

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE POST-MANTENIMIENTO DE PISCINAS SE  
RELACIONA CON LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA PISCINES S.A.C. EN EL  
PERÍODO 2017**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**EMMA BERTHA LOARTE CHOQUE**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA- PERÚ**

**2017**

A mis hijos, Miguel y Valentino, que son la mayor motivación de poder seguir superándome y enseñarles que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo, ni obstáculo alguno que impida alcanzar nuestros sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por dame fuerza para perseverar y poder cumplir con cada una de mis metas en la vida.

A mi esposo e hijos, que son mi apoyo incondicional.

A mis asesores al Magíster Edgar Alfredo Rivera Vílchez con quien inicie este reto y al Lic. Adm. William Iraola Real, por su tiempo, paciencia, consejos y orientación durante el proceso de elaboración de la tesis.

## PRÓLOGO

En los últimos años la calidad en el servicio ha adquirido una gran importancia en todo tipo de negocio, especialmente porque la expectativa de los clientes es cada vez más alta, la competencia cada día es más agresiva y sin dejar de lado que cada vez se incrementa los negocios en el mercado, ofreciendo los mismos productos y servicios.

Ya no es un impedimento económico tener una piscina en casa o que los centros de esparcimiento incluyan en los servicios que ofrecen una piscina.

La globalización ha ayudado a que la información esté cada vez más cerca y más actualizada, permitiendo a los clientes estudiar a sus proveedores antes de realizar una inversión, buscando empresas con reconocimiento en el mercado y que tengan experiencia en los productos y servicios que ofrecen.

Cuando los clientes adquieren la construcción de una piscina, o sólo compra los equipos, se asegura de que la empresa le otorgue un servicio de post-mantenimiento hasta que ellos mismos puedan realizarlo.

El objetivo de esta investigación es verificar si el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relacionaba con la calidad de servicio que brinda la empresa Piscines S.A.C.

En este marco buscamos saber si, los empleados responden de manera asertiva y rápida ante las necesidades de los clientes.

Si los empleados del área de post-mantenimiento se encuentran especializados en los servicios que realizan y si el cliente se encuentra satisfecho con lo que la empresa le brinda.

El capítulo I, nos habla de la problemática que presenta la empresa Piscines en el área de post-mantenimiento de piscinas, situación que motivo a buscar las causas que la originan y a determinar que podía ocurrir de persistir en esta situación.

El capítulo II, nos muestra el marco teórico y conceptual que toma como base para el desarrollo de la investigación. En los antecedentes se ha tomado en cuenta información que tenga relación con el objeto de estudio sean estas internacionales y nacionales. Se observa la evolución que ha tenido el desarrollo organizacional y calidad de servicio, así como el marco conceptual de estas dos variables. El diseño organizacional involucra, los diseños de control, la existencia de la formalización, que las reglas y procedimiento guíen el comportamiento de los empleados, que la toma de decisiones no sólo se tomen el nivel más alto de la organización, permitir que los empleados tomen decisiones cuando se trata de poder responder de manera inmediata ante las necesidades de los clientes, de la misma forma demostrar conocimiento con los servicios que prestan, tener la habilidad de entender las necesidades del cliente y de ofrecer soluciones rápidas, todos estos elementos demuestran calidad en el servicio.

El capítulo III, planteamos las hipótesis: El diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

El capítulo IV, muestra la metodología que ayudo a que la investigación sea más completa, y sobre todo presente bases sólidas, confiables y estructuradas. Se describe de qué manera se llevó a cabo la investigación objeto de estudio.

El capítulo V, muestra los resultados obtenidos, es decir demostramos con la prueba de hipótesis la relación existente entre el diseño organizacional y la calidad de servicio en el área de post-mantenimiento de la empresa Piscines S.A.C.

Esta investigación es importante porque ayuda a la empresa a que periódicamente realice evaluaciones del diseño organizacional, permitiendo actualizarla, evaluar a los colaboradores del área de post-mantenimiento del conocimiento que poseen para brindar un servicio de calidad, asimismo realizar encuestas a nuestros clientes de la satisfacción que tienen con los servicios que la empresa Piscines S.A.C. ofrece.

## Índice

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRÓLOGO.....	iv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
Capítulo I .....	1
1. Planteamiento del Estudio.....	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema Principal.....	4
1.2.2. Problemas Secundarios .....	4
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Delimitación de la Investigación .....	6
1.4.1. Delimitación Temporal .....	6
1.4.2. Delimitación Espacial .....	6
1.4.3. Delimitación Social.....	6
1.4.4. Delimitación Conceptual .....	6
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación .....	7
1.6. Limitaciones de la Investigación .....	8

Capítulo II.....	9
2. Marco teórico y conceptual.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.2. Marco histórico.....	16
2.2.1. Diseño organizacional.....	16
2.2.2. Calidad de servicio.....	23
2.3. Marco legal.....	28
2.4. Marco teórico.....	29
2.4.1. Diseño organizacional.....	29
2.4.1.1. Concepto.....	29
2.4.1.2. Importancia del diseño organizacional.....	31
2.4.1.3. Dimensión del diseño organizacional.....	32
2.4.1.4. Modelos del diseño organizacional.....	34
2.4.1.5. Organigrama.....	35
2.4.1.6. Manual de organización y funciones.....	36
2.4.1.7. Reglamento interno de trabajo.....	38
2.4.2. Calidad del servicio.....	39
2.4.2.1. Concepto.....	39
2.4.2.2. Modelo de calidad de servicio.....	40
2.4.2.3. Componentes de la calidad de servicio.....	47
2.5. Marco conceptual.....	54
Capítulo III.....	58
3. Hipótesis de la investigación.....	58



3.1.	Hipótesis general.....	58
3.2.	Hipótesis específicas.....	58
Capítulo IV.....		59
4.	Marco Metodológico.....	59
4.1.	Método de investigación.....	59
4.1.1.	El método hipotético deductivo.....	59
4.1.2.	El enfoque: Cuantitativo.....	59
4.1.3.	El Alcance: Correlacional.....	60
4.1.4.	Tipo: Aplicada.....	60
4.2.	Diseño de la investigación.....	60
4.3.	Población y muestra de investigación.....	62
4.4.	Variables de la investigación.....	62
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
4.5.1.	Técnica.....	64
4.5.2.	Instrumento.....	65
4.5.2.1.	Cuestionario de la encuesta.....	65
4.6.	Procedimientos y recolección de datos.....	65
4.7.	Técnicas de procesamiento de análisis de datos.....	65
Capítulo V.....		67
5.	Resultados obtenidos.....	67
5.1.	Presentación y análisis de los resultados.....	67
5.1.1.	Descripción de resultados de la variable diseño organizacional.....	67
5.1.1.1.	Dimensión: Especialización de trabajo.....	67

5.1.1.2.	Dimensión: Departamentalización.....	69
5.1.1.3.	Dimensión: Cadena de mando .....	70
5.1.1.4.	Dimensión: Tramo de control .....	72
5.1.1.5.	Dimensión: Centralización y descentralización.....	73
5.1.1.6.	Dimensión: Formalización.....	75
5.1.1.7.	Variable: Diseño organizacional.....	77
5.1.2.	Descripción de resultados de la variable calidad de servicio.....	79
5.1.2.1.	Dimensión: Elementos tangibles de la calidad del Servicio .....	79
5.1.2.2.	Dimensión: Fiabilidad de la calidad del Servicio .....	80
5.1.2.3.	Dimensión: Capacidad de respuesta de la calidad del Servicio.....	82
5.1.2.4.	Dimensión: Seguridad de la calidad del Servicio .....	84
5.1.2.5.	Dimensión: Empatía de la calidad del Servicio .....	85
5.1.2.6.	Variable: Calidad del Servicio.....	87
5.2.	Análisis e interpretación de los resultados.....	88
5.2.1.	Prueba de hipótesis .....	88
5.2.1.1.	Hipótesis Principal .....	88
5.2.1.2.	Hipótesis Específica N° 1 .....	90
5.2.1.3.	Hipótesis Específica N° 2 .....	92
5.2.1.4.	Hipótesis Específica N° 3 .....	94
5.2.1.5.	Hipótesis Específica N° 4 .....	96
5.2.1.6.	Hipótesis Específica N° 5 .....	98
5.2.1.7.	Hipótesis Específica N° 6 .....	100
	RESULTADOS OBTENIDOS.....	103

CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS.....	114
APÉNDICES.....	120
Apéndice A – Matriz de consistencia .....	117
Apéndice B – Encuesta .....	125

## Lista de Tablas

Tabla 1. Manual de funciones del técnico de instalaciones y de mantenimiento de piscinas.....	37
Tabla 2. Variable independiente .....	62
Tabla 3. Variable dependiente.....	64
Tabla 4. Especialización del trabajo.....	67
Tabla 5. Departamentalización.....	69
Tabla 6. Cadena de mando.....	70
Tabla 7. Tramo de control.....	72
Tabla 8. Centralización y Descentralización.....	73
Tabla 9. Formalización.....	75
Tabla 10. Diseño Organizacional.....	77
Tabla 11. Elementos Tangible de la calidad del Servicio.....	79
Tabla 12. Fiabilidad.....	80
Tabla 13. Capacidad de respuesta.....	82
Tabla 14. Seguridad.....	84
Tabla 15. Empatía.....	85
Tabla 16. Calidad del servicio.....	87
Tabla 17. Relación entre la calidad de servicio y el diseño organizacional .....	89
Tabla 18. Relación entre calidad de servicio y la especialización de trabajo .....	91
Tabla 19. Relación entre calidad de servicio y la departamentalización .....	93
Tabla 20. Relación entre calidad de servicio y Cadena de mando.....	95
Tabla 21. Relación entre calidad de servicio y tramo de control.....	97

Tabla 22. Relación entre calidad de servicio y centralización y descentralización .....	99
Tabla 23. Relación entre calidad de servicio y formalización .....	101

## Lista de Figuras

Figura 1. Coeficiente de correlación de Pearson .....	61
Figura 2. Especialización del trabajo según encuesta a colaboradores.....	68
Figura 3. Departamentalización según encuesta de los propios colaboradores .....	69
Figura 4. Cadena de mando según encuesta de los propios colaboradores .....	71
Figura 5. Tramo de control según encuesta de los propios colaboradores .....	72
Figura 6. Centralización y descentralización, según encuesta de los propios colaboradores .....	74
Figura 7. Formalización, según encuesta de los propios colaboradores .....	76
Figura 8. Diseño organizacional, según encuesta de los propios colaboradores .....	77
Figura 9. Elementos tangibles, según grupo de estudio.....	79
Figura 10. Fiabilidad, según grupo de estudio.....	81
Figura 11. Capacidad de respuesta, según grupo de estudio.....	83
Figura 12. Seguridad, según grupo de estudio.....	86
Figura 13. Empatía, según grupo de estudio.....	86
Figura 14. Calidad de servicio según grupo de estudio .....	87
Figura 15. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo al diseño organizacional. .....	92
Figura 16. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la especialización de trabajo .....	92
Figura 17. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la departamentalización .....	94
Figura 18. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la cadena de mando .	96

Figura 19. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo el tramo de control .....	98
Figura 20. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la centralización y descentralización control .....	100
Figura 21. Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la formalización.....	102

## RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad demostrar si el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscinas se relaciona con la calidad de servicio que brinda Piscines S.A.C. en el período 2017.

Se ha analizado que el diseño organizacional, en cuanto a las variables y dimensiones de estudio, ha permitido fortalecer las acciones a tomar para ofrecer servicios de calidad.

El tipo de investigación que se ha realizado es aplicada porque cumple con los propósitos para solucionar problemas prácticos de la investigación. De enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptiva, correlacional y transversal, porque se examinó la relación existente entre el diseño organizacional y la calidad de servicio al cliente, para ello se recolectó los datos en un solo momento y en un tiempo único. La muestra seleccionada de tipo no probabilístico, intencionado, estuvo constituida por la población de estudio de seis (6) colaboradores del área de post-mantenimiento de piscinas y por doce (12) clientes que han recibido el servicio de post-mantenimiento durante el último período.

Para la obtención de resultados, se utilizó como instrumento un cuestionario de 36 preguntas aplicados a los colaboradores y clientes, para luego ser tabulados y trasferidos al SPSS. El resultado evidencia una correlación positiva existente entre el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscinas y la calidad de servicio que brinda Piscines S.A.C.

**Palabras claves:** Diseño organizacional, calidad de servicio, formalización, seguridad



## ABSTRACT

The main goal of this investigation is prove that organizational design of the pools post-management area is related with Piscines S.A.C.'s quality of service in the 2017 term.

Organizational design, thanks to variables and dimensions of study, enabled strengthen the actions to offer quality of services.

The type of research is applied because it satisfies the purpose of practical problem-solving of the investigation. Also, it is a quantitative, descriptive, correlational and transversal research, with a non-experimental design; because, the relationship between the organizational design and the customer quality service was considered, and, the data was collected in a single time range.

The sample was composed of a study population of six (6) pools post-management area workers and twelve (12) customers whom received this service. They were selected by a non-probabilistic and intended sampling.

For the results, the information was gathered through a questionnaire of 36 questions applied to customers and workers. Then, the information was tabulated and transfer to SPSS. The results demonstrate a positive correlation between the organizational design of the pools post-management area and the Piscines S.A.C.' quality of service.

**Key words:** Organizational design, quality of service, standardization, assurance

## Capítulo I

### 1. Planteamiento del Estudio

#### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

En los países del primer mundo como Francia, han planificado muy bien sus estrategias de negociación; el sector de las piscinas evoluciona positivamente gracias a las exportaciones, los principales equipos que exporta el país son piscinas prefabricadas o en kit, y también se están abriendo al exterior los equipamientos para filtros, equipos eléctricos, robots limpia fondos, etc.

Los clientes extranjeros valoran las innovaciones francesas, tanto en conocimientos técnicos como en estética, así como a las empresas del país que son un referente en el sector.

En países avanzados como los Estados Unidos y Canadá, sin importar el tamaño que tenga una empresa, entienden a la perfección la importancia del diseño organizacional en el área administrativa, para definir los distintos procesos que tendrá la empresa, y demarcar las funciones y actividades respectivamente.

Las empresas de piscinas, en México y países Centroamericanos son similares a nuestra realidad, en su mayoría podemos observar mucha informalidad, y por ende las empresas son pequeñas y nada organizadas, pues están siendo manejadas por personas que desconocen las herramientas para organizar una empresa.

En los países de América del Sur, las empresas están muy organizadas en manejar los productos y servicios innovadores de línea de piscinas, compran directamente a las fábricas para luego poder distribuirlo en su mismo país o poder exportarlos.

En Perú, el sector de la construcción de piscinas ha crecido a pasos agigantados en estos últimos años, es así que las casas y/o edificios cuentan con una piscina, haciendo más trayente la compra para los futuros propietarios.

La empresa Piscines S.A.C. empezó sus actividades el 13 de noviembre de 1995, en la Provincia de Lima, Departamento de Lima; ubicada actualmente en Calle Retama N° 304 – 306, Distrito de Surquillo.

Es una empresa de capitales peruanos, dedicada a la comercialización de equipos para piscinas, piletas ornamentales, caídas de agua, hidromasajes, así como la construcción y servicio de instalación y mantenimiento de las mismas. En la actualidad cuenta con 30 trabajadores permanentes.

Se han podido distinguir tres líneas principales en la empresa: comercialización, construcción y servicio. La línea comercial, consiste en desarrollar las actividades de compra venta de equipos para piscina, piletas o fuentes ornamentales, saunas, hidromasajes, bombas de lucha contra incendio etc. Realiza la captación y fidelización de los clientes (constructoras, clubs, centros de esparcimiento, etc.), y poder colocar los distintos productos que maneja la empresa. En la línea de construcción, se realiza desde el diseño de ingeniería, levantamiento de información hasta la ejecución del proyecto. La línea de servicio, maneja dos sub líneas que son: Las instalaciones hidráulicas y eléctricas de las piscinas, piletas ornamentales, saunas, e hidromasajes, etc., hasta la puesta en funcionamiento de los equipos, mantenimiento de piscinas y piletas, se enseña a operar los equipos, así como el tratamiento del agua para un mejor uso.

Misión: Somos el más sólido equipo de profesionales en instalaciones de piscinas, piletas ornamentales, saunas, electrobombas, diseño, asesoría y consultoría empresarial;

aliados estratégicos de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades, por encima de sus expectativas.

Visión: Ser una empresa líder nacional con nivel de competencia internacional, reconocida por su capacidad profesional de anticiparse y adaptarse a las necesidades de los clientes, sean empresas públicas o privadas en general.

Diagnóstico de la situación problemática, En la empresa Piscines S.A.C. se han podido identificar las siguientes deficiencias: a) Una parte de los clientes de la empresa prefieren realizar la compra de los equipos de piscina y no las instalaciones, prefieren contratar maestros de obra sin experiencia; b) falta de control en el uso de los materiales de los servicios; c) demora en la ejecución de los servicios;

Las causas que los originaron: a) al cliente le parece muy elevado el presupuesto de servicio de instalación de los equipos de piscina de una empresa especializada; b) desperdicio en el uso de materiales de instalación; c) personal técnico instalador demora en la ejecución del servicio de instalación.

Sí, la empresa continúa presentando estos problemas y no reduce o se eliminan las deficiencias arriba descritas; entonces sucederán a) disminución de la cartera de clientes en los servicios de posventa y mantenimiento de piscinas b) El cierre del área técnica de servicios de piscinas.

Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscinas se relaciona con la calidad de servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017, y traerán los siguientes beneficios: Clientes fidelizados con la empresa, incremento de los ingresos en las líneas de servicios, ejecución de servicios sin

reclamos, instalaciones garantizadas, crecimiento de la demanda por recomendación de clientes satisfechos.

Aunque la empresa Piscines cuenta con 21 años en el mercado, muestra carencia en los aspectos administrativos, se percibe la ausencia de la delimitación de áreas funcionales, así como carece de políticas que determinen las funciones de cada departamento lo que hace indefinible la especialización de cada departamento. La empresa Piscines no cuenta además de la identificación de un estilo de diseño organizacional que le permita mejorar la eficiencia en la atención a los clientes.

## **1.2. Formulación del Problema.**

### ***1.2.1. Problema Principal.***

¿En qué medida el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?

### ***1.2.2. Problemas Secundarios.***

- ¿En qué medida la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?
- ¿De qué manera la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?
- ¿En qué medida la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?

- ¿De qué manera el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- ¿La centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?
- ¿La formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.?

### **1.3. Objetivos de la Investigación.**

#### ***1.3.1. Objetivo General.***

Determinar cómo el diseño organizacional el área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos.***

- Determinar si, la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- Determinar si, la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- Determinar si la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017

- Determinar si, el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017

- Determinar si, la centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017

- Determinar si, la formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

#### **1.4. Delimitación de la Investigación.**

##### ***1.4.1. Delimitación Temporal.***

La investigación abarcará el período 2017.

##### ***1.4.2. Delimitación Espacial.***

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Piscines, que se encuentra ubicada en la Calle la Retama N° 304 – 306, Urbanización los Sauces, en el distrito de Surquillo, provincia de Lima, departamento de Lima, Republica del Perú.

##### ***1.4.3. Delimitación Social.***

La investigación abarcó a los seis (6) trabajadores que laboran en el área de post-mantenimiento de piscinas y 12 clientes que han recibido servicio de post-mantenimiento en el año 2017 de la empresa Piscines S.A.C.

##### ***1.4.4. Delimitación Conceptual.***

- **Disciplina:** Administración y Gerencia
- **Línea de investigación:** Globalización, Economía, Administración y Turismo

- **Área temática:** Comportamiento organizacional y Desarrollo organizacional

- **Diseño organizacional:** Es el proceso por el cual los líderes de la empresa definen la forma que consideran más eficaz para ejecutar, a través de un esquema de organización específico, la estrategia de negocios que se han propuesto desarrollar.

La variable del diseño organizacional, ha sido medida a los colaboradores que laboran en el área de post mantenimiento de piscinas, para evaluar la calidad de servicio que brindan a los clientes que se les presta el servicio.

- **Calidad del servicio:** Es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia de gran satisfacción. (Deming, 1989:49).

La variable calidad de servicio, ha sido medida a los clientes que se les presta el servicio de post-mantenimiento de piscinas durante el último período, para evaluar la calidad de servicio que brindan los colaboradores del área de post-mantenimiento de piscinas.

### **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación.**

La investigación es necesaria con el fin de lograr que el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

La investigación será importante, porque permitirá la eliminación de reclamos por servicio de instalación de piscinas.



La implementación beneficiará económicamente a los propietarios de la empresa Piscines por el crecimiento de la demanda por recomendación de clientes satisfechos.

### **1.6. Limitaciones de la Investigación.**

#### **a) Académicas**

No se encontraron tesis relacionadas sobre el objeto de estudio de las diferentes bibliotecas de Universidades donde la investigadora acudió.

#### **b) De Tiempo**

La investigadora tiene que compartir sus obligaciones laborales, con la búsqueda de información en bibliotecas, y asimismo cumplir con sus obligaciones de madre de familia.

#### **c) Económicas**

La investigadora solicitará un préstamo educativo para cubrir las fases del desarrollo de la Tesis, a fin de lograr el ansiado Título Profesional.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido cumplir con los objetivos de la investigación.

