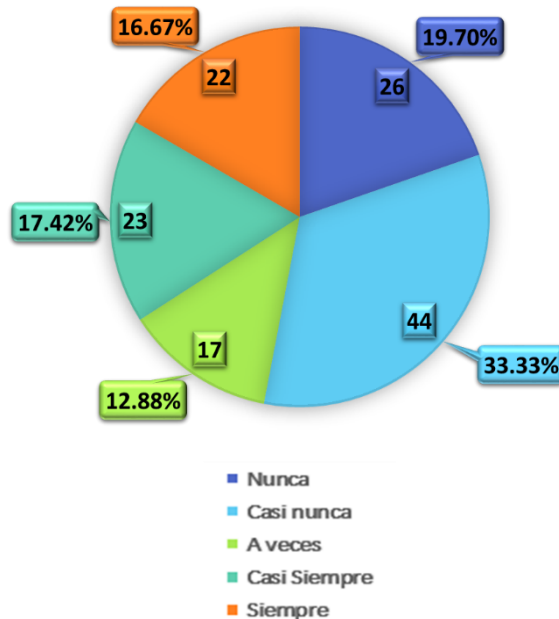
Tabla N°1

CAPACIDAD DE DIRECCIONAR		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	26	19.70%
Casi nunca	44	33.33%
A veces	17	12.88%
Casi Siempre	23	17.42%
Siempre	22	16.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca Octubre 2018

Gráfico N°1

CAPACIDAD DE DIRECCIONAR



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

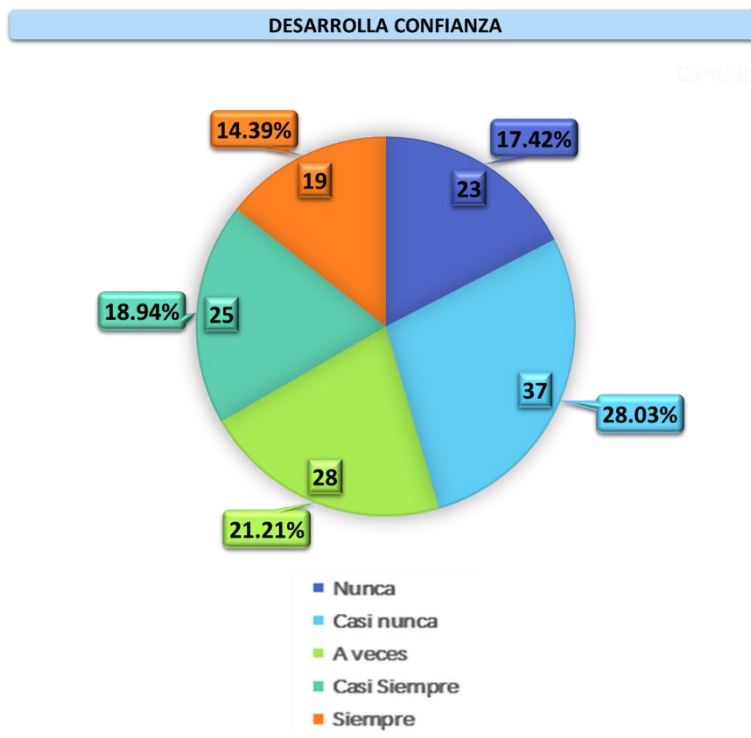
La tabla N° 1, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si el administrador tiene la capacidad de direccionar a todos los trabajadores para trabajar hacia una misma visión; 44 trabajadores que se manifestaron casi nunca, lo que representa el 33.33%, 26 trabajadores que respondieron que nunca, lo que representa el 19.70%, 23 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 17.42%, 22 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 16.67% y 17 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 12.88%.

**Tabla N°2**

<b>DESARROLLA CONFIANZA</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	23	17.42%
Casi nunca	37	28.03%
A veces	28	21.21%
Casi Siempre	25	18.94%
Siempre	19	14.39%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca Octubre 2018

**Gráfico N°2**



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 2, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si el administrador desarrolla la confianza y respeto mutuo entre los trabajadores; 37 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 28.03%, 28 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 21.21%, 25 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 18.94%, 23 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.42% y 19 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 14.39%.

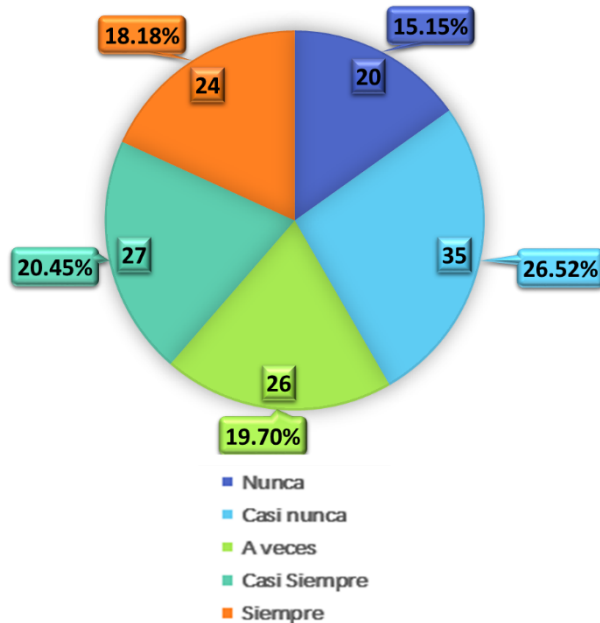
**Tabla N°3**

<b>SE INVOLUCRA EN LAS REUNIONES</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	20	15.15%
Casi nunca	35	26.52%
A veces	26	19.70%
Casi Siempre	27	20.45%
Siempre	24	18.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca Octubre 2018

**Gráfico N°3**

SE INVOLUCRA EN LAS REUNIONES



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 3, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si el administrador se involucra en las reuniones y/o actividades de la organización; 35 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 26.52%, 27 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 20.45%, 26 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 19.70%, 24 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 18.18% y 20 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 15.15%.