## Capítulo II

### 2. Marco teórico y conceptual

#### 2.1. Antecedentes de la investigación.

La presente investigación ha sentado sus bases en investigaciones de otros autores cuyos trabajos guardan relación con nuestra variable de estudio, las mismas que han sido encontrados en las bibliotecas virtuales de las universidades nacionales e internacionales, así como la visita a la biblioteca de nuestra casa de estudio, es así que tenemos:

##### *Internacional*

Según la tesis de máster (Labrada, 2008), *Modelo de Diseño Organización para el Complejo de Investigación de Tecnologías Integradas*, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba, se determinó que el diseño organizacional ha evolucionado del enfoque funcional al enfoque integrado y que el modelo con sus cuatro fases responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Permitiendo obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles, así como la de obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente, el diseño de los procesos claves de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones,

la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

Según la tesis de Pre-grado (Ballon, 2016), *Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Abancay, baso su investigación en los autores* Marković, S. y Janković, S. (2013). *Explorando la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la industria hotelera Croatian*, determinando que el principal objetivo de la investigación fue identificar el impacto de las dimensiones de la calidad de servicio percibido con la satisfacción del cliente en la industria de hotelería de Opatija Riviera-Croacia. Se utilizaron las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL (elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) y agregaron dos dimensiones más (accesibilidad y output quality), en total fueron 7 dimensiones, que al mismo tiempo conforman los atributos del hotel, y el total de ítems fueron de 29 ítems.

Los 21 ítems fueron de Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1998) (autores del modelo SERVQUAL), y los 8 ítems fueron seleccionados de los siguientes estudios: un ítem zona de aparcamiento (perteneció a la dimensión accesibilidad) fue de Pizam, A. y Ellis, T. (1999); tres ítems lugar adecuado (perteneció a la dimensión accesibilidad), la información disponible y clara, y variedad de servicios (dimensión de output quality), fueron propuestos por Snoj, B. y Ogorelc, A. (1998); el ítem sentirse seguro y protegido (perteneció a la dimensión de seguridad), hotel limpio y ordenado (dimensión de accesibilidad), y los dos ítems (pertenecieron a la dimensión de output quality) fueron la facilidad de encontrar un camino alrededor del hotel, y la calidad del servicio típico para la categoría del hotel.

Aplicaron encuestas que fueron medidos a través de la escala de Likert y se distribuyeron a 15 hoteles de diferentes tamaños y categorías. La muestra fue de 253 clientes (extranjeros y nacionales) que se estaban hospedando en los hoteles de Opatija Riviera (Croacia). Se realizó análisis de estadística descriptiva, análisis factorial exploratorio, análisis de fiabilidad, correlación, y regresión múltiple.

Para el análisis de resultados de la investigación mostró, que, de las cuatro dimensiones, la “accesibilidad”, “fiabilidad”, “elementos tangibles” fueron las variables que mayor impacto tuvieron en la satisfacción del cliente, y la que tuvo menor impacto fue la dimensión de “empatía-seguridad”. Los autores sugirieron abordar los mismos objetivos de investigación aplicándolos a otros tipos de alojamientos, como campings, pensiones, albergues juveniles, así también como otros sectores de la hospitalidad en Croacia, por ejemplo, los restaurantes.

La investigación de Saghier, N. (2013), *Gestión de la calidad del servicio: dimensiones de la calidad del servicio: Un estudio en Egipto*.

El principal objetivo de la investigación fue medir y evaluar la calidad de servicio en los hoteles de Alejandría- Egipto y su impacto positivo con la satisfacción del cliente. Se utilizó el modelo SERVPERF. Se aplicó 130 encuestas a los turistas que se hospedaron en los hoteles de turistas de Alejandría, la cual consistió en 21 ítems del modelo SERVQUAL, que fueron medidos a través de la escala Likert. Para obtener los resultados de la investigación, se realizó un análisis de estadística inferencial, donde se calculó el análisis de la fiabilidad, la prueba de Chi-Cuadrada y el análisis de la regresión. Para el análisis de resultado de la investigación mostró que de las cinco dimensiones del modelo SERVPERF, “la capacidad de respuesta”, “fiabilidad” y los “elementos

tangibles” impactaron más en la satisfacción del cliente. El estudio reveló que la escala SERVPERF mantuvo exitosamente su fiabilidad y para una futura investigación, la muestra deberá ser más grande, para los hoteles de Alejandría.

Según los autores Al Khattab, S. y Aldehayyat, J. (2011). *Percepciones de la calidad del servicio en los hoteles jordanos*, el principal objetivo de la investigación fue medir y evaluar las dimensiones de la calidad de servicio y su impacto positivo con la satisfacción del cliente en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas localizadas en dos lugares de Jordan (Aqaba y Petra). Se utilizó el modelo SERVPERF. Se aplicó 280 encuestas a los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, la cual consistió en 22 ítems del modelo SERVQUAL para la variable independiente (calidad de servicio) y 4 ítems para la variable dependiente (satisfacción al cliente) que son: “en general, estoy satisfecha con el servicio del hotel”, “satisfecha con la decisión de entrar a este hotel”, “mi elección de este hotel es una decisión sabia” y “voy a decir cosas positivas sobre este hotel”. Fueron medidos a través de la escala Likert. Para obtener los resultados de la investigación, se realizó un análisis descriptivo como frecuencias, promedios y desviación estándar, también se calculó el análisis de fiabilidad (alfa de Cronbach), y correlación de Pearson. Para el análisis de resultado de la investigación mostró, que de las cinco dimensiones del modelo SERVPERF, la “fiabilidad”, “capacidad de respuesta” y “seguridad” tenían una correlación significativa con la satisfacción del cliente. Los autores sugieren para una futura investigación, investigar a otras industrias y también a otros países.

### ***Nacional***

La Tesis de Pre-grado de (Ríos, 2011). *Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura organizacional y Diseño de Mapas de Procesos en una Organización No*

*Gubernamental orientada a la salud*, plantea que el objeto de la investigación fue poder lograr una alineación estratégica ósea que la estrategia se vea reflejada en su organización. Esta alineación se basa en tres elementos claves de toda la organización: estrategia, estructura y proceso, por la cual las dos últimas fueron creadas o se constituyeron en base de la estrategia definida. Se utilizaron como metodologías el diseño del mapa de procesos basado en la construcción de la cadena de valor de Michael Porter. De esa forma lograron que sus objetivos se plantearan con muchas preguntas a lo largo de las metodologías y sacaron adelante sus proyectos e incluso la ruptura los flujos de información a toda la organización, dado que la toma de decisiones era centralizada por los directivos, incluso las decisiones operativas formulándose encuestas, análisis con el personal interno y según ellos poder crear proyectos de mejoras.

El estudio de Pre-grado (Saavedra, 2016). *El diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los trabajadores del centro de salud Max Aarias Schreiber del distrito de la victoria en noviembre-diciembre del 2012*, tomo como antecedente la investigación de Alcántara (2012) El talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional de las microempresas del distrito de Grocio Prado, Chinchá Perú, donde se enfocó en investigar el problema del talento humano y como influyo en el desarrollo organizacional de las microempresas de dicho distrito con un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. Siendo como conclusiones: que las microempresas del distrito en el 2012 presentaron buena rentabilidad pese a algunos desbalances en el sistema socioeconómico, que la inversión tecnológica no llego ni al 50 % del total de las microempresas y que se aplicaron programas para el desarrollo del talento humano en un 55 % originado el desarrollo y como resultado un buen desarrollo

organizacional. Establecieron capacitaciones en la capital y con sus profesionales expertos en sus actividades.

La investigación de (Medina, 2009) Liderazgo y desarrollo del potencial Humano en la Gerencia Regional de Salud de Arequipa Perú, el objetivo fue el de analizar el liderazgo y su influencia en el desarrollo del potencial humano y el de proponer estrategias para lograr un liderazgo conectivo o colectivo en la Gerencia Regional de Salud. Se llegó a las conclusiones de que el potencial humano es necesario y lo más importante para el desarrollo organizacional, así como implementar un tipo de liderazgo colectivo y focalizado y que era importante definir estrategias en las direcciones de la gerencia regional de Arequipa, siendo también importante la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación.

En la investigación de (Huamani, 2005) con el Potencial Humano y los Estímulos Organizacionales en el Instituto Materno Perinatal Lima-Perú, señalan una investigación básica cuyo objetivo del estudio fue identificar y proponer estrategias gerenciales y administrativas para mejorar la Gestión. El método empleado fue el descriptivo, obteniéndose como resultados que los trabajadores identificaron y priorizaron la capacitación permanente, la promoción de ascensos y el reconocimiento público como las principales acciones gerenciales a incorporarse a nivel institucional y no necesariamente lo relacionado al orden económico, siendo importante además el cambio de los estilos de gestión autoritaria de los directivos y por lo tanto rechazan este tipo de gerencia y más bien requieren tener autonomía para la toma de decisiones que correspondan al ejercicio de sus funciones.

La tesis (Requena y Serrano 2007), *Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento, de la Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mención Recursos Humanos, Caracas, Venezuela*, la finalidad del estudio estuvo dirigido fundamentalmente a medir la calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento tanto de sus percepciones y expectativas como la de los clientes (contratantes del servicio) y candidatos (usuarios del proceso).

Uno de los objetivos que identificó este trabajo de investigación es determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes de las empresas de captación de talento, obtuvo como resultado que el 60% de los clientes (personas, contacto) opinan estar de acuerdo, con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la empresa captadora de talento. Por su parte, la fiabilidad; es decir, la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta cuenta con un 40 %.

Según la tesis de Pre-grado (Rodríguez, 2004), *Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial, desarrollada en la Universidad Veracruzana, México*, considera que la calidad de servicio a clientes es indispensable y es necesario medirla, ya que lo que no se puede medir, no puede controlar, también es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente al no tenerla es pérdida de dinero, y esto va en contra de los objetivos de cualquier organización.

El estudio de la tesis de Pre-grado (Moreno, 2012), *Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la cabaña de don Parce desarrollada en la Universidad de*



*Piura*, tiene como conclusión que los clientes del restaurant están satisfechos con el servicio brindado por este, en el que se permite conocer dimensiones que intervienen en la calidad de servicio.

La investigación realizada a la Tesis de Pre-grado (Uceda, 2013), *Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en las pollerías del distrito de la Victoria en la ciudad de Chiclayo*, concluye que la satisfacción laboral influye con la satisfacción del cliente externo, todo trabajador dentro de una entidad es un cliente a satisfacer, ambos tipos de cliente se encuentran unidos de forma indisoluble, la satisfacción del cliente externo se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno. Si existe un trabajador satisfecho entonces se podrá dar como resultado un cliente satisfecho.

## **2.2. Marco histórico.**

### ***2.2.1. Diseño organizacional.***

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

Durante el siglo pasado se produjeron cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por grandes organizaciones, las cuales constituyen una parte importante de la existencia humana. Generalmente, los grupos informales surgen

espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes: salir al campo o a pescar. Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas se establecen. Es evidente que los seres humanos pertenecen a una diversidad de grupos y organizaciones. (Kast F, 1990:18)

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;
- Sistemas Psicosociales, individuos que trabajan en grupos;
- Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas;
- Integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas.

El diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos,

definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la organización. Además, permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes. El diseño organizacional tiene como objetivo fundamental:

- Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido. En la elaboración de este tipo de compromiso se utilizan diferentes metodologías de trabajo de la organización tales como:

- Identificar sus principales procesos, PLAN, como guía de trabajo para analizar el Planeamiento Estratégico sobre el cual se fundamentará la estructura organizacional y documentar el manual de organización y funciones.

Principales beneficios

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.

- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia. Se pueden identificar cuatro etapas fundamentales en la evolución del constructo Diseño organizacional:

#### 1. Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia. Teoría que defendía porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la Burocracia especificaba, con

claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

## 2. Enfoque tecnológico

Las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas (producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente), dos, producción de grandes partidas y en masa (se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble), y tres, producción en procesos (se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas).

Estos estudios condujeron a tres conclusiones generales:

- las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.
- el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.
- conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo.

### 3. Enfoque ambiental.

En la época que Woodward realizó sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por Gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Llegando a la conclusión de que el sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico es más conveniente para uno turbulento. Las

organizaciones en ambientes cambiantes, como el actual, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por una informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

#### 4. Reducción de tamaño

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suelen entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas organizacionales cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron

burocracias de muchos niveles, que, con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregularización de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueda responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

Calidad de servicio.

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre serios compromisos que ineludiblemente obligan a referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son:

William Edwards Deming (1940) desarrolló el Control Estadístico de la Calidad, demostrando que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales.

Joseph M. Juran (1954) señaló que el control estadístico de la calidad tiene un límite y que es necesario que el mismo se convierta en un instrumento de la alta dirección, y dijo que "para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos".



Armand V. Feigenbaum: fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) al cual define como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". Siendo la calidad tarea de todos en una organización, él temía que se convirtiera en tarea de nadie, entonces sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad, de ahí es que nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad. (Ferrer, 2015)

Kaoru Ishikawa (1962), después de trabajar durante una década en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y niveles intermedios, en Japón se vio la necesidad de involucrar también a los operarios. Ishikawa desarrollo los círculos de calidad.

Un círculo de calidad, es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelven los problemas de los niveles más operativos de la organización. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo que determina el problema a resolver.

Los círculos de calidad persiguen como objetivo último la obtención de mejoras en el seno de la organización.

Philip B. Crosby: desarrolla toda una teoría basado fundamentalmente en que lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, de todas las acciones que resaltan

de no hacer las cosas bien desde la primera vez, de ahí su tesis de la prevención. Comparte la idea de Ishikawa de que la calidad es la oportunidad y obligación de los dirigentes, y para lograr el compromiso por la calidad en la alta dirección, desarrolló como instrumento el "cuadro de madurez" que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones desarrollar.

Otros han surgido después y son de reconocimiento mundial, pero los aportes de estas cinco personas fueron los que más impacto ocasionaron.

*Etapas de la calidad:*

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo:

*1. Desde la revolución industrial hasta 1930.*

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

### *2. Etapa. 1930-1949.*

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época "la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla".

### *3. Etapa. 1950-1979.*

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes

fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores "estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado". Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

#### *4. Etapa. Década del 80.*

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer

lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como "una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra".

#### *5. Etapa. 1990 hasta la fecha.*

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 conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo 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.

### **2.3. Marco legal.**

2003. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - Decreto - Ley N° 28015: Tiene como objetivo promover la competitividad, formalización y desarrollo de las MyPEs, Decreto Legislativo N° 854 (01.10.1996) modificado por la Ley N° 27671 (21.02.2002), el Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Decreto Supremo N° 007-2002-TR (04.07.2002) y su Reglamento el Decreto Supremo N° 008-2002-TR., Ley N° 26842, Ley General de Salud, a fin de disponer que la Salud es condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo;

por lo que la protección de la salud es de interés público, y por tanto es responsabilidad del Estado regularla, vigilarla y promoverla.

Decreto Supremo N° 007-2003-SA, Reglamento Sanitario de Piscinas, con el objetivo de regular los aspectos técnicos y administrativos para el diseño, operación, control y vigilancia sanitaria de las piscinas, a fin de proteger la salud de los usuarios y de la comunidad en general, estableciendo como una de las entidades competentes al Ministerio de Salud, Resolución ministerial N 527-2016/ MINSA, Directiva Sanitaria “Determinación del índice de Calificación Sanitaria de las Piscinas Públicas y Privadas de uso Colectivo”, con el objetivo de establecer los criterios para el procedimiento de calificación sanitaria de las piscinas públicas y privadas de uso colectivo a nivel nacional.

## **2.4. Marco teórico.**

### ***2.4.1. Diseño organizacional.***

#### **2.4.1.1. Concepto.**

Robbins (2008) nos define que es el proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias.

El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización.

La decisión sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Chiavenato (1987) sostiene que el diseño organizacional es la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta a la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización.

Para lograr organizaciones de excelencia es necesario el desarrollo de un diseño organizativo con calidad, velocidad y coherencia que permita la realización de los cambios que exigen las condiciones en las cuales se desempeñan la organización, así como aprovechar las oportunidades, que el entorno ofrece. (Kenneth, 1983; Crosby, 1989).

El diseño organizativo de las organizaciones “es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de estas se implican en el diseño (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión”. (Castellanos, 1998).

El diseño es: “la definición de la estructura de la organización para conseguir los objetivos”. Según Pereda Marín (1993), algunos autores como Mintzberg (1989); Barto Roig (1983); Pereda Marín (1993) han desarrollado procedimientos para el diseño que, como tendencia, parten de los objetivos generales de la organización, presentando un alto nivel de coincidencia.

El diseño organizacional es el establecimiento de la departamentalización funcional, determinando el hombre adecuado en el lugar apropiado; instaura una

jerarquía para autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento, manifestándose mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y reglamento interno de trabajo.

El diseño de las organizaciones en el contexto actual, tiene que apoyar los requerimientos de la estrategia de esta, ser consistente con las demandas del entorno y tomar en cuenta que, la solución más eficaz para garantizar la funcionalidad en relación a la competitividad puede contener una combinación de distintos tipos organizativos.

#### 2.4.1.2. Importancia del diseño organizacional.

Según Megginson, Mosley, Pietri (1988), señalan que el Diseño Organizacional se encarga de manejar la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad. Esta área es una de las más importantes de las organizaciones ya que aquí se disponen las actividades a realizar de cada una de las áreas.

Según Mintzberg, Henry (2001) el Diseño Organizacional explica la forma como la organización funciona y coordina sus procesos de trabajo, gestión de personas, asignación de autoridad, flujo de información y toma de decisiones.

Galbraith (2011) el Diseño Organizacional es un agente de cambio a través del cual las organizaciones se adaptan a su entorno competitivo, por lo que está estrechamente relacionado con la estrategia corporativa y de negocio que las organizaciones siguen, así como con su desempeño.

El diseño organizacional tiene como finalidad:



- a. Lograr la coherencia entre los objetivos y propósito organizacionales.
- b. Ejecutar la estrategia.
- c. Alcanzar la misión, objetivos y metas.
- d. Construir una organización efectiva y con mejor rendimiento.
- e. Mejorar la toma de decisiones.

#### Proceso del diseño organizacional

El proceso del diseño organizacional es donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia. Dicho proceso hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento internos de una organización.

#### Dimensión del diseño organizacional.

##### a. Especialización del trabajo.

Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.

La mayoría de los gerentes consideran que la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

##### b. Departamentalización.

Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de

manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos.

c. Cadena de mando.

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

d. Tramo de control.

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

e. Centralización y descentralización.

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización.

Si los gerentes del nivel alto toman decisiones clave con poca información de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o tomen decisiones, más descentralizada está. Una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.

f. Formalización.

La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento

de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Aunque se necesita cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.

#### 2.4.1.3. Modelos del diseño organizacional.

Según Paiva (2007), señala que diversas son las estructuras que puede adoptar una organización, todas igualmente válidas y disponibles para ser aplicadas en los estudios organizacionales. Aquí describiremos las principales:

a. La Estructura Funcional: basa el diseño organizacional en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de las áreas funcionales: marketing, finanzas, operaciones o de las divisiones de estas.

b. La Estructura Geográfica: obedece al criterio de localización de varias unidades dispersas en diversos lugares con la intención de desconcentrar funciones. Pueden tratarse de una sede matriz y un área productiva cada una ubicadas en locales diferentes.

c. La Estructura por Clientes: basa el diseño organizacional en criterios de mercadeo; es decir, emplea conceptos de segmentación, nichos de mercado o clientes específicos.

d. La estructura por Producto: es propia de una organización que ofrece diversas líneas de productos o servicios, cada una de las cuales requiere procesos de producción o de comercialización.

e. La Estructura por Turnos: se refiere al diseño organizacional que establece división de horarios o turnos de trabajo sin que haya cambio alguno en cualquier otro aspecto: publico objetivo, producción, etc.

f. La Estructura por Proceso Productivo: se refiere al diseño organizacional basado en la secuencia de etapas que deben seguirse para obtención de resultados o productos finales en una actividad funcional.

g. La Estructura por cantidad de subordinados: basa el diseño organizacional en el criterio de cuantos subordinados puede liderar un superior, sin tener en cuenta necesariamente el grado de conocimientos.

h. La Estructura por División o Divisiones: está constituida por áreas estratégicas de negocios que son en sí mismas estructuras con cierto grado de autonomía, pero subordinadas a una unidad matriz.

i. La Estructura por Proyectos: está constituida por equipos de especialistas diversos y polivalentes, agrupados para atender las necesidades de cada cliente por determinado período.

j. La Estructura Matricial: basa el diseño organizacional en estructuras mixtas constituidas por dos o más estructuras.

k. La Estructura por Redes: introduce una innovación con relación a las propuestas anteriores: la interrelación de procesos organizacionales como un eje de integración total de la organización.

#### 2.4.1.4. Organigrama.

Según Louffat (2008) señala que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución (empresa, entidad pública,

corporación, etc.). Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, como se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y que relaciones establecen entre ellas.

El organigrama también es considerado como la fotografía de la estructura de una empresa o entidad. Cada vez que se crean nuevos puestos de trabajo también pueden crearse nuevos órganos, así como estudios de la modificación del organigrama actual cuando se exigen cambios, por lo que siempre se encuentra sujeto a revisión y análisis haciéndose la reestructuración conveniente y presentado el nuevo organigrama.

#### 2.4.1.5. Manual de organización y funciones.

Según Ruiz (2000), señala que es un instrumento normativo que da dinámica a la administración estableciéndose en forma detallada todas las funciones de cada uno de los órganos y cargos sujetándose a la estructura orgánica, el ordenamiento jerárquico, las relaciones de autoridad y responsabilidad.