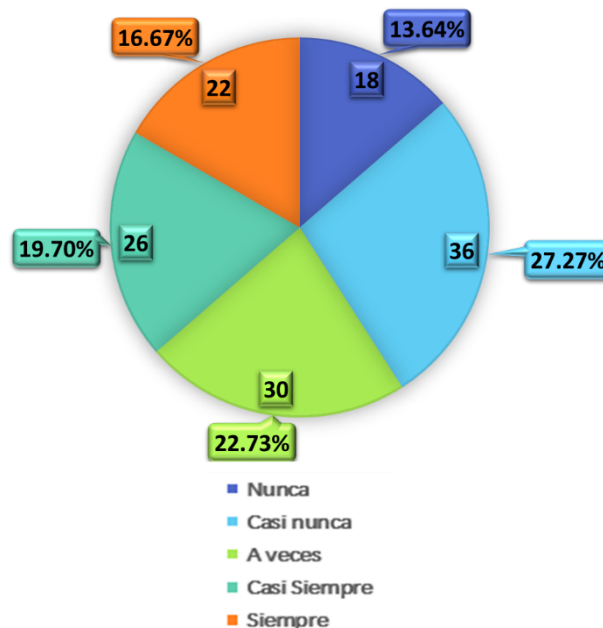
**Tabla N°4**

<b>SE PREOCUPA POR SUS TRABAJADORES</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	18	13.64%
Casi nunca	36	27.27%
A veces	30	22.73%
Casi Siempre	26	19.70%
Siempre	22	16.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°4**

SE PREOCUPA POR SUS TRABAJADORES



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 4, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si el administrador se preocupa por sus trabajadores y se asegura de que obtengan lo que necesitan; 36 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 27.27%, 30 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 22.73%, 26 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 19.70%, 22 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 16.67% y 18 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 13.64%. Es decir, el 40.91% está de acuerdo que el administrador se preocupa por sus trabajadores.

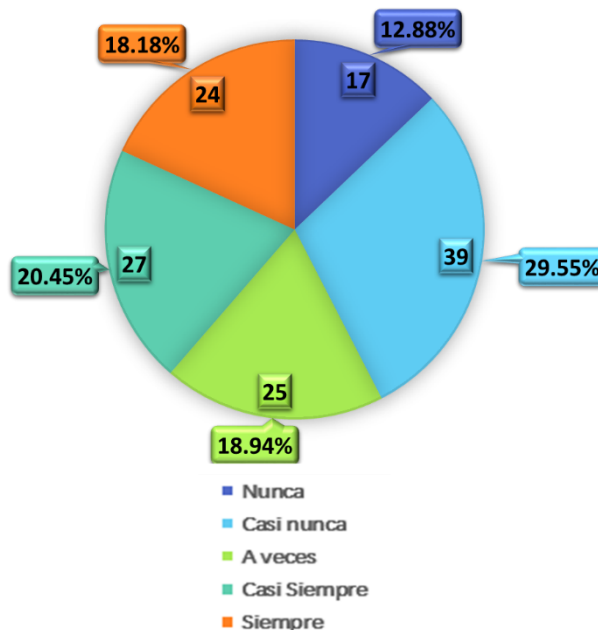
**Tabla N°5**

<b>PROCESOS DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	17	12.88%
Casi nunca	39	29.55%
A veces	25	18.94%
Casi Siempre	27	20.45%
Siempre	24	18.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°5**

PROCESOS DE CAPACITACIÓN



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 5, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si el administrador considera los procesos de capacitación en su desempeño laboral; 39 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 29.55%, 27 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 20.45%, 25 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 18.94%, 24 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 18.18% y 17 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 12.88%.

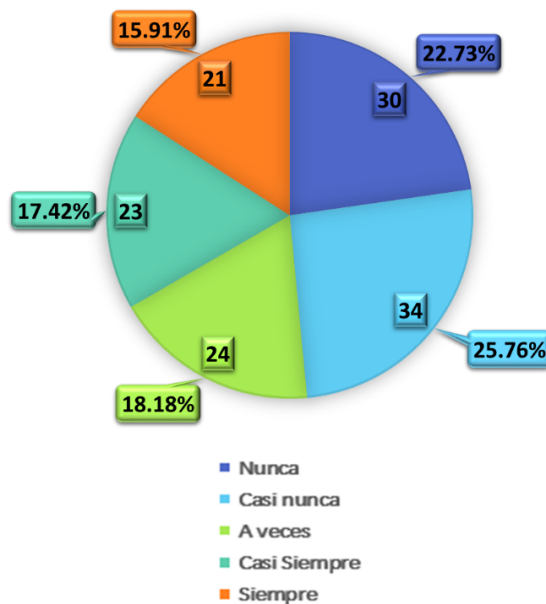
**Tabla N°6**

<b>SE INTERESAN EN UTILIZAR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	30	22.73%
Casi nunca	34	25.76%
A veces	24	18.18%
Casi Siempre	23	17.42%
Siempre	21	15.91%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°6**

SE INTERESAN EN UTILIZAR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018



La tabla N° 6, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si los trabajadores se interesan en utilizar herramientas tecnológicas en la organización; 34 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 25.76%, 30 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 22.73%, 24 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 18.18%, 23 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 17.42% y 21 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 15.91%.

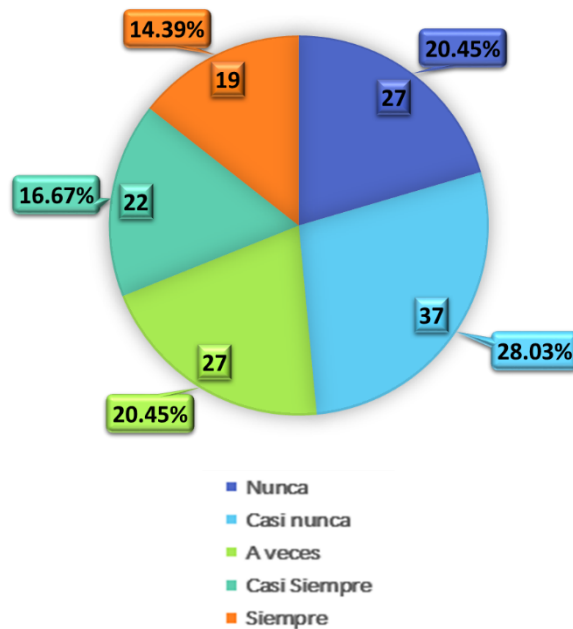
**Tabla N°7**

<b>SE BRINDA CAPACITACIONES</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	27	20.45%
Casi nunca	37	28.03%
A veces	27	20.45%
Casi Siempre	22	16.67%
Siempre	19	14.39%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°7**

SE BRINDA CAPACITACIONES



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

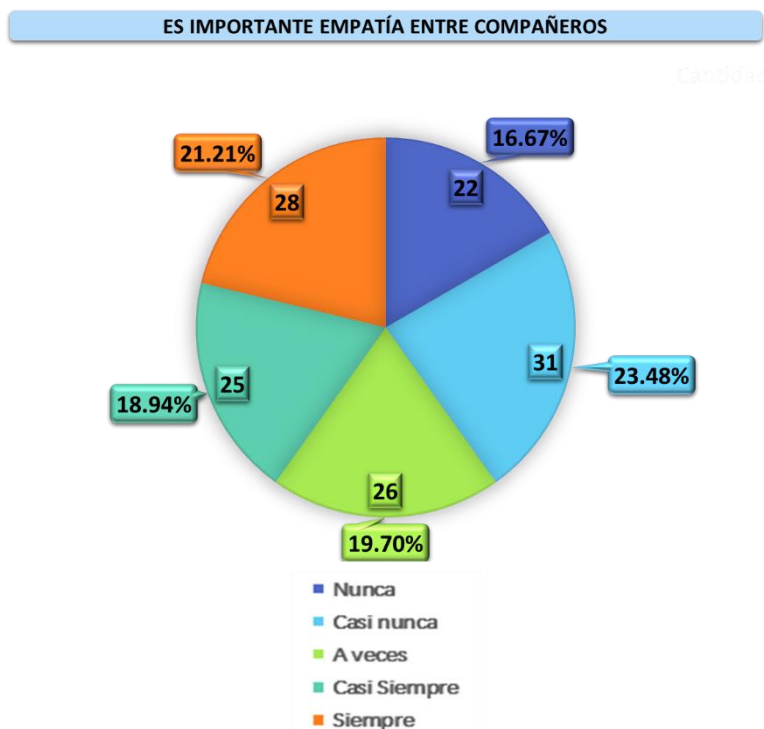
La tabla N° 7, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si la organización brinda capacitaciones en cada área para una actualización y mejor desempeño laboral; 37 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 28.03%, 27 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 20.45%, 27 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 20.45%, 22 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 16.67% y 19 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 14.39%.

**Tabla N°8**

<b>ES IMPORTANTE EMPATÍA ENTRE COMPAÑEROS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	22	16.67%
Casi nunca	31	23.48%
A veces	26	19.70%
Casi Siempre	25	18.94%
Siempre	28	21.21%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural  
Brisas del Titicaca - Octubre 2018**

**Gráfico N°8**



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 8, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si Ud. cree que es importante la empatía entre los compañeros de trabajo para así poder desarrollarse en el ámbito laboral; 31 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 23.48%, 28 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 21.21%, 26 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 19.70%, 25 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 18.94% y 22 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 16.67%.

**Tabla N°9**

<b>CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	21	15.91%
Casi nunca	32	24.24%
A veces	24	18.18%
Casi Siempre	28	21.21%
Siempre	27	20.45%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°9**



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 9, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si se cumple la misión y visión con ayuda del manual de funciones; 32 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 24.24%, 28 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 21.21%, 27 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 20.45%, 24 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 18.18% y 21 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 15.91%. Es decir, el 41.67% está de acuerdo respecto a si se cumple la misión y visión con ayuda del manual de funciones.

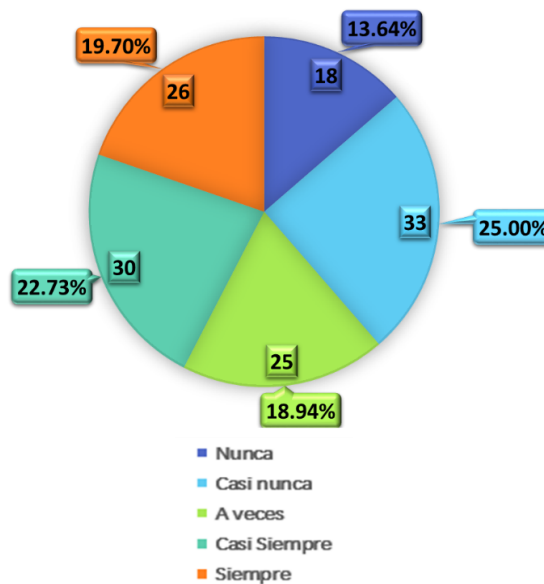
**Tabla N°10**

<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	18	13.64%
Casi nunca	33	25.00%
A veces	25	18.94%
Casi Siempre	30	22.73%
Siempre	26	19.70%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°10**

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 10, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si se cumple con el cronograma del plan de trabajo trazado; 33 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 25.00%, 30 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 22.73%, 26 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 19.70%, 25 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 18.94% y 18 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 13.64%. Es decir, el 42.42% está de acuerdo respecto a si se cumple con el cronograma del plan de trabajo trazado.

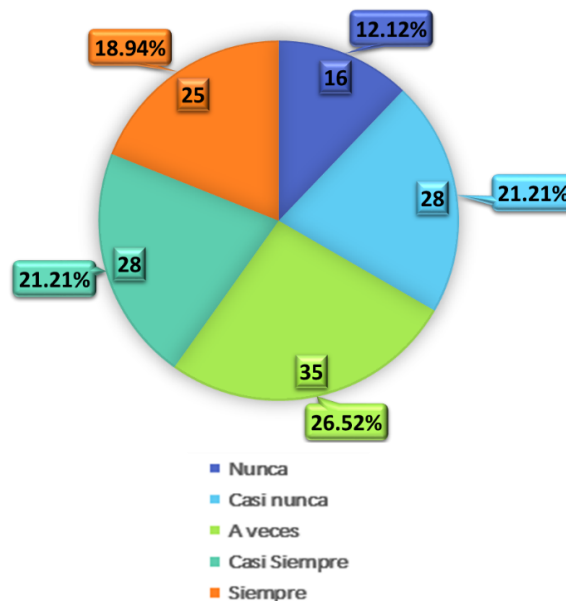
**Tabla N°11**

<b>SE FACILITA EL USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	16	12.12%
Casi nunca	28	21.21%
A veces	35	26.52%
Casi Siempre	28	21.21%
Siempre	25	18.94%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°11**

SE FACILITA EL USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 11, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si el administrador facilita el uso de herramientas de trabajo adecuados para cada área o departamento; 35 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 26.52%, 28 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 21.21%, 28 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 21.21%, 25 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 18.94% y 16 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 12.12%.

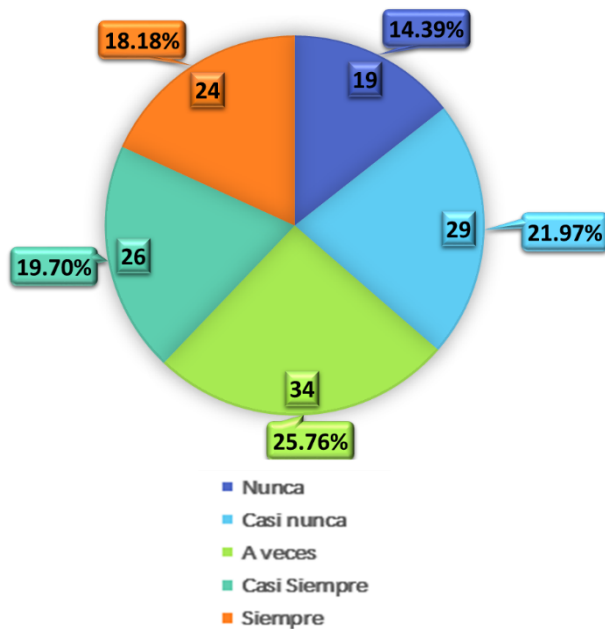
**Tabla N°12**

<b>SE LOGRA LOS OBJETIVOS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	19	14.39%
Casi nunca	29	21.97%
A veces	34	25.76%
Casi Siempre	26	19.70%
Siempre	24	18.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>132</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°12**

SE LOGRA LOS OBJETIVOS



Encuesta 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 12, indica los resultados de la encuesta realizada a 132 trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si Ud. cree que se logra los objetivos de trabajo de cada área; 34 trabajadores que expresaron a veces, lo que representa el 25.76%, 29 trabajadores que se respondieron casi nunca, lo que representa el 21.97%, 26 trabajadores refirieron casi siempre, lo que representa el 19.70%, 24 trabajadores que indicaron siempre, lo que representa el 18.18% y 19 trabajadores que manifestaron que nunca, lo que representa el 14.39%. Es decir, el 37.88% está de acuerdo respecto a si Ud. cree que se logra los objetivos de trabajo de cada área. A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca. Octubre 2018.