El presente instrumento, no debe ser considerado como un texto burocrático, inoperante, sino más bien, operativo que sirva a los administradores para la eficiente administración de la entidad. Lo que sucede es que, en algunas empresas, es considerado un documento ampuloso que no es actualizado por los directores de la empresa.

Se genera la necesidad del Manual de Organización y Funciones, cuando la empresa no puede desenvolverse por la amplitud de las áreas de trabajo y el incremento del volumen de las operaciones por la creación de nuevos puestos y por consiguiente de nuevas funciones.

Tabla 1

*Manual de funciones del técnico de instalaciones y de mantenimiento de piscinas*

<b>MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS SERVICIO TECNICO DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>TITULO DEL PUESTO</b>	<b>TECNICO DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO</b>
<b>I. CLASIFICACION DE PUESTO:</b> GRUPO OCUPACIONAL: TÉCNICO	
<b>II. AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b> <b>DEPÉNDE:</b> GERENTE DE OPERACIONES <b>SUPERVISA:</b> AYUDANTE TECNICO	
<b>III. FUNCION BÁSICA:</b> Es el encargado de realizar las instalaciones hidráulicas, eléctricas y sanitarias de las piscinas, así como el mantenimiento de los equipos.	
<b>IV. FUNCION ESPECIFICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la instalación de tubería PVC, F°G°, Valvulería y demás accesorios en redes y caseta de piscinas, piletas, saunas, Hidromasajes y demás líneas comerciales que brinda la empresa.</li> <li>• Cumplir el trabajo asignado en el tiempo establecido, bajo las condiciones establecidas entre el cliente y Piscines S.A.C., siempre con calidad y optimizando el uso de los materiales.</li> <li>• Realizar los trabajos encomendado, sean estos en Lima o dentro del país, debiendo tener la disponibilidad inmediata para el viaje cuando esto suceda, por el tiempo que dure la recepción de equipos, instalación o servicio.</li> <li>• Cumplir a cabalidad con el plano de instalación entregado por Piscines S.A.C., siempre manteniendo satisfecho al cliente en todo momento y velando por los intereses de Piscines S.A.C.</li> <li>• Ejecutar las instalaciones eléctricas de los proyectos.</li> <li>• Responsable del funcionamiento y programación de los equipos instalados ante el cliente.</li> <li>• Responsable del servicio técnico a los clientes.</li> <li>• Responsable del mantenimiento de los equipos y limpieza de piscina, piletas entre otros.</li> <li>• Responsable de la elaboración de los informes técnicos, donde detallará todo lo realizado, el avance y coordinaciones que hubiera realizado con los maestros del personal encargado por el cliente.</li> <li>• Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato o sus representantes.</li> </ul>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>TITULO DEL PUESTO</b>	<b>TECNICO DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO</b>

- **INSTRUCCIÓN:** Técnica
- **EXPERIENCIA**  
Más de tres (03) años en el desempeño de funciones similares y/o relacionadas.
- **HABILIDAD PARA EL TRABAJO**  
El puesto se caracteriza por tener un considerable número de funciones que requieren de concentración, conocimiento en las tareas que desarrolla y excelente trato al relacionarse con los clientes.

Fuente: (Piscines S.A.C, MOF 2016)

#### 2.4.1.6. Reglamento interno de trabajo.

Ruiz (2000) es el documento normativo que contiene el conjunto de normas que sirven para la administración integral del personal de la empresa. Dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, debiendo el Reglamento ser presentado ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.

El Reglamento Interno debe ser elaborado con participación de delegados de los trabajadores que posean la especialidad y experiencia necesaria a fin de aportar con criterios técnicos en la elaboración del compendio normativo que servirá para preservar el comportamiento laboral. La empresa elabora su Reglamento de acuerdo a la naturaleza de las actividades y modalidad de trabajo del personal; por consiguiente, es diferente de una empresa a otra.

Este sirve de instrumento para tomar decisiones, y debe ser actualizado y reajustado cada vez que se expidan las normas y disposiciones legales laborales que exijan su modificación. Los administradores no pueden por libre albedrío elaborar reglamentos que transgredan las normas, porque estarían cometiendo falta sujeta a sanción. Lo que sí está permitiendo es jurisprudenciar las normas que viene a ser el uso del criterio discrecional para que sea viable la formulación y aplicación de las normas internas para mejor administrar.

La empresa se encuentra obligada a entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno para que estudie y conozca cuáles son sus deberes, responsabilidades y derechos que le asisten.

#### **2.4.2. Calidad del servicio.**

##### 2.4.2.1. Concepto.

Según Berry, Bennet y Brown (1989), un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.

Un buen sistema de calidad de servicio se puede constituir en diferenciador de los servicios que ofrecen, dado que se pueden percibir como “comodities”, los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia de los clientes.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad, referentes al ciclo de servicio.

La satisfacción es más inclusiva, influye sobre ellas las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales. La evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Así pues, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.



Los clientes evalúan la calidad de servicio a dos niveles diferentes. Un nivel es el servicio “regular” y un segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular.

Berry, Parasuramm y Zeithaml, (1985), la calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente. Se han encontrado cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio: Tangibles, Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y Empatía.

#### 2.4.2.2. Modelo de calidad de servicio.

El estudio de la gestión de la calidad de servicio en el ámbito académico ha sido abordado en los últimos años por dos grandes escuelas: la escuela Nórdica y la escuela norteamericana.

##### 1. Escuela Nórdica

La Escuela Nórdica está liderada por Christian Grönroos, quién hizo grandes aportes a la literatura, en modelos que identifican los factores que intervienen en la calidad de servicio y sus interrelaciones. (Gelvez, 2010: 26)

Sin embargo, no es muy utilizado, porque no tienen evidencias empíricas que soporten al estudio. (Colmenares, O. y Saavedra, J., 2007)

A continuación, se desarrollarán los modelos de esta escuela:

- Modelos de la Percepción de Calidad de Servicio - Grönroos, C. (1984).
- Modelo de la Calidad - Gummesson, E., &Grönroos, C. (1987).
- Modelo de Servucción de Calidad - Eigler, P., &Langeard, E. (1989).
- Modelo de Gestión del Producto–Servicio: la oferta de servicios incrementada - Gronroos, C. (1994).

- Modelo de los tres componentes - Rust, R. T., y Oliver, R. L. (1994).

- a. Modelo de la Percepción de Calidad de Servicio

El modelo de la Percepción de Calidad de Servicio fue propuesto por Grönroos, C. (1984), este modelo consta de tres factores que influyen en la calidad del servicio que experimentan los clientes y son: calidad técnica (qué se ofrece), calidad funcional (la forma en que el servicio es entregado) y la imagen corporativa (se forma a partir de la calidad técnica y funcional).

Según Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007), los tres factores antes mencionados conforman la calidad experimentada, y la calidad esperada se forma a partir de los medios de comunicación, como la publicidad.

Por lo tanto, según Grönroos, C. (1984), la calidad total percibida se medirá a partir de la diferencia entre la calidad experimentada y calidad esperada. Lo ideal sería que la calidad experimentada supere a la calidad esperada de los clientes.

- b. Modelo de la calidad de Grönroos – Gummesson

El modelo de la calidad fue propuesto por Gummesson, E., y Grönroos, C. (1987). Este modelo tiene en cuenta dos enfoques: el modelo 4Q (calidad de diseño, calidad de producción, calidad de entrega y calidad de relaciones) de Gummesson; y el modelo de la percepción de la calidad (calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa) por Grönroos.

Por otro lado, la calidad percibida del cliente es definida como la diferencia “de lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización”. (Gronroos, C., 1994:67).

- c. Modelo de Servucción de Calidad de Eiglier y Langeard

Eigler, P., y Langeard, E. (1989) desarrollaron el modelo de servucción de calidad, donde la concepción y puesta en marcha se aplica de la misma forma en el proceso de creación de servicios y en las actividades de fabricación de productos. Este modelo está conformado por la parte visible (el soporte físico y el personal de contacto) que están sujetos por la parte invisible, que es el sistema de la organización (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y planeación), a partir de ello se puede prestar servicio a los clientes.

En general, la organización debe de funcionar de manera sistémica, junto con los elementos físicos y el personal que está en contacto directo con el cliente, de esta manera se estaría ofreciendo al consumidor un servicio de calidad.

#### d. Modelo de Gestión del Producto–Servicio

La oferta de servicios incrementada de Grönroos.

El modelo de Gestión del Producto–Servicio fue desarrollado por Gronroos, C. (1994), el cual analiza al servicio como si fuera un producto, en el sentido de que se puede “desarrollar, producir y entregar, comercializar, y consumir”.

Se observa que el concepto de servicio se define por el servicio esencial (que es la razón de ser de la empresa), junto con un servicio que facilita el uso del servicio esencial y un servicio de apoyo. Por otro lado, se encuentra la oferta incrementada que consta de tres elementos, el primero es la accesibilidad que consiste en el fácil acceso a la ubicación, horario de atención, etc.; el siguiente es la interacción de la empresa, es decir es la relación entre empleados y clientes; y la participación del usuario en el servicio.

El último elemento del modelo, es la gestión de la comunicación y la imagen, a partir de ellos, ejercen influencia en las percepciones de los clientes con respecto al servicio, es decir el cliente presta atención a la reputación de la empresa, si la imagen es positiva, entonces la calidad de servicio se incrementa. (Gronroos, C., 1994).

En resumen, según el modelo de gestión del producto-servicio, para que la empresa ofrezca un servicio de calidad, debe de cuidar los detalles de cada elemento desde el desarrollo del concepto del servicio hasta la gestión de la imagen y comunicación de la empresa, este último influye en las experiencias del cliente.

e. Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver

El modelo de los tres componentes está desarrollado por Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994), tienen en cuenta las investigaciones encontradas de Grönroos y su justificación que está en base a los estudios encontrados de Mc Dougall, G. H. & Levesque, T. J. (1994), en el sector bancario; y Mc Alexander, J. H., Kadenburg, D. O. & Koeinig, H. F. (1994), en el sector sanitario. Según Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994), el modelo está compuesto por tres componentes: el servicio y sus características (se refiere el modelo del servicio); el proceso de envío de servicio de entrega; y el ambiente que rodea el servicio (la cultura organizacional y filosofía, y el ambiente físico donde se entrega el servicio). Los tres elementos pueden ser usados para productos y servicios.

Por lo tanto, para brindar una mejor calidad de servicio al cliente, las empresas de servicios deberán de desarrollar necesariamente los tres componentes (características del servicio, entrega del servicio y ambiente del servicio), ya que

siempre están presentes tanto en empresas con productos intangibles, como en empresas de bienes.

## 2. Escuela Norteamericana

La Escuela Norteamericana está liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, ellos definen la calidad de servicio a partir de las cinco GAPs o vacíos y al final concluyen que es la discrepancia entre la expectativa y la percepción del cliente. Esta última divergencia o discrepancia pertenece al quinto GAP, que se disminuirá cuando se reduzcan las discrepancias de los cuatro primeros vacíos, para que de esta manera se brinde un servicio de calidad. (Duque, 2005).

La escuela norteamericana ha desarrollado dos modelos conocidos como el modelo SERVQUAL y el modelo SERVPERF.

### a. Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL fue elaborado por Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). Este modelo se fundamentó en la disconformidad entre las expectativas y percepciones de los clientes, esto significó que cuando las percepciones igualaban o superaban a las expectativas, entonces se estaba brindando calidad en el servicio, por el contrario, existía deficiencias en la calidad (Parasuraman, A, 1988).

Por otro lado, Parasuraman, A., et al. (1988) identificó diez dimensiones de la calidad de servicio, que se redujeron a cinco dimensiones a través de estudios estadísticos, aplicando correlación entre las dimensiones, debido a que algunas eran dependientes unas con otras. Estas dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad,

capacidad de respuesta, seguridad y empatía) fueron tomadas en cuenta por los clientes para la evaluación de la calidad del servicio.

#### Dimensiones de la calidad de servicio

Son factores claves de éxito y están clasificados en:

1. Elementos tangibles: Es lo que el cliente percibe y tiene que ver:

- Instalaciones y equipos
- Apariencia del personal que atiende
- Equipos utilizados para prestar el servicio
- Documentos y demás elementos de apoyo al servicio

Ya que todos están en contacto directo con los clientes.

2. Fiabilidad: Es importante brindar el servicio en forma correcta desde el principio; quiere decir la habilidad de prestar servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con lo siguiente:

- Mantener la promesa del servicio
- Hacer las cosas bien desde el principio
- El servicio se presta en el tiempo especificado

3. Capacidad de respuesta: Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.

4. Seguridad (Garantía): Es el conocimiento y cortesía que tienen los empleados, y la habilidad para ganarse la credibilidad y confianza de los clientes.

5. Empatía: Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. Se manifiestan en las siguientes características:

- Compromiso con el cliente
- Cortesía
- Trato al cliente con respeto y consideración
- Interés y voluntad para resolver problemas.

A partir de estas cinco dimensiones se evalúa el servicio percibido y el servicio esperado por el cliente, y la diferencia es la percepción de la calidad de servicio; es decir que la calidad de servicio es positiva, si el servicio percibido es mayor al servicio esperado, sino por el contrario será negativo.

Sin embargo, el modelo SERVQUAL recibió muchas críticas como: medir la calidad de servicio percibida a partir de la brecha entre expectativas y percepciones, el cual tuvo pocas evidencias empíricas sobre la brecha mencionada, la falta de una definición precisa de las expectativas (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, etc.) y el número de dimensiones varía según al contexto estudiado (Carman, J, 1990).

#### Escala SERVQUAL

El instrumento SERVQUAL se mide en una escala de 5 puntos (Saghier, N. M., 2013; Al Khattab, S. A. & Aldehayyat, J. S., 2011) y consta de 22 ítems que son tomadas en dos momentos, el primero antes de la entrega del servicio, que mide las expectativas del cliente y el segundo, después de la entrega del servicio que mide la percepción del cliente.

El resultado ideal de la evaluación es, cuando el puntaje de las percepciones es mayor a las expectativas, significa que la calidad de servicio es alta. (Parasuraman, et al., 1988).

#### a. Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF fue propuesto por Cronin Jr, J, y Taylor, S. A. (1992). Este modelo se basó en un estudio empírico realizado a empresas de servicios, perteneciente a las industrias de comida rápida, control de plagas, lavandería y bancos; en el que concluyeron que el modelo SERVQUAL no es el más adecuado para medir la calidad de servicio. Por esta razón, el modelo SERVPERF consiste solamente en las percepciones del cliente.

Así mismo, Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992) se apoyaron en las críticas realizadas al modelo SERVQUAL. Estas críticas fueron sobre la falta de una definición precisa de las “expectativas”, la poca evidencia empírica sobre la brecha entre las expectativas y percepciones (Carman, J. M., 1990), y la redundancia en el instrumento de medición, refiriéndose a que las percepciones están influenciadas por las expectativas (Cronin Jr, et al.,1992).

#### Escala SERVPERF

La escala consta de 22 ítems que son los mismos de la escala SERVQUAL y la evaluación será en un solo momento, después de la entrega del servicio, de esta manera se medirán las percepciones de los clientes (Cronin Jr, et al., 1992)

#### 2.4.2.3. Componentes de la calidad de servicio.

Están compuestos por los siguientes componentes:

##### 1. Características del servicio al cliente

Son aquellos aspectos de carácter interno que el proveedor define en función de su estrategia empresarial y posicionamiento comercial y constituyen el servicio diseñado. Deben estar destinado a satisfacer uno varios atributos de calidad. El



proveedor ha de decidir cómo conseguirá satisfacer aquello que el cliente aprecia, preferentemente por escrito a través de procedimientos operativos, normas y estándares de calidad.

Al igual que los atributos, inciden en tres áreas cuya importancia varía ligeramente con los diferentes sectores de actividad, por ejemplo, servicios de reparaciones en el propio taller o asesoramiento fiscal. Son los siguientes:

- Facetas dependientes de las características con la accesibilidad del cliente a. suministrador. Disponibilidad, agilidad y tiempo de respuesta, flexibilidad y capacidad de respuesta.

- Facetas dependientes de las características personales y cualificaciones técnicas del personal. Fiabilidad, capacidad de sintonía personal y técnica de seguridad transmitida al usuario. La personalización del servicio depende en parte de la persona que le presta.

- Aspectos externos visibles para el cliente que en ocasiones le permiten hacer tangible el servicio.

Ejemplos de atributos de calidad del servicio para el cliente:

Servicios públicos

- Disponibilidad de fácil contacto, telefónico y personal en oficina (proximidad y horario).
- Trato amable, rápido y eficaz del personal tanto directamente como por teléfono.
- Tiempo transcurrido desde que el cliente solicita el servicio hasta que los recibe.

- Rapidez y sencillez de la tramitación.
- Rapidez y eficacia en la resolución de quejas.
- Información y asesoramiento que el usuario recibe antes, durante y con posterioridad al servicio.
- Calidad del servicio (entendida como atributo del producto).
- Cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Sencillez de la factura y de las tarifas.
- Disponibilidad y voluntad de satisfacer.

#### Servicios industriales

- Facilidad de contacto.
- Tiempo de respuesta.
- Cortesía y aspecto del personal.
- Capacidad técnica del personal.
- Desempeño técnico (para cada tipo de actividad identificar un atributo concreto que mida la calidad interna).
- Información sobre el trabajo realizado.
- Respeto de los compromisos.
- Capacidad de empatía global (comunicación).

#### Servicios Personales

- Facilidad de contacto.
- Tiempo de respuesta.
- Disponibilidad.
- Profesionalidad del especialista.

- Atención personalizada.
- Desempeño técnico para evaluar la calidad del producto.
- Facturación sencilla.

## 2. Entrega del servicio al cliente

Es el compromiso asumido por el proveedor en el momento de la negociación, habiéndose establecido el tiempo, la forma y el lugar.

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo entregar el servicio, tienen un impacto importante sobre el comportamiento y la experiencia de los clientes, al determinar el tipo de relación del personal de contacto con ellos, así como el precio y demás costos. La interacción entre cliente y proveedor, así como la disponibilidad de los puntos de servicios, se exponen a continuación:

- El cliente visita el lugar del servicio:

La comodidad del lugar de producción del servicio y las programaciones operacionales son de gran importancia, cuando el cliente tiene que estar físicamente presente. En este sentido suelen utilizarse análisis estadísticos para ayudar a tomar decisiones sobre donde localizar el servicio.

Los sistemas de transportes hacia los sitios donde se prestará el servicio juegan un papel fundamental. La tradición de que los clientes visiten el lugar del servicio está siendo desafiada hoy en día por los avances de las telecomunicaciones y la logística, provocando un cambio hacia la entrega a distancia.

No obstante, para otros tipos de servicio la tendencia es contraria, es decir, que los clientes están volviendo a apreciar el servicio amable y cercano que tan solo la

atención personal puede dar (sitios históricos y turísticos, centros comerciales abiertos, etc.).

- El proveedor del servicio va al cliente:

En algunos tipos de servicios, el proveedor suele visitar el cliente (servicios de mantenimiento y reparaciones de viviendas, servicios de jardinerías, etc.).

En este caso el servicio resulta más caro y requiere mayor tiempo para trasladarse al lugar donde se encuentra el cliente. Sin embargo, hay clientes que prefieren pagar un precio mayor por el ahorro del tiempo y la comodidad que supone recibir el servicio a domicilio.

Las empresas donde el proveedor del servicio va al cliente, siempre están dispuestos a facilitar sus servicios a sus mejores clientes, en oficinas u otras empresas, que a individuos particulares en sus hogares.

- Transacciones a distancia:

En las transacciones a distancia el cliente tiene al alcance de su mano toda la variedad de servicios de la empresa, sin ver las instalaciones de servicio, y por tanto no se encuentra cara a cara con el personal de atención al público, pues el contacto se hace por otras vías (teléfono, correo, fax, correo electrónico, etc.).

El resultado del servicio es muy importante para el cliente, pero gran parte del proceso está oculto para él (por ejemplo, tarjetas de crédito y seguros).

Cualquier servicio o producto con base en información, puede ser distribuido casi instantáneamente, a través de los distintos canales de telecomunicaciones y a cualquier punto del mundo, donde exista una conexión de recepción adecuada.

### 3. Ambiente del servicio

Para un servicio de alto contacto, hay que responder a las exigencias del cliente y se deberán tomar decisiones al respecto de:

- a) el diseño de las características de las instalaciones,
- b) los uniformes, la experiencia y las actitudes del personal en contacto con el cliente;
- c) el tipo de mobiliario y equipamiento instalado, y
- d) la utilización de música y la decoración.

Todos estos aspectos contribuyen a crear un ambiente en el que la representación del servicio pueda tener lugar en la forma deseada. Para los nuevos clientes el lugar de prestación del servicio juega un papel muy importante al ayudar a situar las expectativas acerca del estilo y calidad del mismo. Como los servicios son intangibles y es difícil evaluarlos por adelantado, los clientes buscan claves que les indiquen previamente la calidad que pueden esperar. Por ejemplo:

- Firma de Abogados: Muchas de las firmas de abogados buscan crear una apariencia formal. Sus oficinas suelen presentar paredes interiores paneleadas de madera, muebles sólidos de estilo antiguo, colores serios. De forma paralela normalmente tienen un código de vestir conservador, tanto para los profesionales como para los empleados del bufete.
- Aerolíneas: Las aerolíneas no dudan en encargar a consultores externos el diseño corporativo para ayudarles a diferenciar la apariencia de sus aviones y empleados de los competidores. Aunque las aeromozas de vuelo de muchas de ellas parecen intercambiables, con sus trajes negros o azul marino, otras tienen uniformes

distintivos que inmediatamente las identificas como empleadas de una aerolínea u otra.