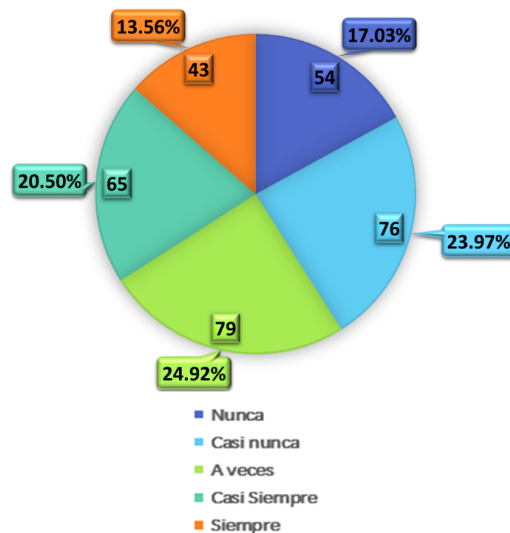
**Tabla N°13**

<b>SABE COMUNICAR VARIEDAD DE PLATOS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	54	17.03%
Casi nunca	76	23.97%
A veces	79	24.92%
Casi Siempre	65	20.50%
Siempre	43	13.56%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca  
- Octubre 2018

**Gráfico N°13**

SABE COMUNICAR VARIEDAD DE PLATOS



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 13, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si sabe comunicar la variedad de platos; 79 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 24.92%, 76 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 23.97%, 65 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 20.50%, 54 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.03% y 43 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 13.56%.

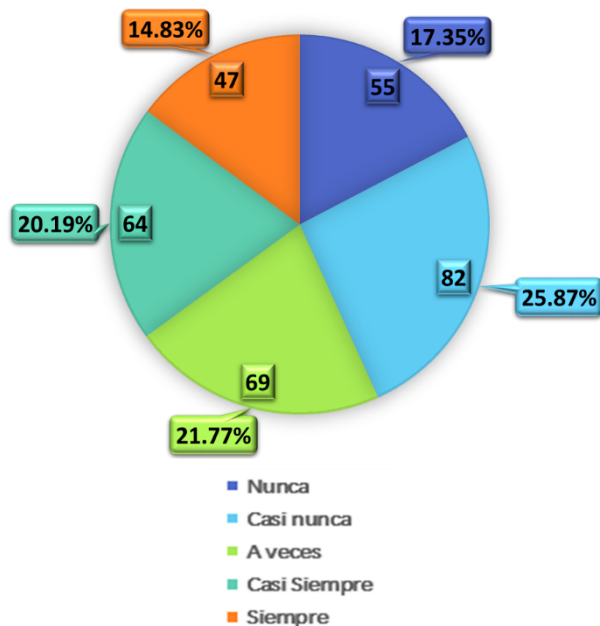
**Tabla N°14**

<b>TRABAJADORES MANTIENEN BUENA PRESENTACIÓN</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	55	17.35%
Casi nunca	82	25.87%
A veces	69	21.77%
Casi Siempre	64	20.19%
Siempre	47	14.83%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca  
- Octubre 2018

**Gráfico N°14**

TRABAJADORES MANTIENEN BUENA PRESENTACIÓN



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 14, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan



respecto a si los trabajadores mantienen una buena presentación durante las horas de trabajo; 82 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 25.87%, 69 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 21.77%, 64 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 20.19%, 55 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.35% y 47 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 14.83%.

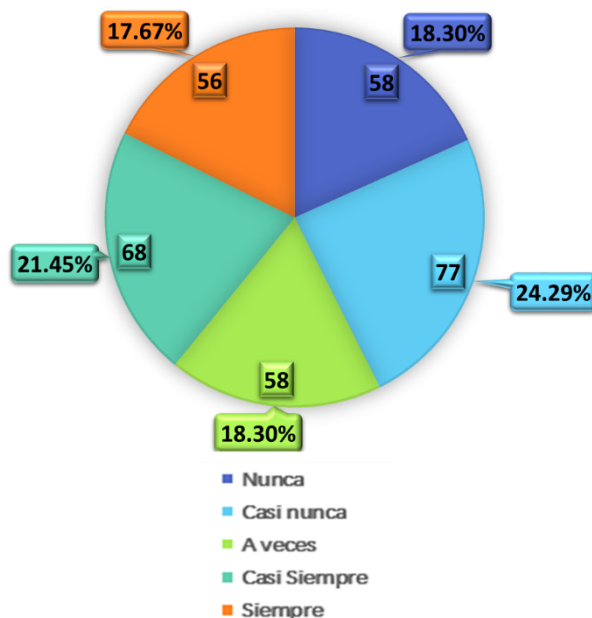
**Tabla N°15**

<b>ORGANIZACIÓN CUMPLE LAS NORMAS DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDAS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	58	18.30%
Casi nunca	77	24.29%
A veces	58	18.30%
Casi Siempre	68	21.45%
Siempre	56	17.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca  
- Octubre 2018

**Gráfico N°15**

ORGANIZACIÓN CUMPLE LAS NORMAS DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDAS



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 15, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan

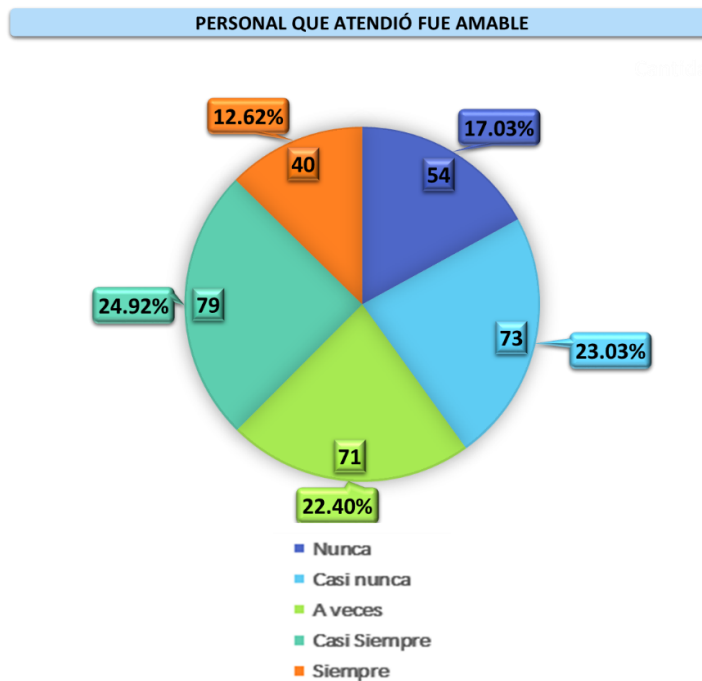
respecto a si la organización cumple con las normas de comunicación establecidas para ofrecer un buen servicio; 77 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 24.29%, 68 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 21.45%, 58 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 18.30%, 58 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 18.30% y 56 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 17.67%.

**Tabla N°16**

<b>PERSONAL QUE ATENDIÓ FUE AMABLE</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	54	17.03%
Casi nunca	73	23.03%
A veces	71	22.40%
Casi Siempre	79	24.92%
Siempre	40	12.62%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca  
- Octubre 2018

**Gráfico N°16**



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 16, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si el personal que te atendió fue amable; 79 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 24.92%, 73 clientes que se respondieron casi nunca, lo

que representa el 23.03%, 71 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 22.40%, 54 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.03% y 40 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 12.62%.

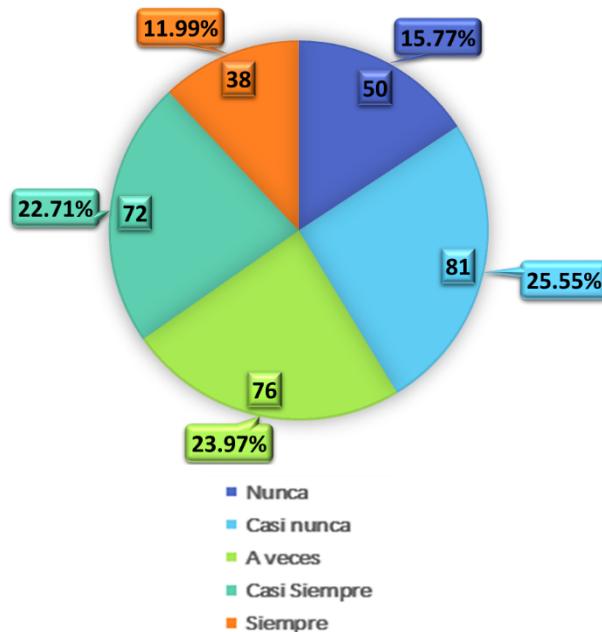
**Tabla N°17**

<b>TIEMPO DE ESPERA ES ADECUADO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	50	15.77%
Casi nunca	81	25.55%
A veces	76	23.97%
Casi Siempre	72	22.71%
Siempre	38	11.99%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca  
- Octubre 2018

**Gráfico N°17**

**TIEMPO DE ESPERA ES ADECUADO**



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 17, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si el tiempo de espera para la atención es adecuado; 81 clientes que se

respondieron casi nunca, lo que representa el 25.55%, 76 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 23.97%, 72 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 22.71%, 50 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 15.77% y 38 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 11.99%.

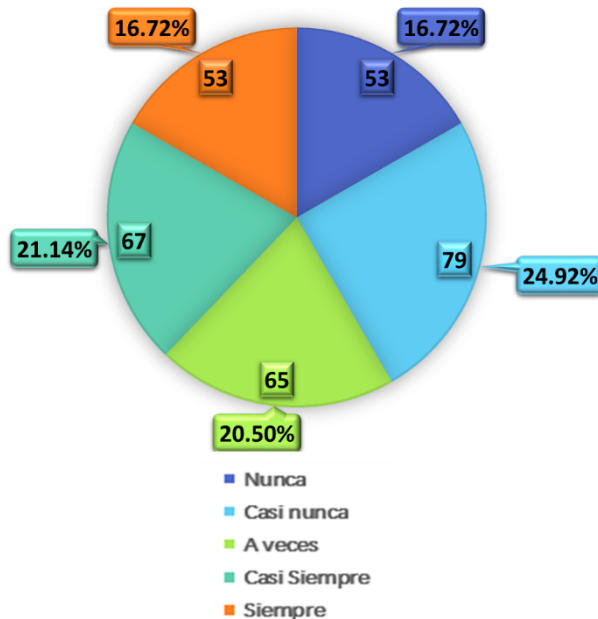
**Tabla N°18**

<b>TIEMPO DE ESPERA COMPARATIVO ES ADECUADO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	53	16.72%
Casi nunca	79	24.92%
A veces	65	20.50%
Casi Siempre	67	21.14%
Siempre	53	16.72%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca  
- Octubre 2018

**Gráfico N°18**

TIEMPO DE ESPERA COMPARATIVO ES ADECUADO



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 18, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si comparativamente con otros negocios similares el tiempo de espera es

adecuado; 79 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 24.92%, 67 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 21.14%, 65 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 20.50%, 53 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 16.72% y 53 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 16.72%.

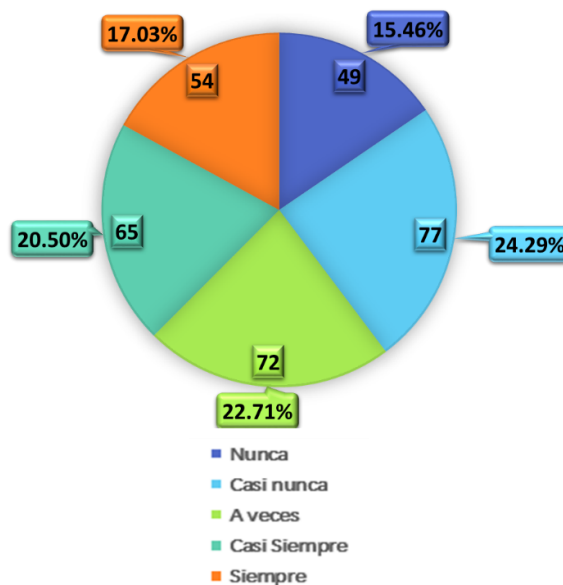
**Tabla N°19**

<b>COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PARA UNA ADECUADA ATENCIÓN</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	49	15.46%
Casi nunca	77	24.29%
A veces	72	22.71%
Casi Siempre	65	20.50%
Siempre	54	17.03%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°19**

COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PARA UNA ADECUADA ATENCIÓN



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 19, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si la coordinación de actividades para una adecuada atención y a tiempo