#### 4. Papel del espacio físico

El espacio en el que se prestan los servicios debe servir para modelar los sentimientos y las reacciones adecuadas en la interacción entre clientes y empleados. Por ejemplo, se tienen a los empleados de diferentes restaurantes temáticos que usan uniformes coloridos y el servicio es diferencial, para dar al cliente una experiencia única.

Los elementos físicos y el ambiente que les acompaña impactan en la conducta del cliente de tres formas:

- Como un medio para llamar la atención, que haga que el lugar se separe de los establecimientos de la competencia y atraiga a los clientes de los segmentos pretendidos.
- Como un medio de crear mensajes, usando claves simbólicas para comunicar a la audiencia la naturaleza distintiva y la calidad de la experiencia del servicio.
- Como un medio para crear determinados efectos dirigidos a generar o aumentar el deseo de disfrutar de determinados productos o servicios, empleando para ello una combinación de colores, texturas, sonidos, entre otros.

En cualquier caso, una buena distribución de los elementos físicos del lugar de prestación del servicio exige la determinación de los flujos medios de clientes en cada una de sus zonas para evitar la formación de aglomeraciones no deseadas o desaprovechar lugares de alta densidad circulatoria.

## 2.5. Marco conceptual.

Definimos algunos conceptos que permitirán entender de forma más clara esta investigación y que nos orientarán a la búsqueda de soluciones.

- **Administración:** En esta área se llevan a cabo las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar las actividades generales de la empresa. Función básica: Promover el cambio organizacional, definición de misiones visiones de la empresa, definición de las grandes políticas y objetivos de la empresa, etc. (Serrano, 2004:59)
- **Calidad:** Es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que hace preferido por el cliente. Para lograrlo es necesario que todas las actividades de la organización funcionen de la mejor forma (Riveros, 2007).
- **Calidad de servicio:** Tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicio para que estos se distingan de sus competidores. El primero es “la calidad la define el cliente, no el proveedor – vendedor” y el segundo es “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este” (Stanton, Etzael, & Wilker, 2007).
- **Cliente:** Es aquella persona que a cambio de un pago recibe un servicio o producto que ofrece la empresa.
- **Confiabilidad:** Es la: “Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa”.

En un sentido más amplio, la confiabilidad significa que la institución cumple sus promesas acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas

y los precios (“entregar lo que se promete”). La calidad de confiabilidad, es la probabilidad del buen funcionamiento de una cosa, es también la credibilidad, veracidad y honestidad en el servicio brindado. Se puede definir como la capacidad de que un producto realice su funcionamiento de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir también como la probabilidad de que un producto realizara su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas. Zeithman, Valeriey Jo Bitner (2002).

- **Comportamiento Organizacional:** Es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere de gerentes que encuentren el equilibrio entre las presiones externas del ambiente organizacional y las presiones internas, por ejemplo, su selección de tecnología. Viendo hacia afuera, el diseño puede ser la causa de que los miembros organizacionales observen y respondan al ambiente de forma diferente. Hacia adentro, el diseño de la organización presiona a los grupos de trabajo y a los individuos para que se comporten de una forma determinada. (Jones, 2013).
- **Cultura organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. (Daft, 2007)
- **Diseño Organizacional:** Se define como el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. (Chiavenato, 2009)

Por otro lado, también se le conoce como el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que



una organización puedan dirigir, controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Jones, 2008)

- División de trabajo: Presupone un sistema de intercambios ágiles y bien estructurados, el cual se basa en la amplia utilización de los instrumentos administrativos. (Gómez, 1994)
- Estructura organizacional: Son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. (Chiavenato, 2004).
- Manuales administrativos: Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización tales como antecedente, estructura, objetivos, políticas, procedimientos etc. así también las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus actividades. (Serrano, 2000:128).
- Manual de organización y funciones: Es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización; asimismo, este proporciona información a los servidores, directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización
- Organigrama: Son las representaciones gráficas, que muestran los diferentes niveles de autoridades que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía. (Franklin, 2004).

Un organigrama ayuda a dirigir, ya que representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización, esto permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

- Organización: Están formadas por personas y por las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. (Daft, 2011:11)
- Percepción: Son estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, los cuales dan una realidad física del entorno. Es la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo.
- Toma de decisiones: Es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe decidir constantemente qué hacer, quién debe hacerlo, cuando y donde hacerlo; sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha, el administrador debe sopesar los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades del mañana. Decidir es optar o seleccionar entre varias alternativas de curso de acción, aquel que parezca más adecuado. (Chiavenato,2004),

## Capítulo III

### 3. Hipótesis de la investigación

#### 3.1. Hipótesis general.

El diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

#### 3.2. Hipótesis específicas.

- La especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

- La departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

- La cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

- El tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

- La centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

- La formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

## Capítulo IV

### 4. Marco Metodológico

#### 4.1. Método de investigación.

La metodología ayudo a que la investigación sea más completa, y sobre todo presente bases sólidas, confiables y estructuradas.

Se describe de qué manera se llevó a cabo la investigación objeto de estudio.

##### *4.1.1.El método hipotético deductivo.*

El tipo de investigación por su naturaleza se basó en el método hipotético-deductivo.

La presente investigación se sustenta en el método deductivo, porque busca aplicar el conocimiento general que se tiene fundamentada en normas y manuales de la administración en materia específica, plasmada en la empresa Piscines S.A.C., además es Hipotético porque busca contrastar el conocimiento general que se tiene sobre la organización y calidad de servicio en la presente investigación.

##### *4.1.2.El enfoque: Cuantitativo.*

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, porque se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y poder probar teorías. En este caso se ha puesto a prueba la escala SERVQUAL, un modelo que midió el diseño organizacional y su relación con la calidad de servicio percibida por los clientes.

Según Hernández Sampieri, el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos de forma secuencial y probatoria. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque desde luego podemos redefinir alguna fase.

La posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

#### ***4.1.3.El Alcance: Correlacional.***

Este tipo de estudio pretende responder a preguntas de investigación, con la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables, miden cada una de ellas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

#### ***4.1.4. Tipo: Aplicada.***

Es aplicada, porque la investigación va cumplir con el propósito básico de solucionar problemas prácticos.

### **4.2. Diseño de la investigación.**

La presente investigación es No experimental, descriptiva, correlacional y transversal.

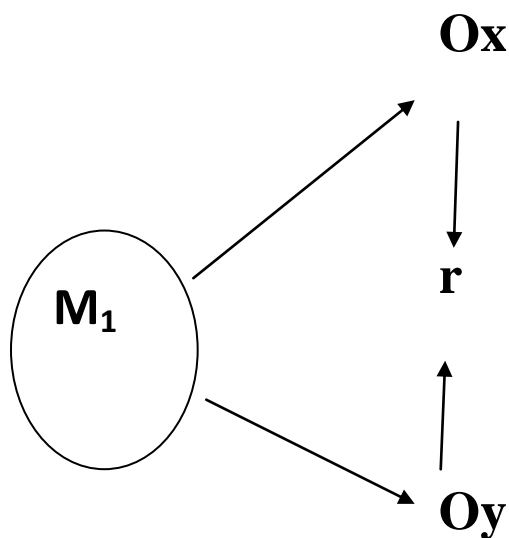
Es una investigación No experimental, porque el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es una investigación descriptiva, porque se busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos para darle solución al problema a través de información obtenida de la empresa, es decir se utilizará

primeramente una encuesta que será la prueba piloto y luego la encuesta fuerte que será tomada a toda la muestra.

Es una investigación correlacional, porque examina la relación o asociación existente entre la variable diseño organizacional y calidad del servicio al cliente, en la empresa Piscines S.A.C. Este diseño describe relación entre dos o más variables en un momento determinado.

Es una investigación transversal, porque se recolecto datos de la empresa Piscines S.A.C. en un solo momento, en un tiempo único, en el año 2017, Su propósito fue describir las variables diseño organizacional y calidad del servicio al cliente, analizando su incidencia en un momento dado.



*Figura 1.* Coeficiente de correlación de Pearson

### 4.3. Población y muestra de investigación.

La población con la que se trabajó dentro de esta investigación, consta del personal que labora en el área post-mantenimiento, siendo seis (6) los colaboradores de la organización. Además, para efectos de validar la información sobre la calidad del servicio se ha considerado aplicar el instrumento a doce (12) clientes que han recibido el servicio de post-mantenimiento de la empresa.

La población corresponde al conjunto finito o infinito con características comunes.

La muestra, serán todos los trabajadores del área post mantenimiento.

El tipo de muestra que se utilizó en esta investigación fue el no probalístico intencional o llamado también por conveniencia. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión de la muestra de grupos supuestamente típicos y es tomado a criterio para la presente investigación.

### 4.4. Variables de la investigación.

Siendo estas las variables que presentamos a continuación y la que han sido desarrollado en el proceso de la investigación:

Tabla 2

*Variable independiente*

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Diseño organizacional</b>	<b>Especialización del trabajo</b>	Se dividen las actividades laborales Los empleados se especializan en hacer una parte de la actividad Los empleados se especializan para aumentar los resultados Como un mecanismo importante de la función de organizar Ayuda a los empleados a ser más eficientes
	<b>Departmentalización</b>	Se define que tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán

	<p>El trabajo se realiza de manera coordinada e integrada</p> <p>Se agrupan las actividades laborales comunes</p> <p>La forma en que se agrupan los puestos</p>
<b>Cadena de mando</b>	<p>La línea de autoridad se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos</p> <p>Se especifica quién le reporta a quién</p>
<b>Tramo de control</b>	<p>Un gerente puede supervisar a más de cinco o seis subordinados</p> <p>El tramo de control determina el número de niveles y gerentes de una organización</p> <p>Es importante para la eficiencia de una empresa</p>
<b>Centralización y Descentralización</b>	<p>La toma de decisiones es centralizada cuando los gerentes del nivel alto toman decisiones con poca información de los niveles inferiores de la organización</p> <p>La toma de decisiones es descentralizada cuando los empleados de niveles inferiores toman decisiones en la organización</p>
<b>Formalización</b>	<p>Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización</p> <p>Son las reglas y procedimientos las que guían el comportamiento de los empleados. En una organización formal se describen las reglas, procedimientos y los procesos de trabajo.</p> <p>Se necesita de cierta formalización para fines de consistencia y control</p> <p>Las organizaciones dependen de menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.</p>

---

Fuente: (Daft, Richard 2007)



Tabla 3

*Variable dependiente*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Calidad en el servicio</b>	<b>Elementos Tangible</b>	Las características físicas de las instalaciones y equipos,  La apariencia del personal, como imagen
	<b>Fiabilidad</b>	Se debe de presentar de una manera adecuada los servicios Desde la primera vez se debe presentar una imagen fiable, precisa y consistente
	<b>Capacidad de respuesta</b>	Es la capacidad que tienen los empleados para ayudar a los clientes Se brinda el servicio de manera rápida.
	<b>Seguridad (Garantía)</b>	Es el conocimiento y cortesía que tienen los empleados Ganarse la credibilidad y confianza de los clientes
	<b>Empatía</b>	Se debe tener cuidado en la atención que se brinda a los clientes Se debe de entender las necesidades del consumidor para ofrecerles un servicio adecuado

Fuente: (Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. &amp; Berry, L.L. 1988)

#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

##### 4.5.1. Técnica.

Siendo la técnica un medio indispensable en el proceso de la investigación, se ha considerado en aplicar para la encuesta, porque permite recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento, la cual es aplicada a los colaboradores de Piscines S.A.C., como fuente de información que determinan el problema y dan paso a la búsqueda de una posible solución. El encuestado leyó el instrumento (cuestionario) y dio paso a responder por escrito, sin la intervención directa de persona alguna.

#### **4.5.2. Instrumento.**

Estos instrumentos son acopiados con el fin de recolectar la mejor y mayor cantidad de datos posibles que permiten evidenciar el objeto de la investigación.

Para poder probar la hipótesis, se utilizó el siguiente instrumento:

##### *4.5.2.1. Cuestionario de la encuesta.*

Por ser un instrumento básico diseñado con el propósito de recolectar información en forma organizada mediante una encuesta, la misma que permitió conseguir mediciones cuantitativas de la información proporcionada, para este efecto se tomó en consideración un cuestionario de preguntas con el propósito de tabular de mejor manera sus resultados.

#### **4.6. Procedimientos y recolección de datos.**

El procedimiento se inició solicitando los permisos respectivos a la gerencia general de la empresa Piscines S.A.C., luego de una explicación detallada de la investigación, se autorizaron su aplicación.

- Se procedió a convocar a los colaboradores y a sensibilizar para una aplicación objetiva.
- Se aplicó el instrumento y se procedió a la recolección de datos.
- Los datos fueron tabulados en un matriz de Excel y fueron transferidos a SPSS para la combinación de tablas y análisis.

#### **4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos.**

La técnica de procedimiento de análisis de datos utilizado fue la tabla de distribución de frecuencia, que viene hacer el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presentan en una tabla.

*Coeficiente de correlación de Pearson*, es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas.

## Capítulo V

### 5. Resultados obtenidos

La presente investigación se realizó para establecer la relación existente entre el diseño organizacional y la calidad de servicio en el área de post-mantenimiento de la empresa Piscines S.A.C.

#### 5.1. Presentación y análisis de los resultados.

##### 5.1.1. Descripción de resultados de la variable diseño organizacional.

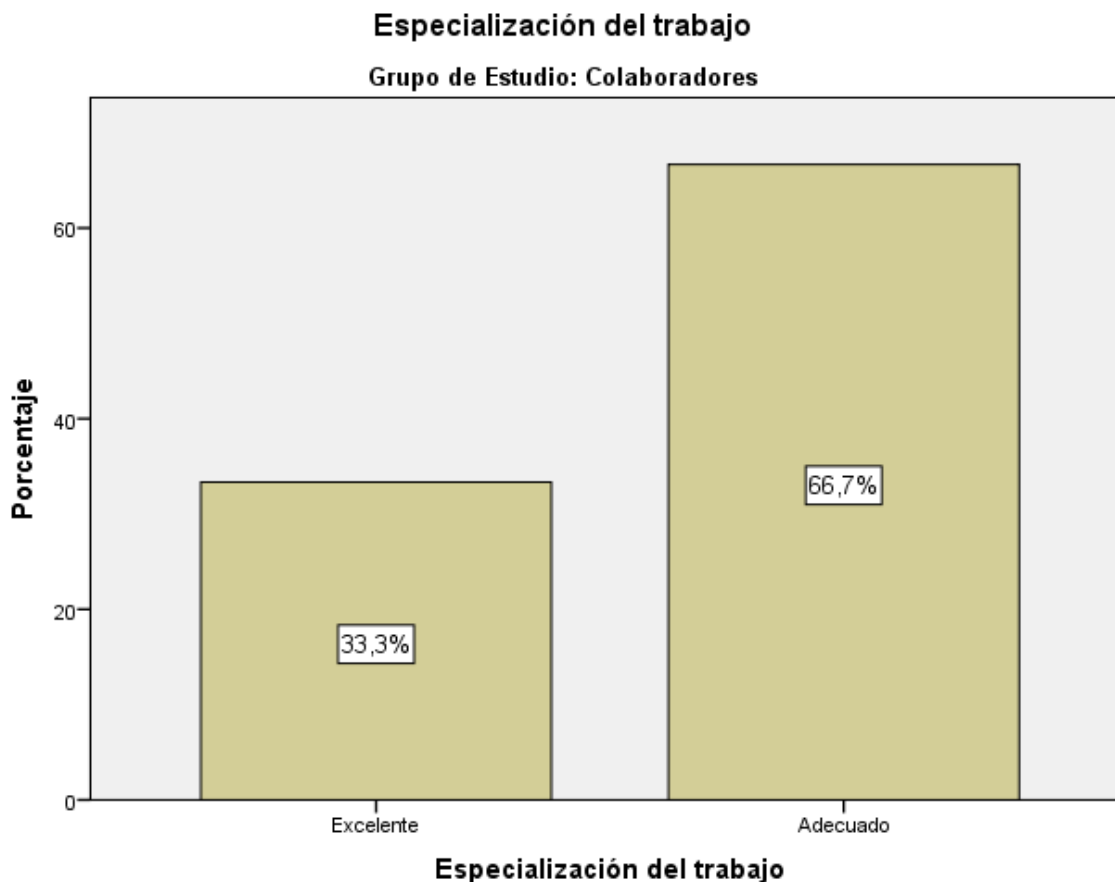
5.1.1.1. Dimensión: Especialización de trabajo.

Tabla 4

*Especialización del trabajo*

<b>Dimensión: Especialización del trabajo</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Excelente	2	33,3	33,3
Adecuado	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 2:* Especialización del trabajo según encuesta a colaboradores.

Descripción: La tabla 4 muestra los resultados sobre la especialización del trabajo, en ella observamos que el 33.3% de los encuestados afirman que esta dimensión se desarrolla de manera excelente y para el 66.7% esta adecuado el desarrollo de esta dimensión.

Interpretación: Los colaboradores afirman que la empresa presenta un adecuado nivel de especialización con alta división de actividades en tareas separadas, que hace posible que los empleados se especialicen en hacer parte de una actividad, estos mecanismos nos ayudan a mejorar la función de organizar nuestras tareas, tratando de hacernos eficientes.

## 5.1.1.2. Dimensión: Departamentalización.

Tabla 5

*Departamentalización*

<b>Dimensión: Departamentalización</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Excelente	4	66,7	66,7
Adecuado	2	33,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

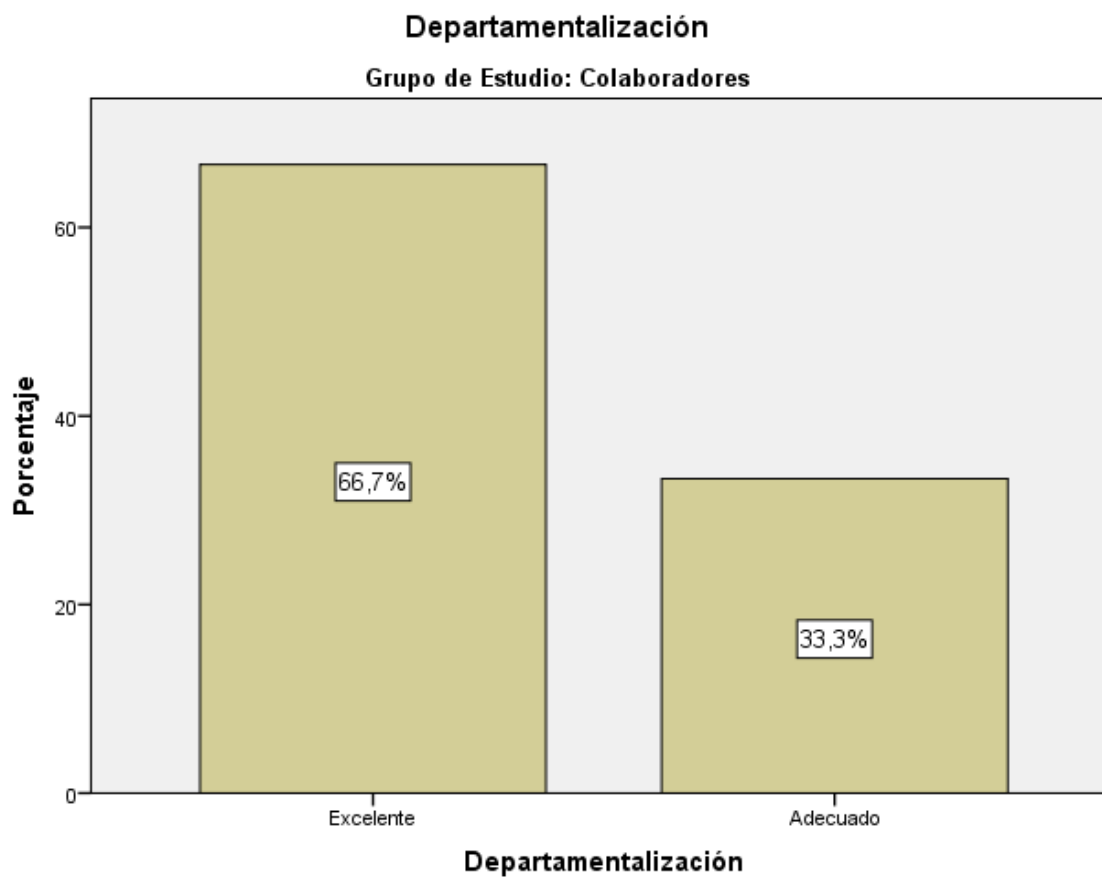


Figura 3: Departamentalización según encuesta de los propios colaboradores

Descripción: La tabla 5 muestra los resultados sobre departamentalización, en ella observamos que el 66,7% de los encuestados afirman que esta dimensión se desarrolla de manera excelente y para el 33,3% esta adecuado el desarrollo de esta dimensión.

Interpretación: Los colaboradores afirman que la empresa tiene una excelente departamentalización, se encuentra bien definidas las tareas y quienes lo llevaran a cabo. Los colaboradores realizan el trabajo de manera coordinada e integrada, agrupando las actividades comunes de acuerdo al tipo de puesto.