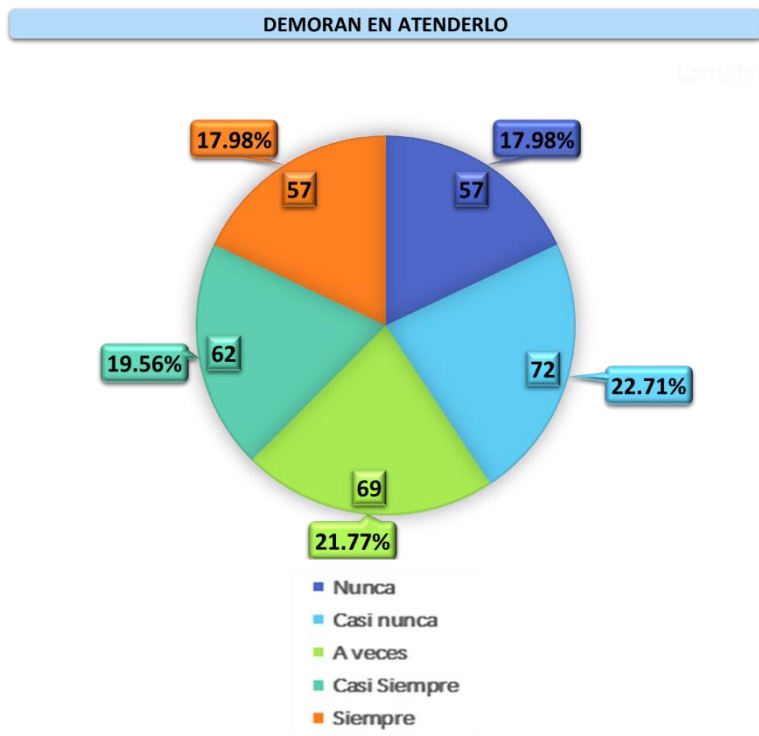
es adecuada; 77 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 24.29%, 72 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 22.71%, 65 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 20.50%, 54 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 17.03% y 49 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 15.46%.

**Tabla N°20**

<b>DEMORAN EN ATENDERLO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	57	17.98%
Casi nunca	72	22.71%
A veces	69	21.77%
Casi Siempre	62	19.56%
Siempre	57	17.98%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°20**



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 20, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si cuando consume algún producto o servicio demoran en atenderlo; 72

clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 22.71%, 69 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 21.77%, 62 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 19.56%, 57 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.98% y 57 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 17.98%.

**Tabla N°21**

<b>RECOMENDARÍA NUESTRO SERVICIO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	49	15.46%
Casi nunca	75	23.66%
A veces	68	21.45%
Casi Siempre	58	18.30%
Siempre	67	21.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°21**



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 21, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si recomendarías nuestro servicio a un amigo o conocido; 75 clientes que

se respondieron casi nunca, lo que representa el 23.66%, 68 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 21.45%, 67 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 21.14%, 58 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 18.30% y 49 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 15.46%. Es decir, el 39.43% está de acuerdo respecto a si recomendarías nuestro servicio a un amigo o conocido.

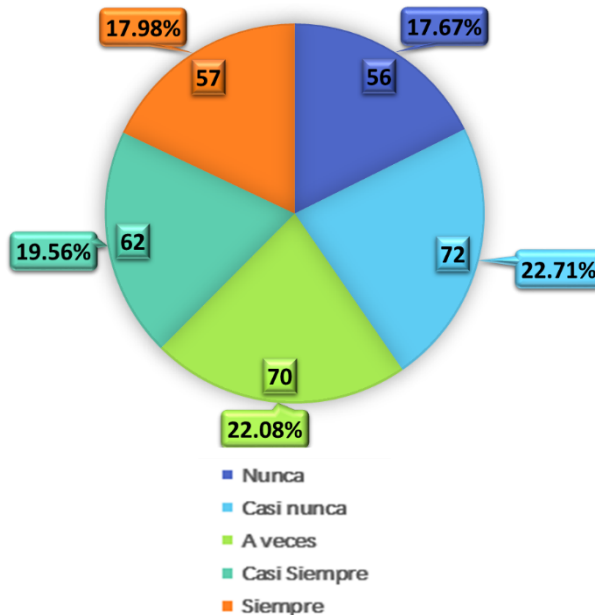
**Tabla N°22**

<b>SATISFACCIÓN SUPERA LAS EXPECTATIVAS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	56	17.67%
Casi nunca	72	22.71%
A veces	70	22.08%
Casi Siempre	62	19.56%
Siempre	57	17.98%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°22**

SATISFACCIÓN SUPERA LAS EXPECTATIVAS



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 22, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si la satisfacción supera sus expectativas; 72 clientes que se respondieron



casi nunca, lo que representa el 22.71%, 70 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 22.08%, 62 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 19.56%, 57 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 17.98% y 56 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.67%.

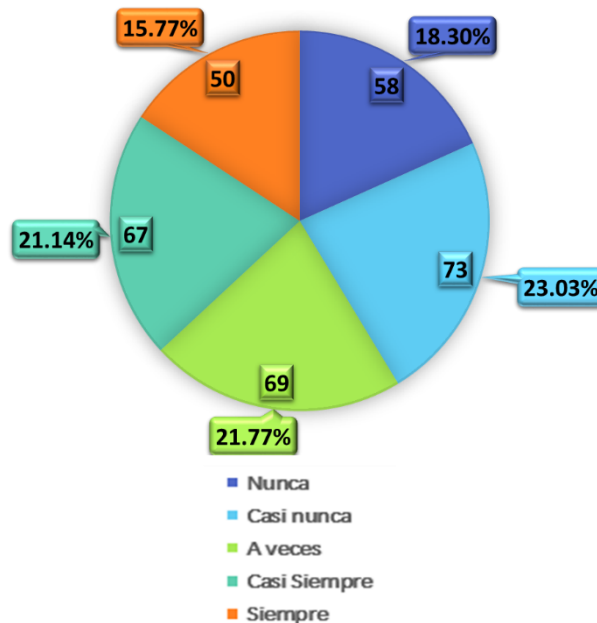
**Tabla N°23**

<b>PROBABLE QUE VISITE DE NUEVO ESTE NEGOCIO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	58	18.30%
Casi nunca	73	23.03%
A veces	69	21.77%
Casi Siempre	67	21.14%
Siempre	50	15.77%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°23**

PROBABLE QUE VISITE DE NUEVO ESTE NEGOCIO



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 23, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan

respecto a si es probable que nos visite de nuevo; 73 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 23.03%, 69 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 21.77%, 67 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 21.14%, 58 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 18.30% y 50 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 15.77%.

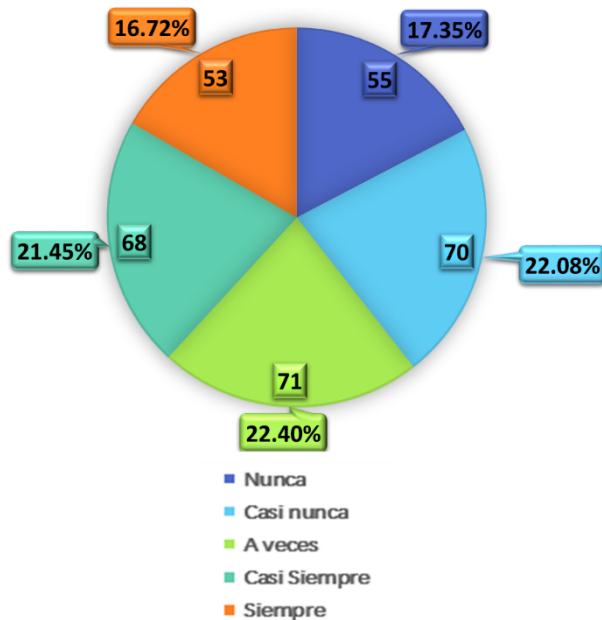
**Tabla N°24**

<b>LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA SON ADECUADAS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	55	17.35%
Casi nunca	70	22.08%
A veces	71	22.40%
Casi Siempre	68	21.45%
Siempre	53	16.72%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

**Gráfico N°24**

LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA SON ADECUADAS



Encuesta 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca - Octubre 2018

La tabla N° 24, indica los resultados de la encuesta realizada a 317 clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, de los clientes encuestados manifiestan respecto a si las condiciones de infraestructura son adecuadas; 71 clientes que expresaron a veces, lo que representa el 22.40%, 70 clientes que se respondieron casi nunca, lo que representa el 22.08%, 68 clientes refirieron casi siempre, lo que representa el 21.45%, 55 clientes que manifestaron que nunca, lo que representa el 17.35% y 53 clientes que indicaron siempre, lo que representa el 16.72%.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  y  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 1.- HIPÓTESIS 1:

H<sub>1</sub>: El cumplimiento de objetivos estratégicos influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

H<sub>0</sub>: El cumplimiento de objetivos estratégicos NO influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

### 2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

### 3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Cumplimiento de objetivos estratégicos	Calidad de servicio
Spearman's rho	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Correlation Coefficient	1,000	,804
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	132	132
	Calidad de servicio	Correlation Coefficient	,804	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	132	132

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el cumplimiento de objetivos estratégicos influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

1.- HIPÓTESIS 2:

H<sub>2</sub>: El nivel de liderazgo influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

H<sub>0</sub>: El nivel de liderazgo NO influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Nivel de liderazgo	Calidad de servicio
Spearman's rho	Nivel de liderazgo	de Correlation	1,000	,821
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
			N	132
			132	132
	Calidad de servicio	de Correlation	,821	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
			N	132

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de liderazgo influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

1.- HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub>: Las estrategias de la organización influyen significativamente en la

calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

H<sub>0</sub>: Las estrategias de la organización NO influyen significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Estrategias de la organización	Calidad de servicio
Spearman's rho	Estrategias de la organización	Correlation	1,000	,793
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
			N	132
			132	132
	Calidad de servicio	Correlation	,793	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
			N	132
			132	132

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que las estrategias de la organización influyen significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

Luego de haber comprobado las tres hipótesis específicas, se comprobó la Hipótesis general:

La estructura organizacional influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca

### 4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 132 trabajadores de la asociación Cultural Brisas del Titicaca, se pudo demostrar que existen evidencias para comprobar las hipótesis planteadas en el estudio.

Respecto a la hipótesis 1, si el cumplimiento de objetivos estratégicos influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, se obtuvo los siguientes resultados:

El 53.03% está en desacuerdo que el administrador tiene la capacidad de direccionar a los trabajadores para trabajar hacia una misma visión, del mismo modo, el 45.45% está en desacuerdo que el administrador desarrolla la confianza y respeto, de igual manera, el 41.67% está en desacuerdo que el administrador se involucra en las reuniones de la organización, finalmente, el 40.91% está en desacuerdo que el administrador se preocupa por sus trabajadores.

Respecto a la hipótesis 2, si el nivel de liderazgo influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, se obtuvo los siguientes resultados:

Es decir, el 42.42% está en desacuerdo que el administrador considera los procesos adecuados, del mismo modo, el 48.48% está en desacuerdo que los trabajadores se interesan en utilizar herramientas tecnológicas, mientras que el 41,66% indica que siempre la organización brinda capacitaciones en cada área para una actualización y mejor desempeño laboral

Respecto a la hipótesis 3, si las estrategias de la organización influyen significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, se obtuvo los siguientes resultados:

El 41.67% está de acuerdo respecto a si se cumple la misión y visión con ayuda del manual de funciones, del mismo modo, el 42.42% está de acuerdo respecto a si se cumple con el cronograma del plan de trabajo trazado, finalmente, el 37.88% está de acuerdo respecto a si Ud. cree que se logra los objetivos de trabajo de cada área.

De los resultados anteriores, se puede afirmar, que la estructura organizacional influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Existe evidencia que el cumplimiento de objetivos estratégicos influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- 2) Se determinó que el nivel de liderazgo influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- 3) Existe evidencia que las estrategias de la organización influyen significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.
- 4) Se determinó que la estructura organizacional influye significativamente en la calidad del servicio en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Cumplir y hacer cumplir los objetivos estratégicos, haciendo seguimiento constante a cada uno de los objetivos, mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), Rol de Organización y Funciones (ROF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP). Cada junta directiva debe actualizar y aprobar el MOF, ROF.
  
- 2) Promover a los trabajadores actividades que involucren trabajo en equipo y liderazgo para el adecuado manejo del personal. A la vez, las personas de mayor experiencia pueden conocer los puntos de vista de los más jóvenes e incluso aprender, las dinámicas de integración ayudan a que los miembros del equipo se conozcan mejor como personas y permita el desarrollo de relaciones interpersonales, la colaboración y por ende la obtención de mejores resultados de trabajo.
  
- 3) Implementar estrategias en la organización, para mejorar la calidad de servicio de los clientes de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.  

Acciones capacitar al personal, trabajador, colaborador, seleccionar personal dispuesto a brindar una excelente atención, enfocarse en el cliente.

Cumplir con lo que ofrece, respetar las condiciones del producto o servicio.  
Brindar un buen servicio al cliente, efectividad en el servicio.

Adquirir nuevos clientes con productos o servicios sorprendentes, innovadores, con un valor agregado que garantice una ventaja competitiva en el mercado.
  
- 4) Difundir los resultados de la investigación y resaltar la importancia de la estructura organizacional en la calidad de servicio de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

Colocar los resultados en áreas estratégicas de la organización, para su lectura e información. Reorganizar la estructura de la organización, haciéndola más plana, para mejorar las relaciones humanas, la comunicación y la calidad de servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, A, Jorge. (2009). Control de Calidad un Enfoque Integral y Estadístico. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Barone.S. (2009). Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación. República Dominicana: Edit. Federación internacional fe y alegría.

Albreth.K, Laurence, Bradford (2001) La excelencia en el Servicio .Colombia .3era Edición. Editorial Legis.

Bonache, Jaime. (2006). Dirección de Personas. España: Editorial Prentice Hall.