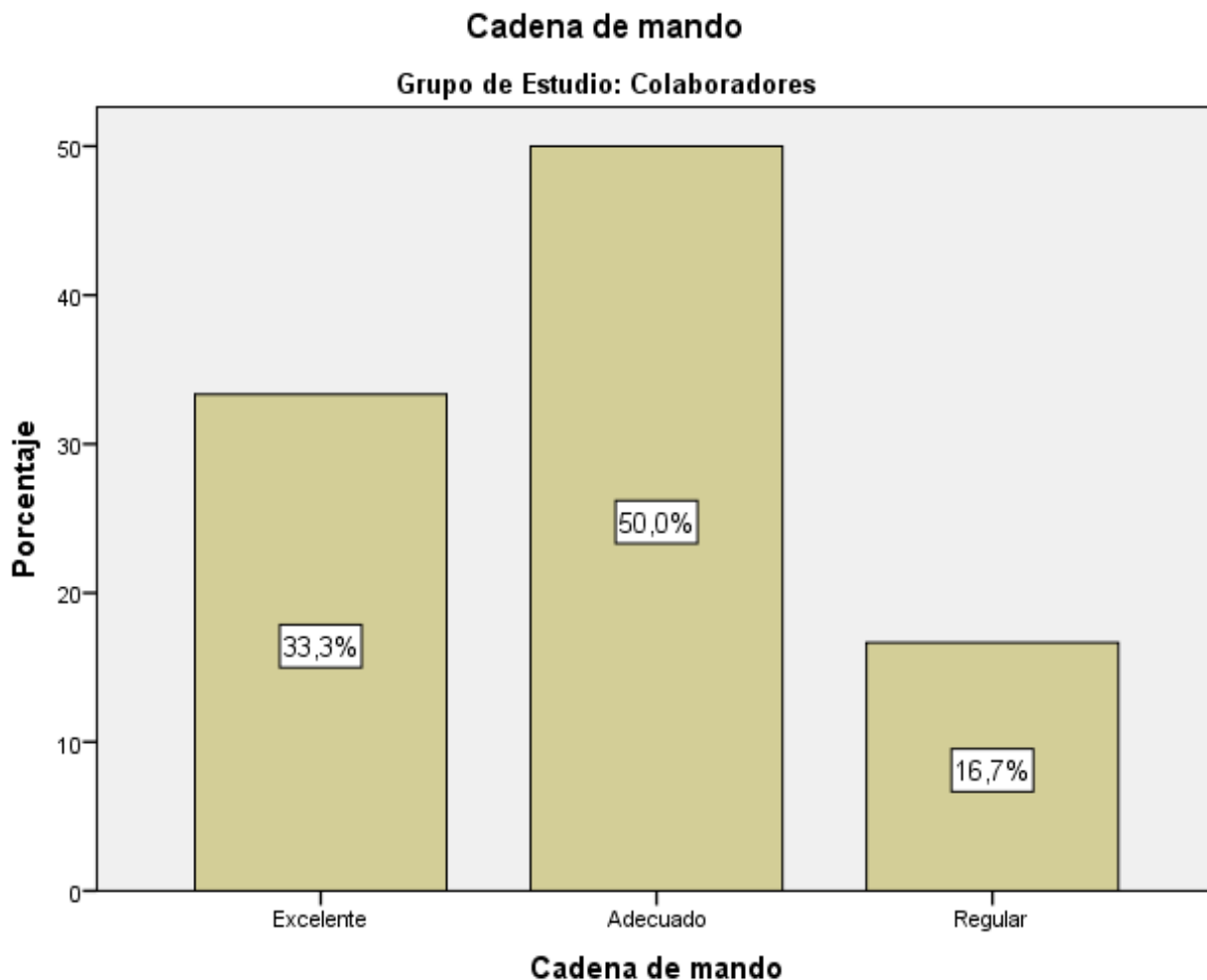
#### 5.1.1.3. *Dimensión: Cadena de mando.*

Tabla 6

*Cadena de mando*

<b>Dimensión: Cadena de Mando</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Excelente	2	33,3	33,3
Adecuado	3	50,0	83,3
Regular	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 4:* Cadena de mando según encuesta de los propios colaboradores

Descripción: La tabla 6 muestra los resultados sobre la cadena de mando, en ella observamos que el 33.3% de los encuestados afirman que esta dimensión se desarrolla de manera excelente, el 50,0% que es adecuado y solo el 16,7% dice que es regular el desarrollo de esta dimensión.

Interpretación: Los colaboradores afirman que la empresa tiene una adecuada cadena de mando, debido a que la línea de autoridad se extiende de los niveles más altos de la organización de la empresa hacia los más bajos, determinando claramente quien le reporta a quien dentro de la organización.



## 5.1.1.4. Dimensión: Tramo de control.

Tabla 7

*Tramo de control*

<b>Dimensión: Tramo de control</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Excelente	1	16,7	16,7
Adecuado	4	66,7	83,3
Regular	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

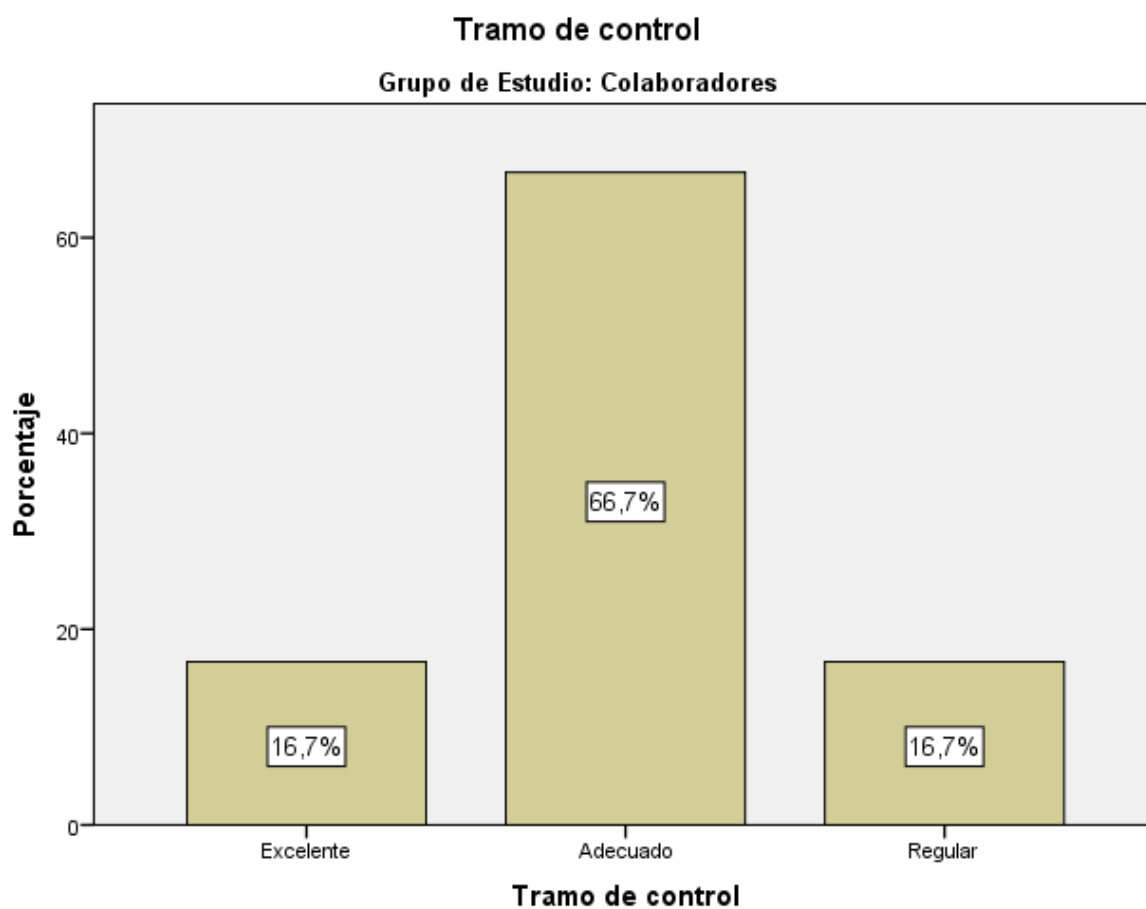


Figura 5: Tramo de control según encuesta de los propios colaboradores

Descripción: La tabla 7 muestra los resultados sobre Tramo de control, en ella observamos que el 16,7% de los encuestados afirman que es excelente, el 66,7% señalan que esta dimensión se desarrolla de manera adecuada y el 16,7% dice que es regular el desarrollo de esta dimensión.

Interpretación: Los colaboradores afirman que la empresa tiene un adecuado Tramo de control, un gerente puede supervisar a más de cinco o seis subordinados, esto se logra como consecuencia de que se encuentran determinados el número de niveles y gerentes de la organización, mejorando los resultados de la empresa de manera la eficiente.

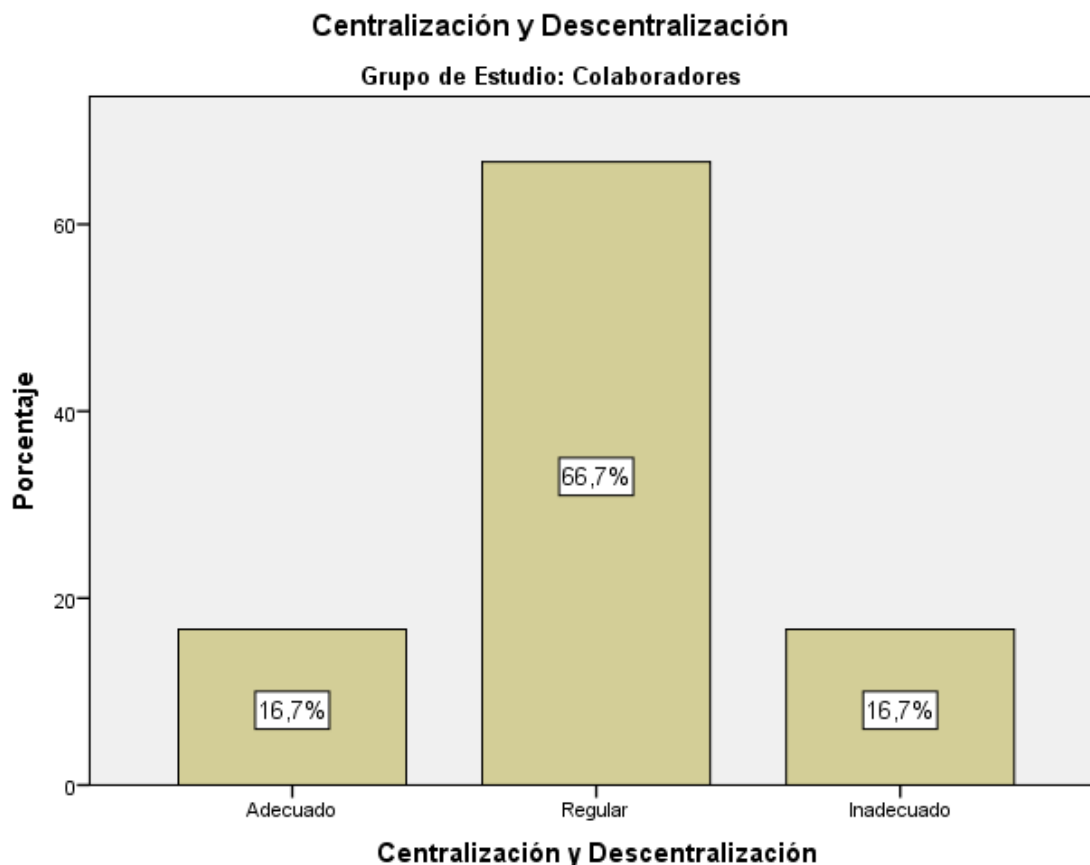
#### 5.1.1.5. Dimensión: Centralización y descentralización.

Tabla 8

*Centralización y Descentralización*

<b>Dimensión: Centralización y Descentralización</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Adecuado	1	16,7	16,7
Regular	4	66,7	83,3
Inadecuado	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 6:* Centralización y descentralización, según encuesta de los propios colaboradores

**Descripción:** La tabla 8 muestra los resultados sobre Centralización y descentralización, en ella observamos que el 16,7% de los encuestados afirman que es adecuado, el 66,7% señalan que esta dimensión se desarrolla de manera regular y el 16,7% de los encuestados nos dicen que es inadecuado el desarrollo de esta dimensión.

**Interpretación:** Los colaboradores afirman que la empresa tiene una regular Centralización y descentralización, porque los gerentes del nivel alto toman decisiones con poca información de los niveles inferiores, centralizando de esta manera la organización, por otro lado, señalan que existe descentralización cuando los empleados de los niveles inferiores toman decisiones en la organización.

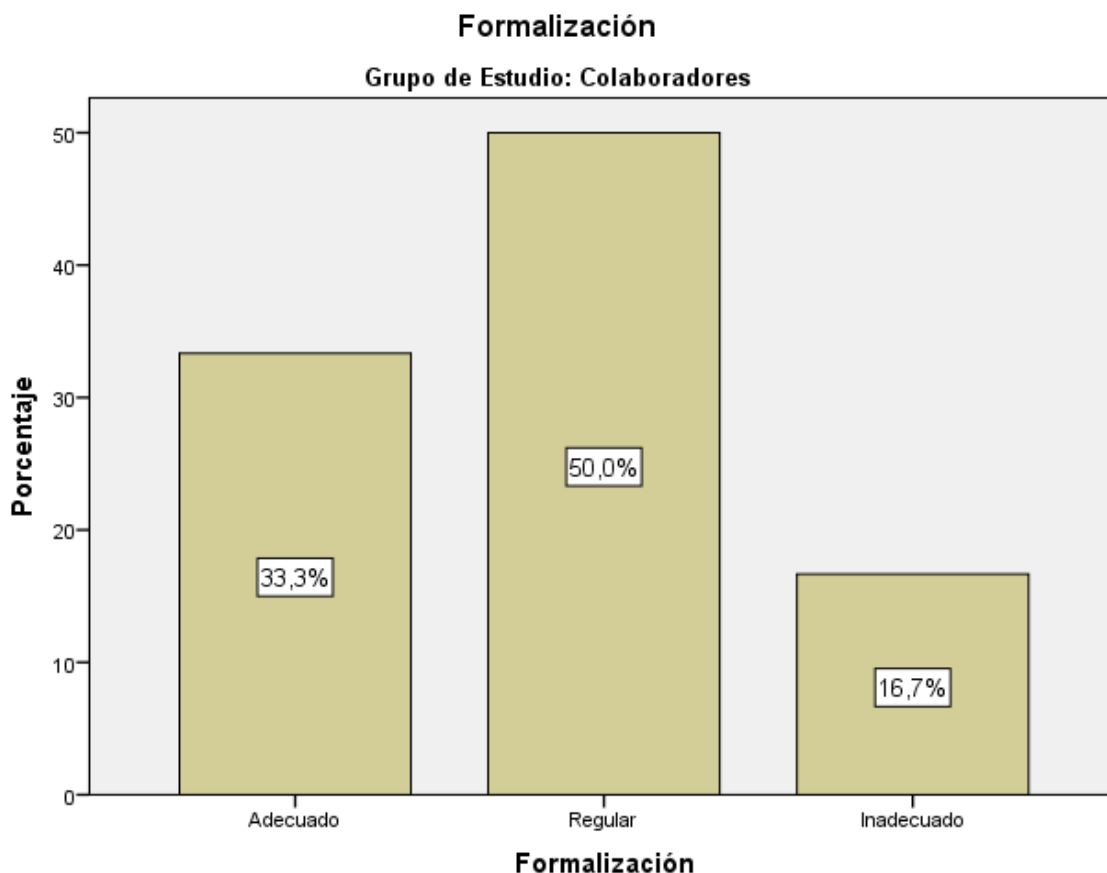
## 5.1.1.6. Dimensión: Formalización.

Tabla 9

*Formalización*

<b>Dimensión: Formalización</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Adecuado	2	33,3	33,3
Regular	3	50,0	83,3
Inadecuado	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 7: Formalización, según encuesta de los propios colaboradores*

**Descripción:** La tabla 9 muestra los resultados sobre Formalización, en ella observamos que el 33,3% de los encuestados afirman que es adecuado, el 50,0% señalan que esta dimensión se desarrolla de manera regular y el 16,7% dice que es inadecuado el desarrollo de esta dimensión.

**Interpretación:** Los colaboradores afirman que la empresa tiene una regular Formalización, por los trabajos estandarizados de la organización, las reglas y procedimientos guían los comportamientos de los empleados, se cumple con cierto grado de éxito los procesos de trabajo como una medida de consistencia y control de la organización; se tiene claro que se debe depender de menos reglas estrictas y estandarizadas para guiar y regular el comportamiento del personal.

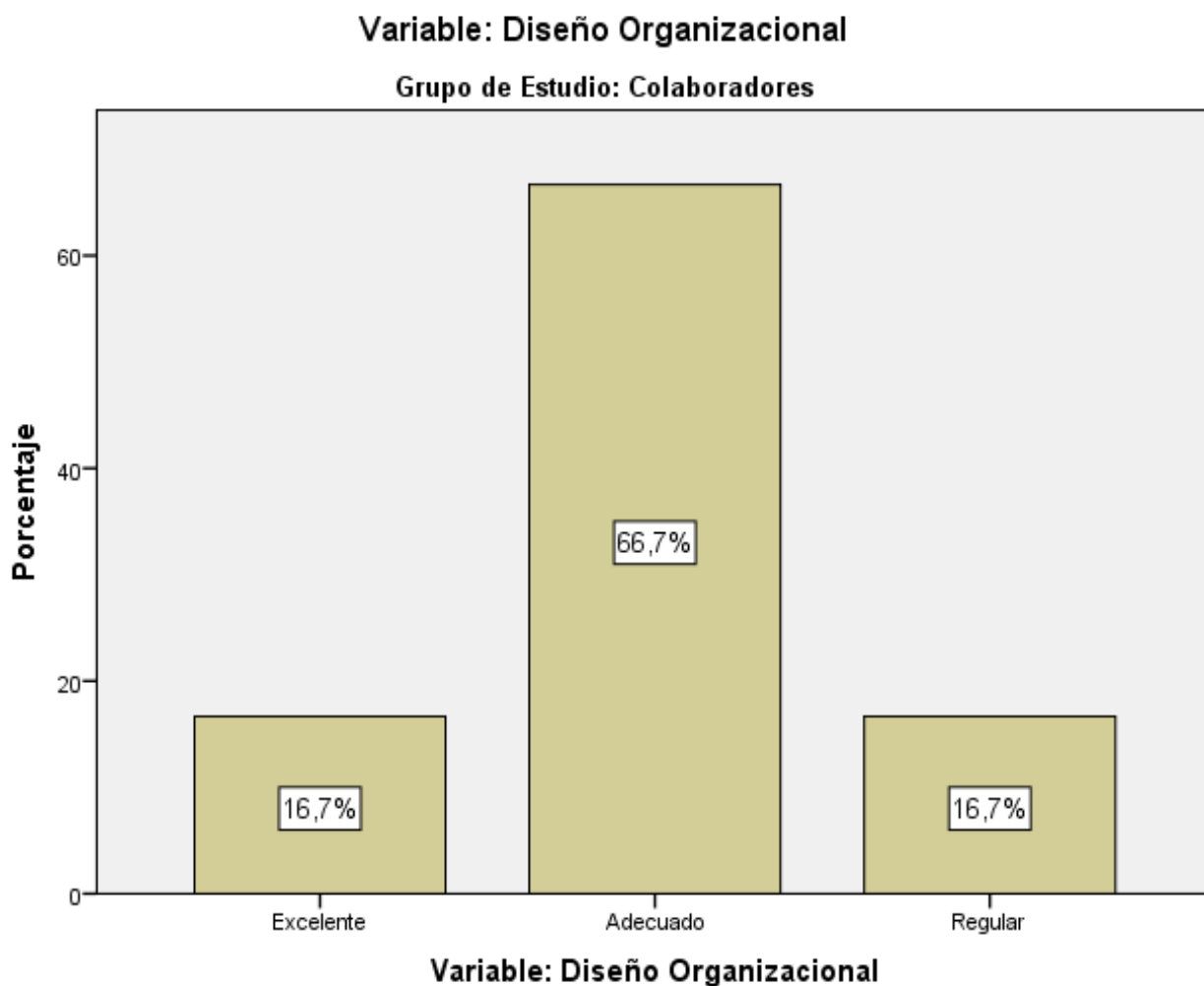
5.1.1.7. *Variable: Diseño organizacional.*

Tabla 10

*Diseño Organizacional*

<b>Variable: Diseño Organizacional</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Excelente	1	16,7	16,7
Adecuado	4	66,7	83,3
Regular	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 8: Diseño organizacional, según encuesta de los propios colaboradores*

Descripción: La tabla 10 muestra los resultados sobre el Diseño Organizacional de la empresa, en ella observamos que el 16,7% de los encuestados afirman que es excelente, el 66,7% señalan que esta dimensión se desarrolla de manera adecuado y el 16,7% dice que es regular el desarrollo de esta dimensión.

Interpretación: Los colaboradores afirman que la empresa tiene un adecuado Diseño Organizacional, por su nivel de especialización en el trabajo haciéndolos más eficientes al desarrollar sus labores de forma coordinada e integrada, agrupando las actividades comunes de acuerdo al tipo de puesto, por otro lado afirman que la línea de autoridad se extiende de los niveles más altos de la organización de la empresa hacia los más bajos, determinando claramente quien le reporta a quien dentro de la organización.

En cuanto al tramo de control los colaboradores afirman que un gerente puede supervisar a más de cinco o seis subordinados, mejorando los resultados de la empresa de manera eficiente.

Los colaboradores sostienen que los gerentes del nivel alto toman decisiones con poca información de los niveles inferiores, centralizando de esta manera la organización, por otro lado, existe descentralización cuando los empleados de los niveles inferiores toman decisiones en la organización.

Los colaboradores siguen las reglas y procedimientos que son los que guían los comportamientos de los empleados, cumpliendo con cierto grado de éxito los procesos de trabajo como una medida de consistencia y control de la organización.

### 5.1.2. Descripción de resultados de la variable calidad de servicio.

#### 5.1.2.1. Dimensión: Elementos tangibles de la calidad del Servicio.

Tabla 11

*Elementos Tangible de la calidad del Servicio*

<b>Dimensión: Elementos tangibles de la calidad del Servicio</b>					
	Grupo de Estudio				
	Colaboradores		Clientes		
	f	%	f	%	
Excelente	1	16,7%	0	0,0%	
Adecuado	5	83,3%	10	83,3%	
Regular	0	0,0%	2	16,7%	
Total	6	100,0%	12	100,0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

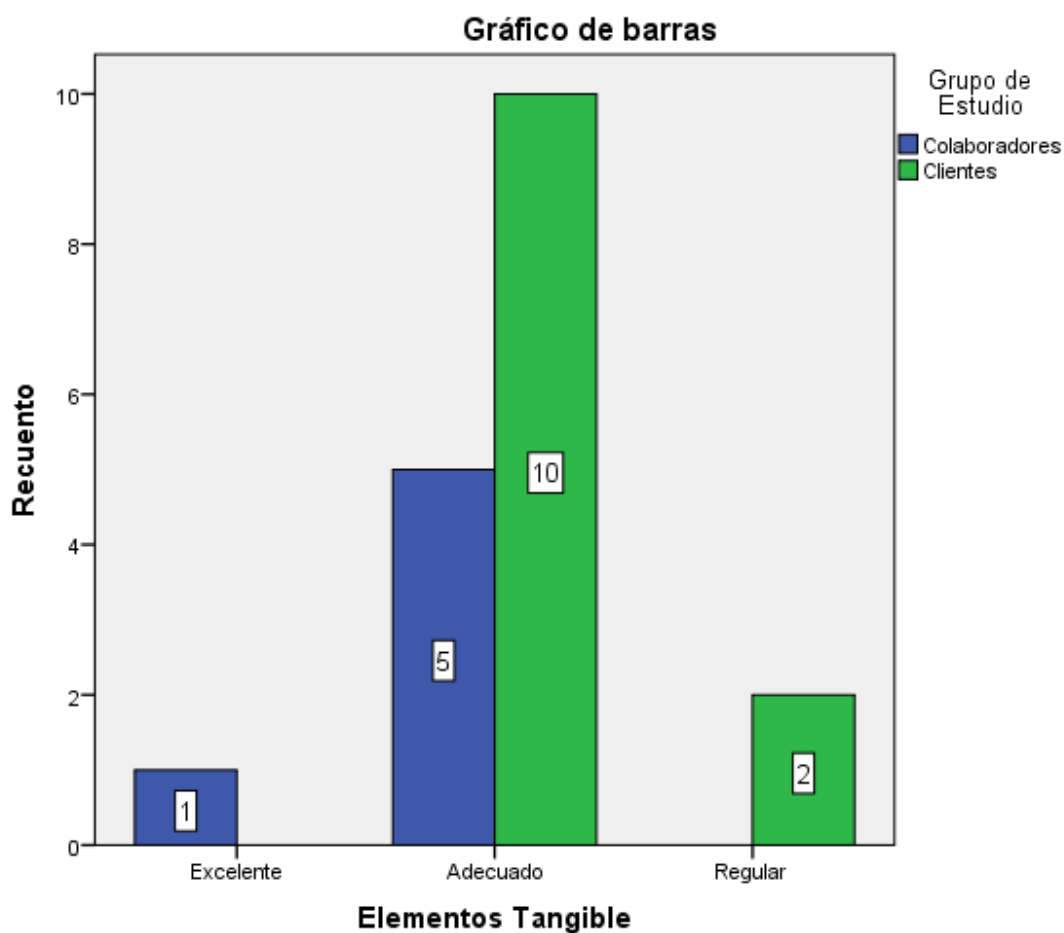


Figura 9: Elementos tangibles, según grupo de estudio



Descripción: De acuerdo a la tabla 11 observamos los resultados comparativos de los colaboradores y clientes sobre la dimensión elementos tangibles de la calidad del servicio, donde se aprecia que el 16.7% de los colaboradores afirman que es excelente, para el 83.3% es adecuado, por otro lado, los clientes afirman que es adecuado para el 83.3% y para el 16.7% es regular esta dimensión.

Interpretación: Desde la perspectiva de los colaboradores las características de las instalaciones y equipos, así como la apariencia del personal es apropiada mientras que los clientes afirman tener una percepción similar a excepción del 16.7% que nos dice que es regular.

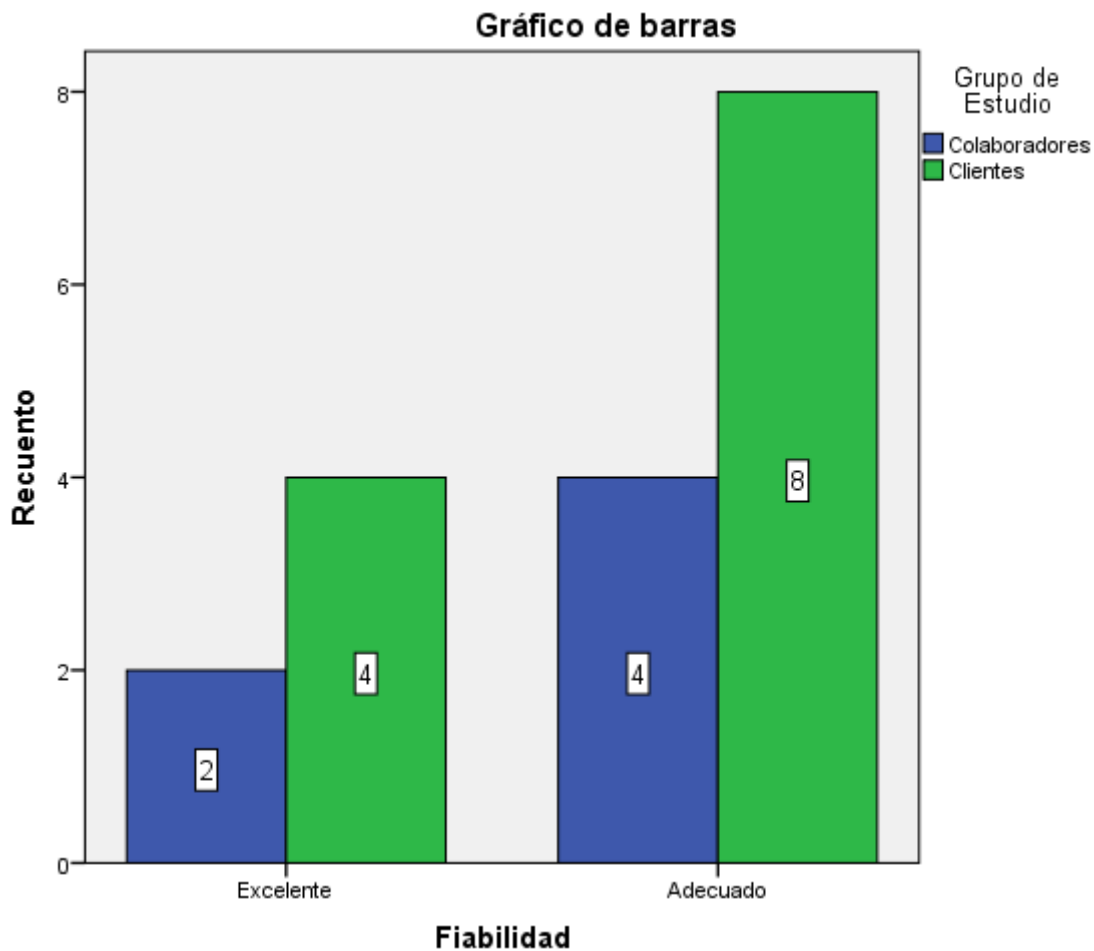
#### 5.1.2.2. Dimensión: Fiabilidad de la calidad del Servicio.

Tabla 12

*Fiabilidad*

<b>Dimensión: Fiabilidad de la calidad del Servicio</b>				
	<b>Grupo de Estudio</b>			
	<b>Colaboradores</b>		<b>Clientes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelente	2	33,3%	4	33,3%
Adecuado	4	66,7%	8	66,7%
Total	6	100,0%	12	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 10:* Fiabilidad, según grupo de estudio

**Descripción:** De acuerdo a la tabla 12 observamos los resultados comparativos de los colaboradores y clientes sobre la dimensión fiabilidad de la calidad del servicio, donde se aprecia que el 33,3% de los colaboradores y clientes afirman que es excelente y para el 66,7% es adecuado esta dimensión.

**Interpretación:** Desde la perspectiva de los colaboradores y clientes la presentación de los servicios es adecuado, ya que desde la primera vez presentan una imagen fiable, precisa y consistente.

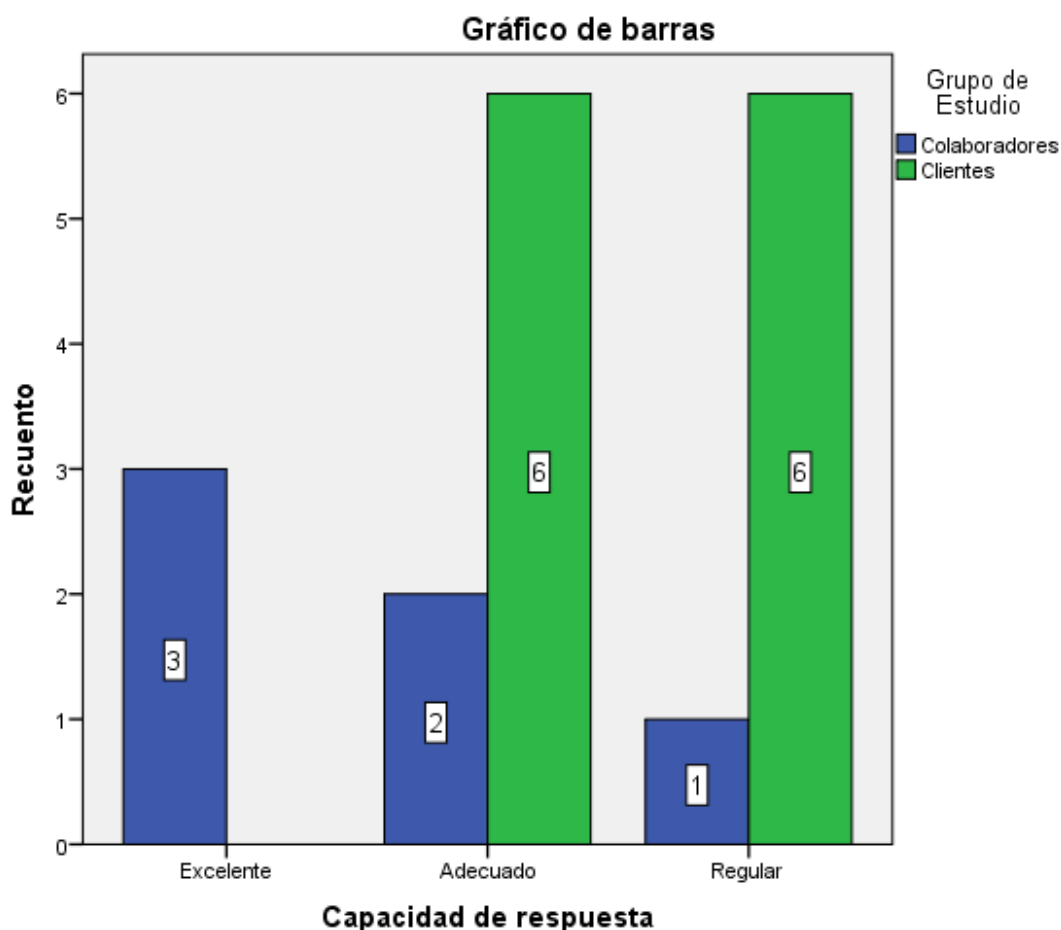
## 5.1.2.3. Dimensión: Capacidad de respuesta de la calidad del Servicio.

Tabla 13

*Capacidad de respuesta*

<b>Dimensión: Capacidad de respuesta</b>					
	<b>Grupo de Estudio</b>				
	<b>Colaboradores</b>		<b>Clientes</b>		
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
Excelente	3	50,0%	0	0,0%	
Adecuado	2	33,3%	6	50,0%	
Regular	1	16,7%	6	50,0%	
Total	6	100,0%	12	100,0%	

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 11:* Capacidad de respuesta, según grupo de estudio

Descripción: De acuerdo a la tabla 13 observamos los resultados comparativos de los colaboradores y clientes sobre la dimensión capacidad de respuesta de la calidad del servicio, donde se aprecia que el 50,0% de los colaboradores afirman que es excelente, para el 33,3% es adecuado y para el 16,7% es regular, por otro lado, los clientes afirman que es adecuado para el 50,0% y para el 50,0% es regular esta dimensión.

Interpretación: Desde la perspectiva de los colaboradores, es excelente la capacidad de respuesta que tienen los empleados en brindar el servicio de manera rápida, mientras que los clientes afirman que es adecuado a excepción del 50% que nos dice que es regular.

## 5.1.2.4. Dimensión: Seguridad de la calidad del Servicio.

Tabla 14  
Seguridad

	Dimensión: Seguridad de la calidad del Servicio			
	Grupo de Estudio			
	Colaboradores		Clientes	
	f	%	f	%
Excelente	1	16,7%	6	50,0%
Adecuado	4	66,7%	6	50,0%
Regular	1	16,7%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

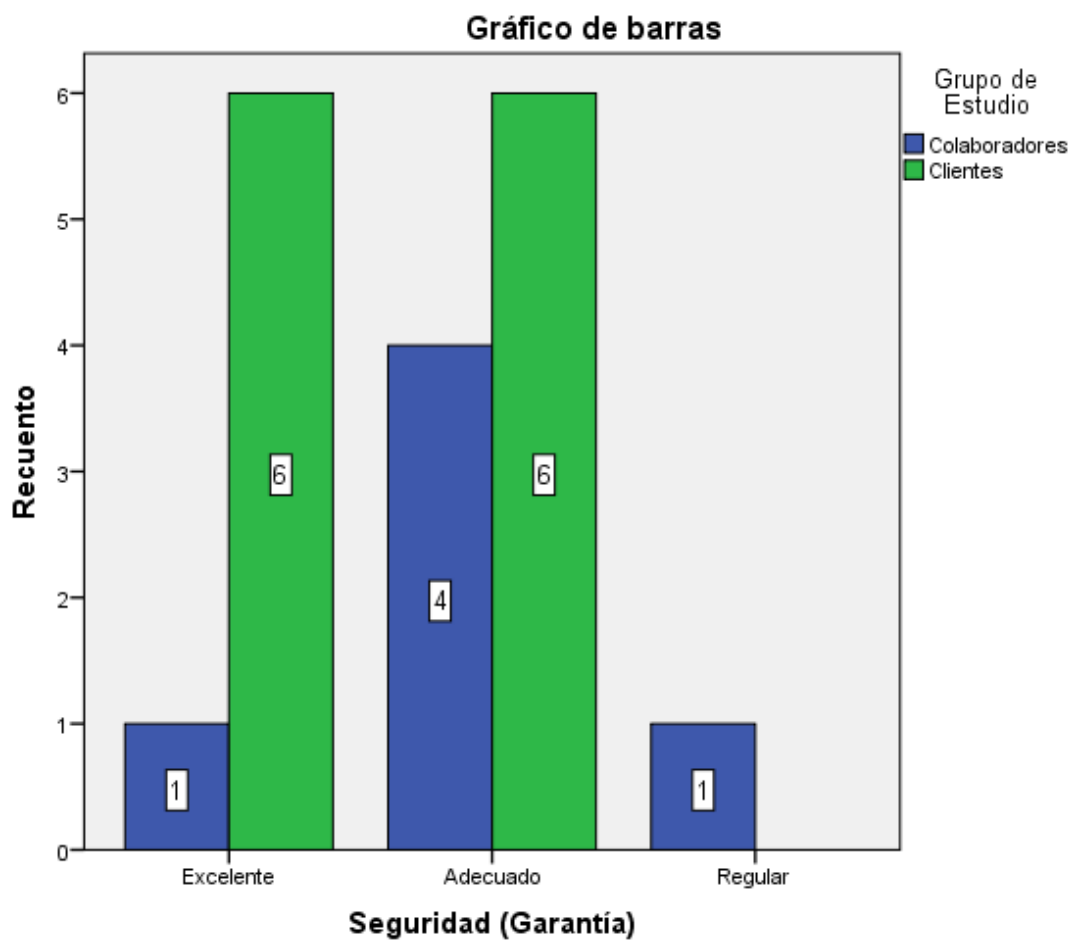


Figura 12 Seguridad, según grupo de estudio

Descripción: De acuerdo a la tabla 14 observamos los resultados comparativos de los colaboradores y clientes sobre la dimensión de seguridad de la calidad del servicio, donde se aprecia que el 16,7% de los colaboradores afirman que es excelente, para el 66,7% es adecuado y para el 16,7% es regular, por otro lado, los clientes afirman que es excelente para el 50,0% y para el 50,0% es adecuado esta dimensión.

Interpretación: Desde la perspectiva de los colaboradores, el conocimiento, la cortesía y la habilidad que tienen los empleados para ganarse la credibilidad y confianza de los clientes es adecuado, mientras que los clientes afirman que es excelente y adecuado.

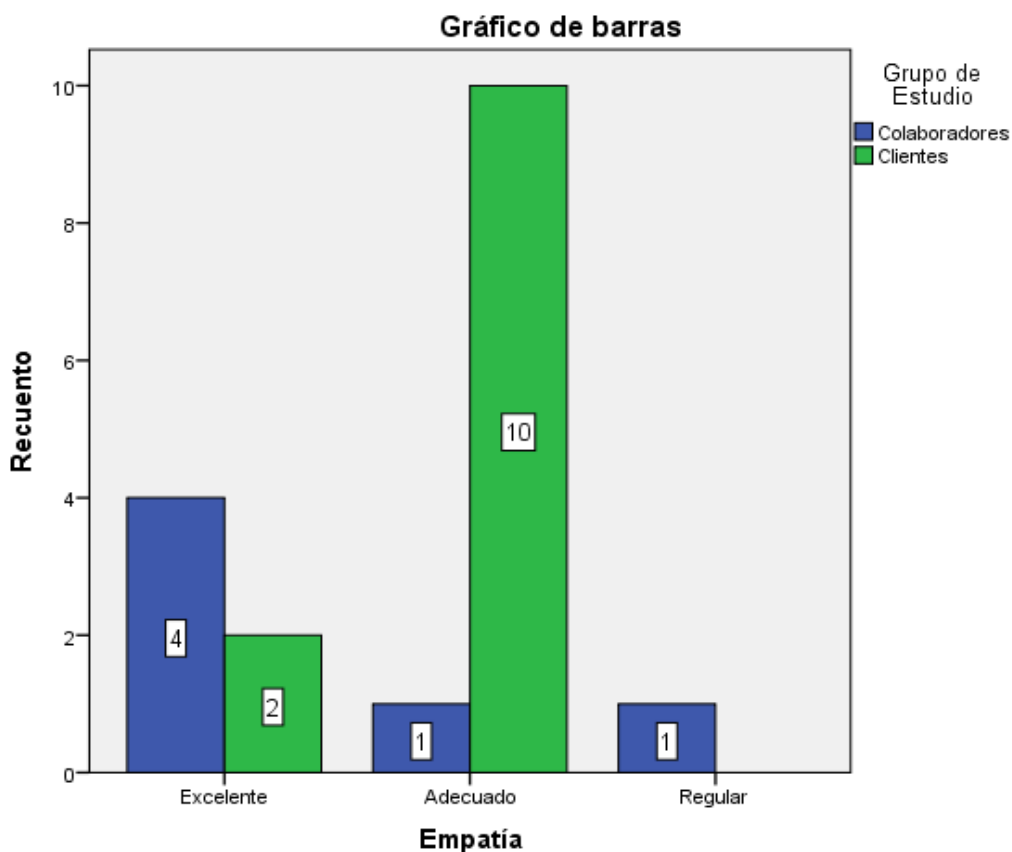
#### 5.1.2.5. Dimensión: Empatía de la calidad del Servicio.

Tabla 15

*Empatía*

	<b>Dimensión: Empatía de la calidad del Servicio</b>			
	<b>Grupo de Estudio</b>			
	<b>Colaboradores</b>		<b>Clientes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelente	4	66,7%	2	16,7%
Adecuado	1	16,7%	10	83,3%
Regular	1	16,7%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación



*Figura 13:* Empatía, según grupo de estudio

**Descripción:** De acuerdo a la tabla 15 observamos los resultados comparativos de los colaboradores y clientes sobre la dimensión de empatía de la calidad del servicio, donde se aprecia que el 66,7% de los colaboradores afirman que es excelente, para el 16,7% es adecuado y para el 16,7% es regular, por otro lado, los clientes afirman que es excelente para el 16,70% y para el 83,3% es adecuado esta dimensión.