Caiza, J.; Pijal, L. (2012). *Estudio de las capacidades fútbol. Coordinativas en el* Tesis de grado. Lima – Perú.

Camisón, Cesar, Cruz, S, Gonzales, T. (2006). Gestión de la calidad conceptos, enfoques modelos y sistemas, Madrid, España: Editorial Pearson.

Carro. Paz. Roberto. (2008). Administración de la Calidad Total. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Ebook.

Cantú. D, Humberto. (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Edit. Mc Graw Hill.

Champi, C. (2013). “Clima Organizacional y Calidad de Servicio Educativo en la Instituciones Educativas Publicas del Distrito de Villa El Salvador - UGEL 01”. Tesis de Postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos Quinta edición*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Edit. Graw Hill.

Daft. L, Richard. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. México, D.F: Editores Cengage Learning.

D. Keith Denton. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Franklin, Benjamín, E. (1998). *Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura*. México, D.F: Edit. Mc Graw Hill S.A.

Franklin, Benjamín y Fincowsky. (2009). *Organización de empresas*. Tercera edición. México, México D.F: Editorial Mc Graw Hill.

Gareth R. Jones. (2008). *Teoría Organizacional-Diseño y Cambio de las Organizaciones*. Quinta edición. Ciudad de Juárez, México: Edit. Pearson.

Hernández y Rodríguez, Sergio (2006). *Introducción a la administración: origen, evolución y vanguardia*. Cuarta edición. México, México D.F: Editorial Mc Graw Hill.

Intxausti, Kike. (2000). *Nuestro Viaje a la Calidad*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Ivancevich, John m. Konopaske, Robert y Matteson Michael t. (2006). Comportamiento Organizacional. Séptima edición. México: editorial Mc Graw Hill.

Koontz, Harold Y Wehrich, H. (2002). Elementos de Administración un enfoque Internacional y de innovación. Séptima edición. México: Edit. Mc Graw Hill / Interamericana S.A.

Laguerenne, Pablo. (2007). "Análisis del Clima Laboral en la Zona de Colima de la Comisión Laboral de Electricidad". Tesis de maestría en administración. Universidad de Colima. Colima, México.

Lemaitre, M.J. (2009). Nuevos enfoques sobre aseguramiento de la calidad en un contexto de cambios – calidad en la educación. Santiago, Chile. Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.

López Gumucio, Ricardo. (2005). La calidad total en la empresa moderna. Cochabamba, Bolivia. Red de revistas científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal.

Manual la Calidad en el Servicio al Cliente. (2008). España: Editorial Vértice.

Macazaga, J. (2007). Organización Basada en Procesos. Segunda edición. México: Editor Grupo Alfaomega.

Mintzberg, Henry. (1991). Estructura organizacional, diseño de organización eficientes. Segunda reimpresión. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.

Munch Galindo, Lourdes (2006). Fundamentos de la administración. México: Editorial trillas.

Porter, Michael. (2013). Estrategia Competitiva. México: Edit. Continental.

Rivera, José I y Valdivia C, Miguel j. (2014). "Uso de Redes Sociales y Calidad de Servicio según Usuarios de Sede Central del Jurado Nacional de Elecciones 2014". tesis de maestría en gestión pública Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú.

Revista electrónica educare. (educare electronic journal). (2014). Volumen 181. Universidad Nacional de Costa Rica.  
<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>

Robbins, Stephen. P, Coulter (2005). Administración. Octava edición. México: Edit. Pearson.

Rodríguez, M. Darío. (2006). Gestión Organizacional, elementos para su estudio. Santiago, Chile: Editorial Alfaomega.

Sangüesa, Marta. (2006). Teoría y Práctica de Calidad. España: Editorial Thomson.

Stanford, Naomi. (2010). Diseño de Organización como Lograr Compañías Solidas. Lima, Perú. Emp.Editorial El Comercio. Perú.

Sosa Pulido, Demetrio. (2014). Administración por calidad, un modelo de calidad total para las empresas. Segunda edición. México, México D.F: Editorial Limusa.

Tarí Guilló, Juan José. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Murcia, España: Edita publicaciones Universidad de Alicante.

Tigani, Daniel. (2006). Excelencia en servicio. Primera edición. Argentina: Edit. Liderazgo.

Tenesaca, I. (2010). "Diseño de una Estructura Organizacional y funcional para la Empresa Compuauto". Tesis de postgrado.Universidad de Cuenca Ecuador. Cuenca, Ecuador.



## **ANEXOS**

**ANEXO N°1: Instrumento de Recolección de Datos**

**ANEXO N°2: Matriz de coherencia interna**

**ANEXO N°1**  
**CUESTIONARIO**

**Instrumento de Recolección de Datos**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

1: nunca      2: casi nunca      3: a veces      4: casi siempre      5: siempre

INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
<b>NIVEL DE LIDERAZGO</b>					
1) El administrador tiene la capacidad de direccionar a todos los trabajadores para trabajar hacia una misma visión					
2) El administrador desarrolla la confianza y respeto mutuo entre los trabajadores					
3) El administrador se involucra en las reuniones y/o actividades de la organización					
4) El administrador se preocupa por sus trabajadores y se asegura de que obtengan lo que necesitan					
<b>ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
5) El administrador considera los procesos de capacitación en su desempeño laboral					
6) Los trabajadores se interesan en utilizar herramientas tecnológicas en la organización					
7) La organización brinda capacitaciones en cada área para una actualización y mejor desempeño laboral					
8) Ud. cree que es importante la empatía entre los compañeros de trabajo para poder desarrollarse en el ámbito laboral					
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>					
9) Se cumple la misión y visión con ayuda del manual de funciones					
10) Se cumple con el cronograma del plan de trabajo trazado					
11) El administrador facilita el uso de herramientas de trabajo adecuados para cada área o departamento					
12) Ud. Cree que se logra los objetivos de trabajo de cada area					

## CALIDAD DE SERVICIO

1: nunca      2: casi nunca      3: a veces      4: casi siempre      5: siempre

INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
<b>NIVEL DE COMUNICACIÓN</b>					
13) Los trabajadores saben ofrecer la variedad de platos					
14) Los trabajadores mantienen una buena presentación durante las horas de trabajo					
15) La organización cumple con las normas de comunicación establecidas para ofrecer un buen servicio					
16) El personal que te atendió fue amable					
<b>TIEMPO EN LA ATENCION</b>					
17) El tiempo de espera para la atención es adecuado					
18) Comparativamente con otros negocios similares el tiempo de espera es adecuado					
19) La coordinación de actividades para una adecuada atención y a tiempo es adecuada					
20) Cuando consume algún producto o servicio demoran en atenderlo.					
<b>SATISFACCION AL CLIENTE</b>					
21) Recomendarías nuestro servicio a un amigo o conocido					
22) La satisfacción supera sus expectativas					
23) Es probable que nos visite de nuevo					
24) Las condiciones de infraestructura son adecuadas					