**Interpretación:** Desde la perspectiva de los colaboradores, es excelente en el cuidado que tiene la empresa en el servicio que brinda, porque entiende las necesidades del consumidor, mientras que los clientes afirman que es adecuado.

## 5.1.2.6. Variable: Calidad del Servicio.

Tabla 16

*Calidad del servicio*

	<b>Variable: Calidad del Servicio</b>			
	<b>Grupo de Estudio</b>			
	<b>Colaboradores</b>		<b>Clientes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelente	2	33,3%	2	16,7%
Adecuado	3	50,0%	10	83,3%
Regular	1	16,7%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

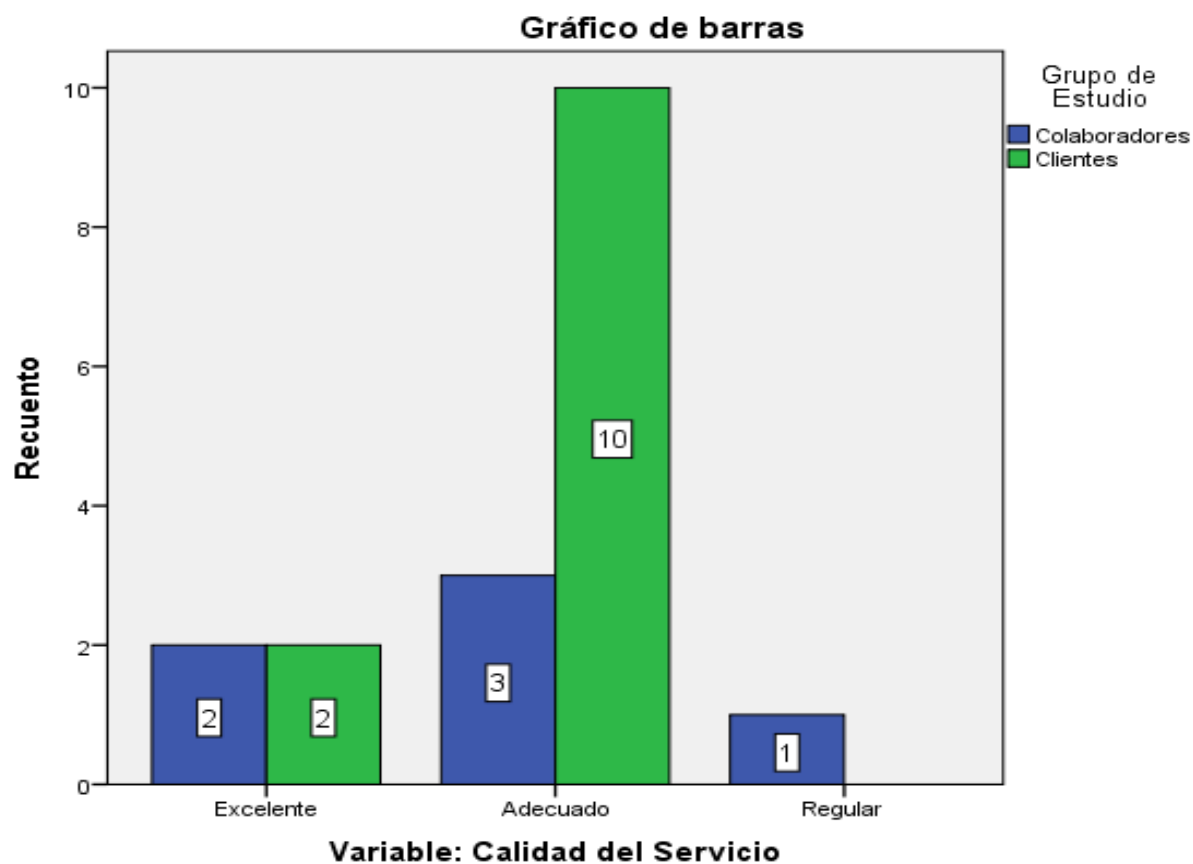


Figura 14: Calidad de servicio según grupo de estudio



Descripción: De acuerdo a la tabla 16 observamos los resultados comparativos de los colaboradores y clientes sobre la dimensión de Calidad de servicio, donde se aprecia que el 33,3% de los colaboradores afirman que es excelente, para el 50,0% es adecuado y para el 16,7% es regular, por otro lado, los clientes afirman que es excelente para el 16,7% y para el 83,3% es adecuado esta dimensión.

Interpretación: Desde la perspectiva de los colaboradores, es excelente la calidad de servicio que brinda la empresa, por las características de sus instalaciones, equipos y la apariencia del personal, presentan una imagen fiable, precisa y consistente al responder en forma rápida, ya que tienen conocimiento del servicio que brindan porque entienden sus necesidades, ganándose la confianza y credibilidad de los clientes, por otro lado, los clientes afirman que adecuado.

## **5.2. Análisis e interpretación de los resultados.**

### ***5.2.1. Prueba de hipótesis.***

#### **5.2.1.1. Hipótesis Principal.**

- Hipótesis Planteada: El diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

- Hipótesis Nula: El diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017

- Resultados

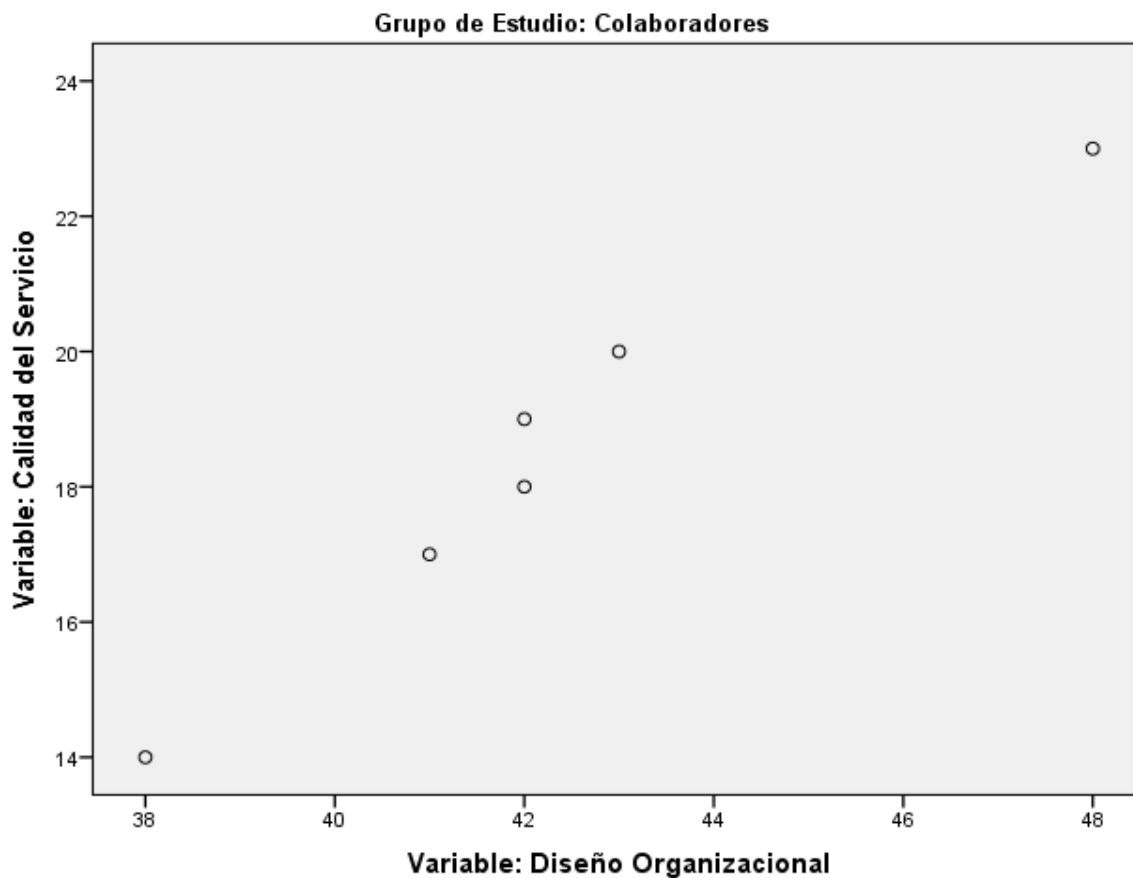
Tabla 17

*Relación entre la calidad de servicio y el diseño organizacional*

<b>Correlaciones</b>		
		<b>Variable: Diseño Organizacional</b>
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	,974
	Sig. (bilateral)	,001
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.974, es decir las variables presentan una relación fuerte y positiva, cuando se incrementa la percepción de la primera variable, se incrementa así la segunda variable. El valor de significancia de 0.001, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.



*Figura 15:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo al diseño organizacional.

#### 5.2.1.2. Hipótesis Específica N° 1.

- Hipótesis Planteada: La especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- Hipótesis Nula: La especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.
- Resultados

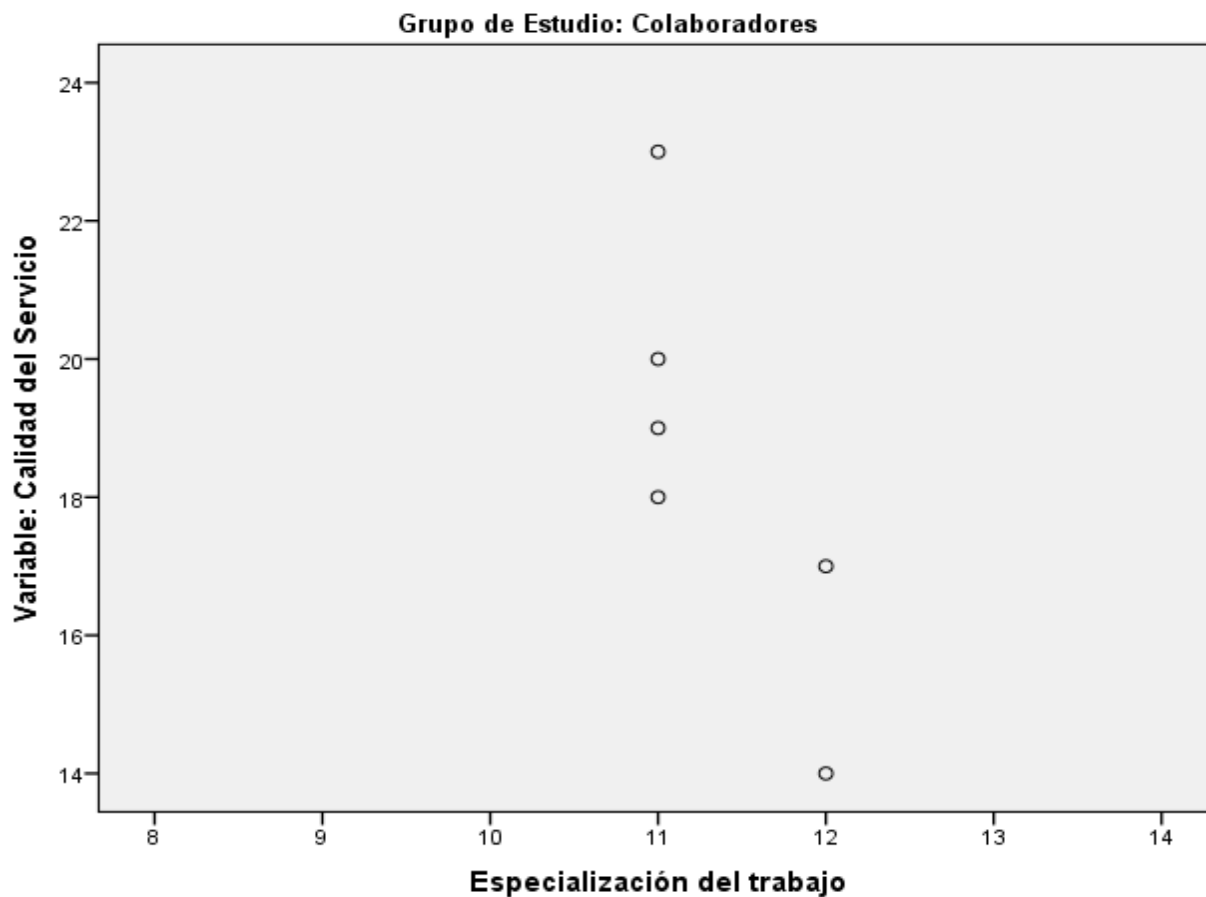
Tabla 18

*Relación entre calidad de servicio y la especialización de trabajo*

<b>Correlaciones</b>		
		<b>Dimensión: Especialización del trabajo</b>
	<b>Correlación de Pearson</b>	-,770
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	Sig. (bilateral)	,073
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1 el coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.770 con un valor de significancia de 0.073, como este valor de significancia es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.



*Figura 16:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la especialización de trabajo

#### 5.2.1.3. Hipótesis Específica N° 2.

- Hipótesis Planteada: La departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- Hipótesis Nula: La departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- Resultado

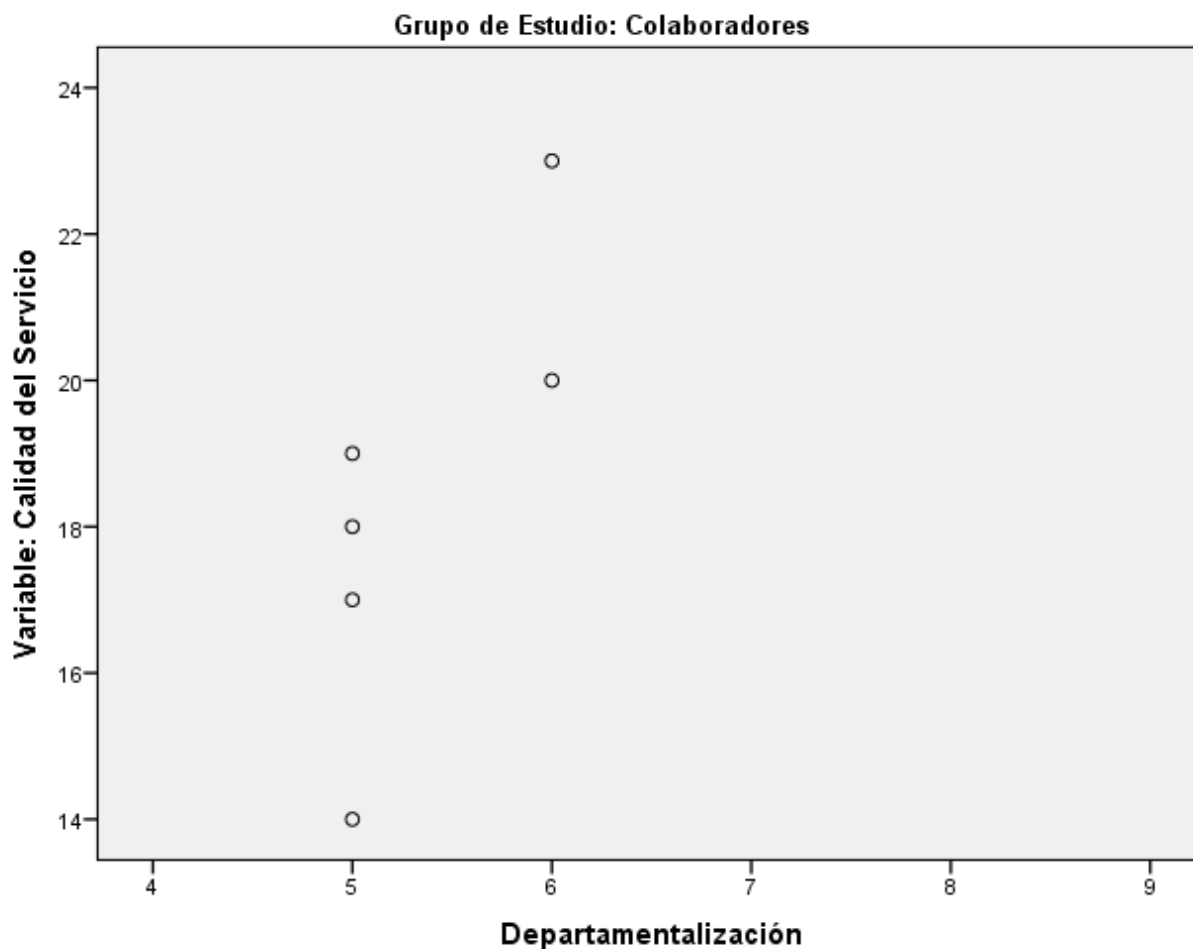
Tabla 19

*Relación entre calidad de servicio y la departamentalización*

<b>Correlaciones</b>		
		<b>Dimensión: Departamentalización</b>
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	,770
	Sig. (bilateral)	,073
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2 el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.770 con un valor de significancia de 0.073, como este valor de significancia es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.



*Figura 17:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la departamentalización

#### 5.2.1.4. Hipótesis Específica N° 3.

- Hipótesis Planteada: La cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017
- Hipótesis Nula: La cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

Tabla 20

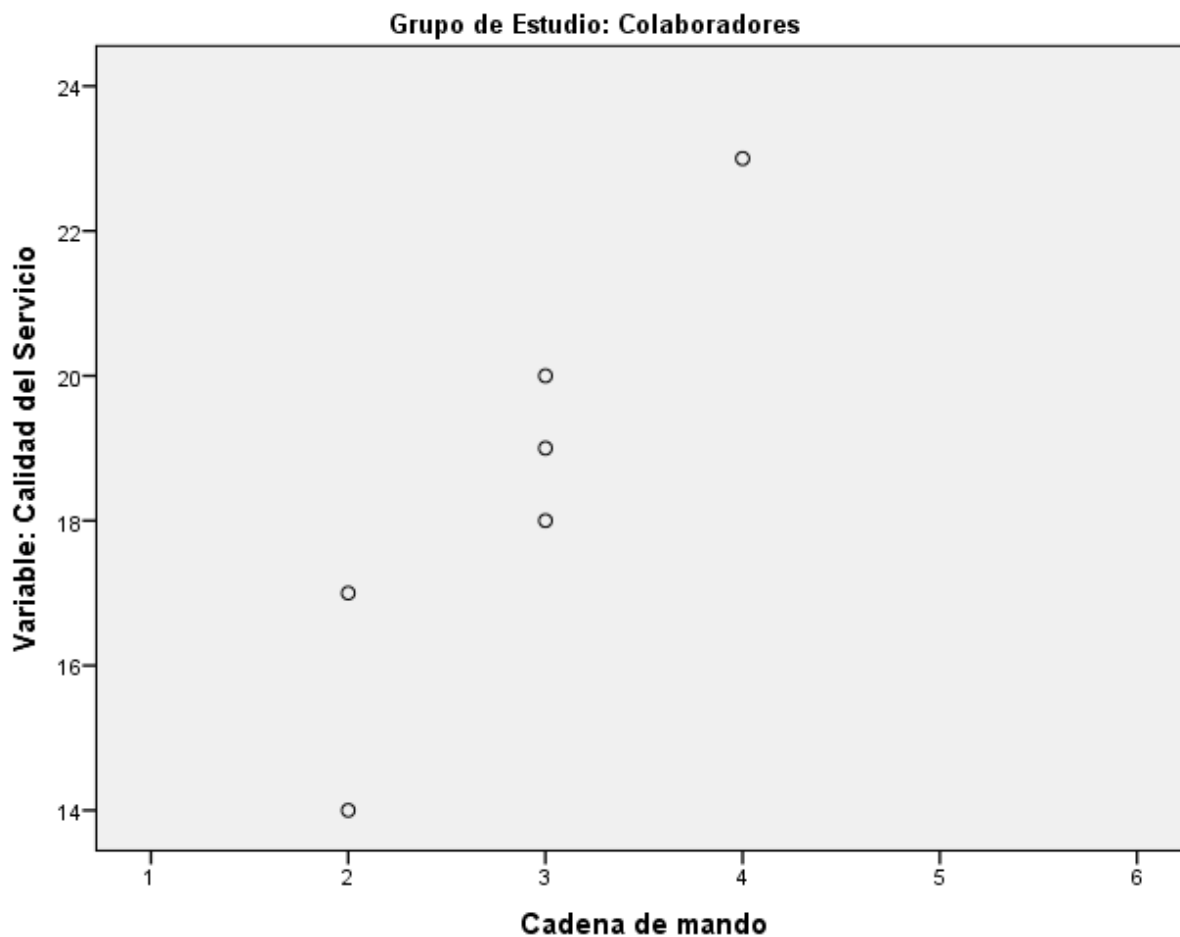
*Relación entre calidad de servicio y Cadena de mando*

<b>Correlaciones</b>		<b>Dimensión: Cadena de mando</b>
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	,925
	Sig. (bilateral)	,008
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 3 el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.925 con un valor de significancia de 0.008, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.





*Figura 18:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la cadena de mando

#### 5.2.1.5. Hipótesis Específica N° 4.

- Hipótesis Planteada: El tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.
- Hipótesis Nula: El tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.
- Resultado

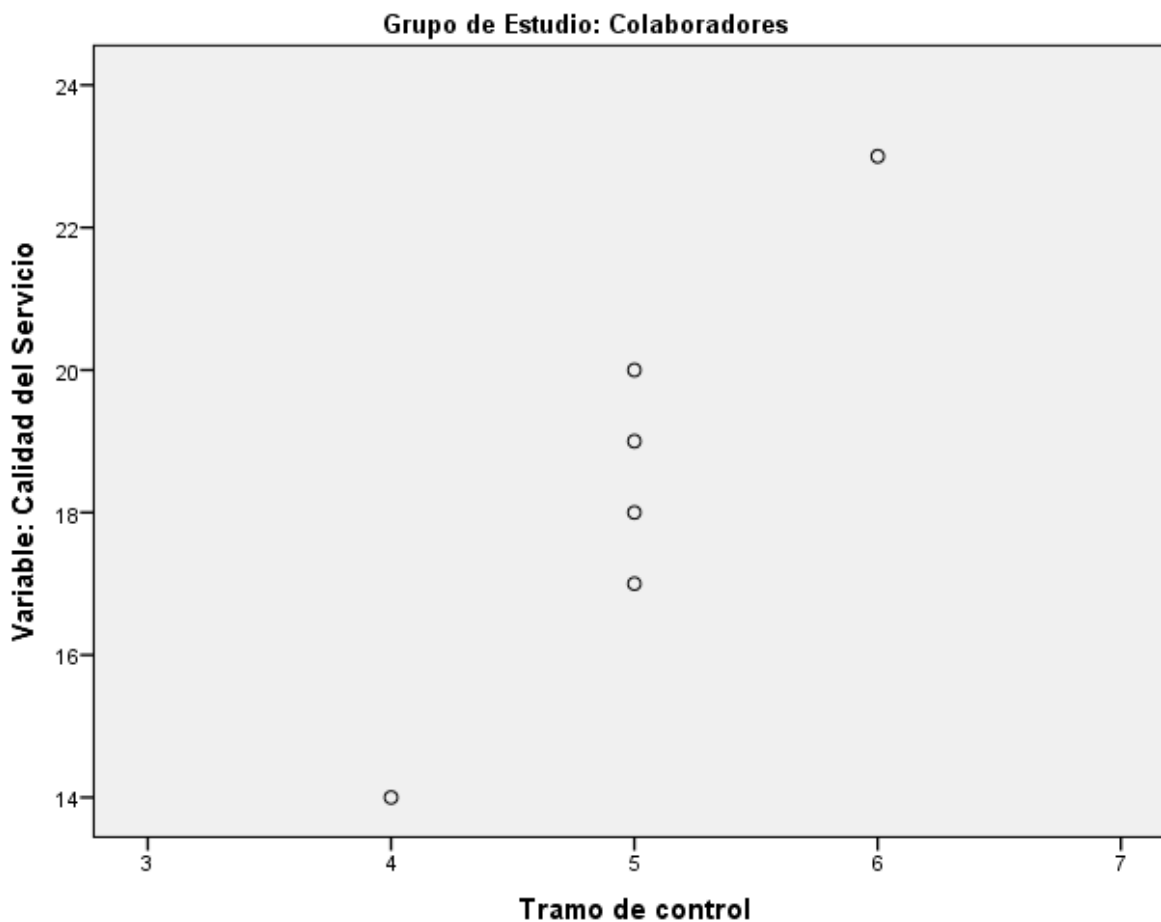
Tabla 21

*Relación entre calidad de servicio y tramo de control*

<b>Correlaciones</b>		<b>Dimensión: Tramo de control</b>
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	,943
	Sig. (bilateral)	,005
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 4 el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.943 con un valor de significancia de 0.005, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.



*Figura 19:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo el tramo de control

#### 5.2.1.6. Hipótesis Específica N° 5.

- **Hipótesis Planteada:** La centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017

- **Hipótesis Nula:** La centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.

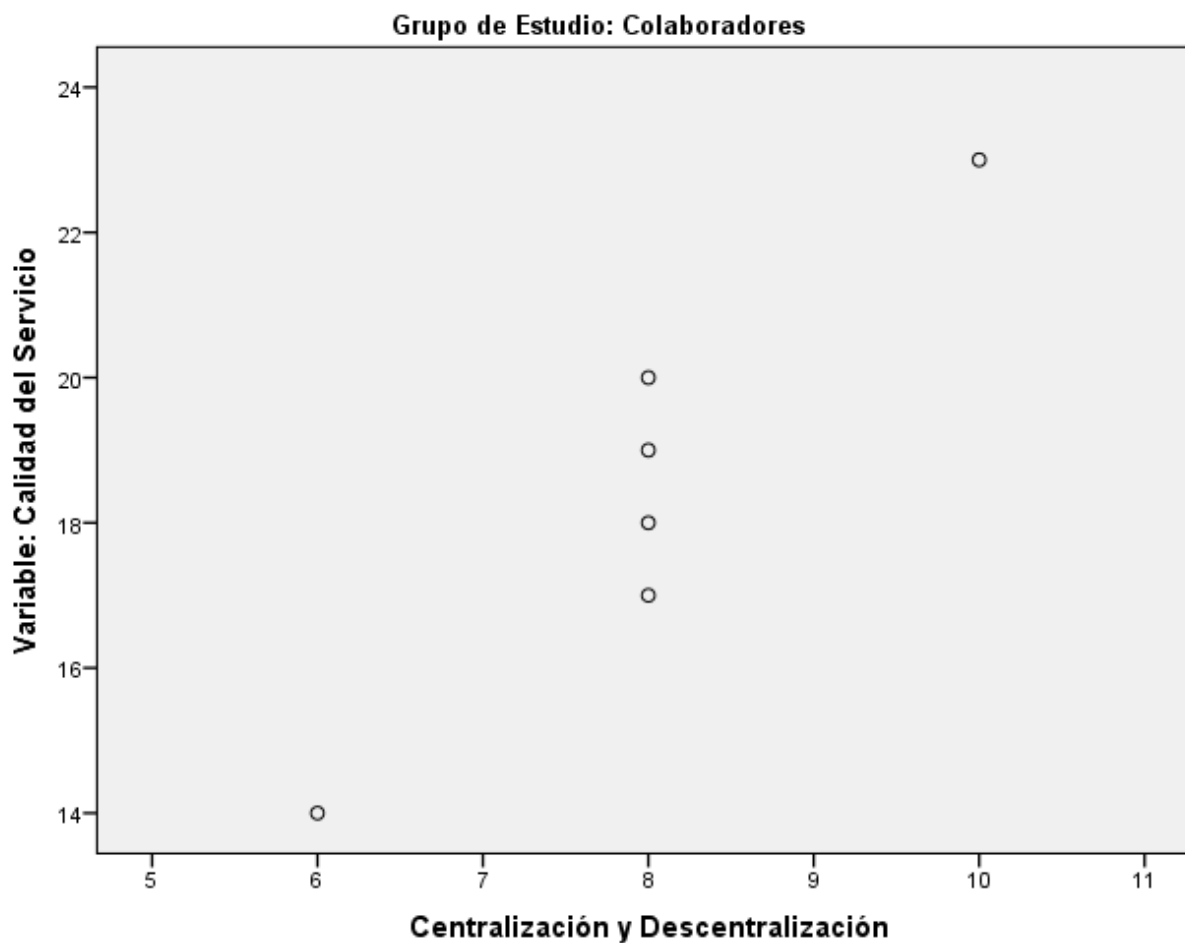
Tabla 22

*Relación entre calidad de servicio y centralización y descentralización*

<b>Correlaciones</b>		<b>Dimensión: Centralización y Descentralización</b>
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	,943
	Sig. (bilateral)	,005
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 5 el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.943 con un valor de significancia de 0.005, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.



*Figura 20:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la centralización y descentralización control

#### 5.2.1.7. Hipótesis Específica N° 6.

- Hipótesis Planteada: La formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

- Hipótesis Nula: La formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

- Resultado

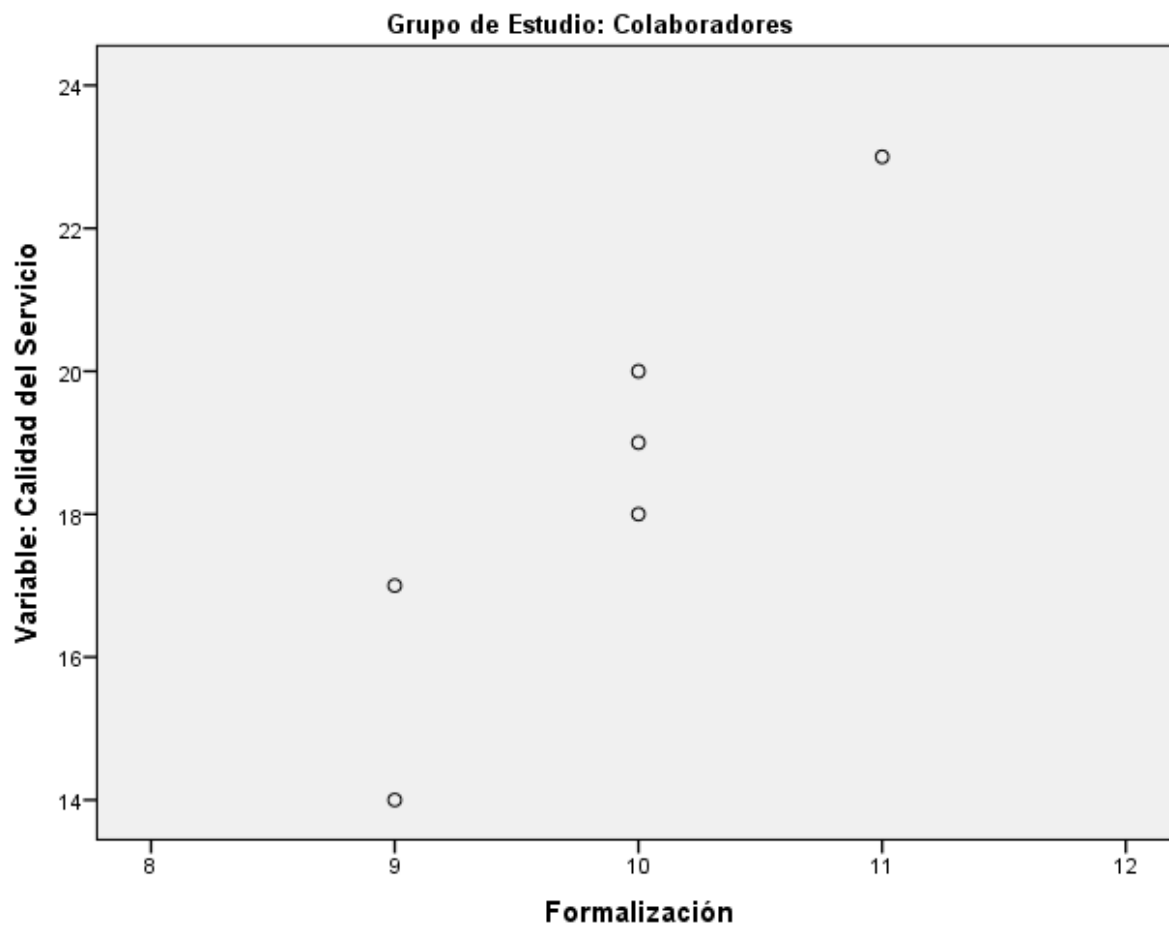
Tabla 23

*Relación entre calidad de servicio y formalización*

<b>Correlaciones</b>		
		<b>Dimensión: Formalización</b>
<b>Variable: Calidad del Servicio</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	,925
	Sig. (bilateral)	,008
	N	6

Fuente: Datos de la propia investigación

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica6 el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.925 con un valor de significancia de 0.008, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.



*Figura 21:* Dispersión de los datos de la calidad del servicio de acuerdo a la formalización

## **Resultados obtenidos**

De acuerdo al objetivo general de determinar la relación que existe entre el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., se observó en la hipótesis principal el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.974 con un valor de significancia de 0.001, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., este resultado es diferente a, De Domínguez (2013) que desarrolló la tesis “Diseño organizacional para la empresa Expomandato S.A. del cantón la libertad”, provincia de Santa Elena-Ecuador; tesis para obtener el Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial. Esta tesis ha determinado que la empresa presenta problemas en su organización, ya que actualmente no cuenta con un diseño organizativo definido y específico, pues sus actividades son realizadas de manera empírica, provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior del complejo; además durante el lapso de permanencia de la organización en el mercado, no se ha aplicado las respectivas estrategias que le permitan mantenerse y captar nuevos segmentos en un mercado actualmente muy competitivo, muchas de estas situaciones se han originado por el desconocimiento de la administración creando duplicidad de funciones, alto grado de ineficiencia en el cumplimiento de las mismas, dejando clientes insatisfechos e inconformes por el servicio irregular que se ofrece la empresa.

El autor concluyó que, a través de la implementación de un Diseño Organizacional con los diferentes proyectos en coordinación con los directivos, personal administrativo y de



servicios, con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado peninsular y de ofrecer siempre servicios innovadores que capten la atención de los clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que los colaboradores, así como los clientes señalan que el diseño organizacional de la empresa Piscines S.A.C., es adecuado porque sus características propias de la misma aseguran en ofrecer un buen servicio, de ahí su relación con la calidad post-mantenimiento de piscinas, asegurando de esta forma la confianza y lealtad de los clientes.

De acuerdo al objetivo específico de determinar sí, la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., se observó en la hipótesis específica que el coeficiente de correlación de Pearson fue de -0.770 con un valor de significancia de 0.073, como este valor de significancia es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda la empresa, estos resultados son similares al trabajo de Investigación realizado por Shirley Dileyla Gutiérrez Castillo,

(2010) en su tesis titulada “Propuesta para mejorar el Servicio de Atención al Cliente en la empresa Movistar de la ciudad de Trujillo” para obtener el título profesional de licenciado en administración. Los autores concluyen: Los clientes de la empresa movistar – agencia av. Larco en un 49% están satisfechos con el servicio de atención al cliente, pero existe un 43% y 8% de clientes pocos satisfechos e insatisfechos respectivamente por lo cual se deben mejorar y superar las debilidades que presenta esta empresa para mejorar el nivel de servicio midiendo de manera permanente el nivel de satisfacción de los clientes.

Los factores que inciden en la percepción por parte de los clientes de la empresa movistar, de la regular calidad del servicio de atención que ofrece la plataforma de atención al cliente radica un porcentaje considerable en la atención del personal del área de estudio que por falta de capacitación adecuada y motivación en el puesto no brindan un servicio esperado y la información oportuna por lo que se debe enfocar principalmente una mejora continua hacia los empleados acompañado de la motivación interna y un clima laboral adecuado.

Los colaboradores afirman que la empresa Piscines S.A.C., presenta un adecuado nivel de especialización del trabajo haciendo posible que los empleados se especialicen en hacer parte de una actividad, estos mecanismos nos ayudan a mejorar la función de organizar nuestras tareas, tratando de hacernos eficientes, sin embargo, no se relacionan con las características propias de la calidad de servicio, ya que el cliente percibe algunas deficiencias en su ejecución.

De acuerdo al objetivo específico de determinar sí, la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., se observó en la hipótesis específica el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.770 con un valor de significancia de 0.073, como este valor de significancia es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brindan, estos resultados es similar, al trabajo de Investigación realizado por Giovanna Cubas Chávez y Ana Lucia Flores Costa (2009) en su tesis titulada “Satisfacción de los clientes a través de estrategias de calidad de servicio aplicadas al área de informes y matriculas del centro peruano americano el cultural”, señalan: La estrategia más adecuada a implementar dado que la institución cuenta con infraestructura y tecnología suficiente

es la estrategia de calidad por medio de los empleados, toda vez que el trato que reciban los clientes por parte del personal durante su visita al área de informes y matriculas determinara la perspectiva que marcara la pauta en como el cliente juzgara la calidad del servicio. La estrategia de calidad por medio de los empleados consiste en apostar por el talento humano, desarrollando en ellos habilidades y conocimientos, facultándolos para que puedan servir, trabajar en equipo, y evaluando constantemente su desempeño para posteriormente premiar su excelencia.

Los colaboradores afirman que la empresa Piscines S.A.C. tiene una excelente departamentalización, porque las tareas se encuentran bien definidas y se ejecutan de manera coordinada las actividades comunes de acuerdo al tipo de puesto, sin embargo, al relacionarlos con la calidad del servicio, el cliente señala una posición diferente, por las deficiencias en la capacidad de respuesta, cuidado en la atención, o por la indumentaria del personal, restando credibilidad y confianza a los clientes.

De acuerdo al objetivo específico de determinar sí, la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., se observó en la hipótesis específica el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.925 con un valor de significancia de 0.008, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda la empresa, siendo estos resultados diferente a, De Herrera (2004). Desarrolló la tesis “Diseño Organizacional para incrementar la competitividad de una Empresa”; Universidad Nacional de Trujillo. Esta tesis ha determinado que la empresa presenta deficiencias en cuanto a su estructura organizacional, en la delegación de funcionales, y no existe una buena

comunicación dentro de la empresa; por lo tanto, esto afecta a todas las áreas de la misma, causando que la empresa se vuelva incompetente frente a las demás; por ende, el autor propone una reforma en su estructura organizacional. En Piscines S.A.C. los colaboradores afirman que la empresa tiene una adecuada cadena de mando, la línea de autoridad se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, determinando claramente quien le reporta a quien dentro de la organización; es así de percibida por los clientes, relacionándose de esta manera con la calidad de servicio que brinda la empresa en los servicios de post-mantenimiento de piscinas.

De acuerdo al objetivo específico de determinar sí, el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., se observó en la hipótesis específica el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.943 con un valor de significancia de 0.005, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda, estos resultados son diferente a lo que argumenta, Labrada (2008) con el Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnología Integrada (CITI) Cuba, que responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información. Permitiendo obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles, así como la de obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente, el diseño de los

procesos claves de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. Los colaboradores y los clientes afirman que Piscines S.A.C. tiene un adecuado tramo de control, conocen el número de niveles y gerentes que posee la organización, de la misma forma un gerente supervisa a más de cinco o seis subordinados, todas estas características hacen posible la relación con la calidad de servicio que brinda la empresa, generando seguridad y empatía con los clientes.

De acuerdo al objetivo específico de determinar sí, la centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., se observó en la hipótesis específica el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.943 con un valor de significancia de 0.005, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., estos resultados son similares al trabajo de Investigación realizado por Giovanna Cubas Chávez y Ana Lucia Flores Costa (2009) en su tesis titulada “Satisfacción de los clientes a través de estrategias de calidad de servicio aplicadas al área de informes y matriculas del centro peruano americano el cultural”, señalan: Que se observó un importante grado de satisfacción en la calidad de servicio ya que el personal del área se caracteriza por tener una actitud amable y atenta. Sin embargo, el valor del servicio como tal se verá incrementando si el personal del área de matrículas e informes del “el cultural”, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas, como el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles, el contacto telefónico y las instalaciones. En lo que respecta a una de las expectativas del cliente podemos concluir que son los tiempos prolongados

de espera los que causan una percepción negativa del servicio. Los colaboradores afirman que la empresa tiene una regular centralización y descentralización, porque los gerentes del nivel alto toman decisiones con poca información de los niveles inferiores, centralizando de esta manera la organización, por otro lado señalan que existe descentralización cuando los empleados de los niveles inferiores toman decisiones en la organización, es así como los clientes perciben la calidad del servicio al ser atendidos de forma rápida ante las posibles emergencias, es decir obtienen una rápida respuesta por parte de la empresa con la plena seguridad de que le daremos una pronta solución.

De acuerdo al objetivo específico de determinar sí, la formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017, se observó en la hipótesis específica el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.925 con un valor de significancia de 0.008, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., podemos decir que estos resultados son similar a la investigación de, Capodagli y Jackson (2001) indican que Disney es un modelo empresarial perfecto, por la solidez en su dirección, la estrategia global, su incomparable atención al cliente, la formación impartida a sus empleados, su creatividad productiva y su rentabilidad siendo estos la combinación perfecta de elementos que caracteriza a un modelo empresarial perfecto. Ninguna otra empresa de un sector con tantas oscilaciones o variaciones como es el entretenimiento ha logrado jamás una estabilidad, un crecimiento y una expansión en todas las direcciones como lo registró Disney. Esa solidez en los planeamientos, la obsesión con la atención al cliente, el

compromiso con las personas y la búsqueda de la perfección es lo que convierte a la empresa Disney en una referencia que servirá para valorar a los demás y también como ejemplo que otras empresas podrán aprender.

En Piscines S.A.C., la formalización, se cumple con cierto grado de éxito, es decir no todos cumplen las reglas y procedimientos que guían los comportamientos de los empleados, los procedimientos y procesos de trabajo de la organización, sin embargo se relaciona satisfactoriamente con la calidad de servicio de post mantenimiento de piscinas, cuando los clientes perciben una buena imagen de la empresa con el personal que ejecuta el servicio y se encuentran en la capacidad de ayudarlos con soluciones rápidas, mostrando conocimiento y seguridad en lo que realizan.

## Conclusiones

1. De acuerdo a lo resultados el diseño organizacional que se percibe apropiado desde la perspectiva de los colaboradores y se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.
2. Se aprecia que especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona con la calidad de servicio, podemos decir que los colaboradores del área de post mantenimiento se encuentran especializados en realizar sólo una tarea, en ese sentido el grado de respuesta a dar soluciones a los clientes es lento.
3. Se aprecia que la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina no se relaciona con la calidad de servicio, porque no se están cumpliendo con éxito las actividades en el área, a pesar que estas han sido informadas y coordinadas quienes realizarán el servicio.
4. Se aprecia que la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad de servicio, los colaboradores respetan las líneas de autoridad existentes en la empresa, además de cumplir con sus obligaciones ante sus jefes inmediatos.
5. Podemos decir que el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C., los gerentes cumplen con los controles a sus subordinados en las tareas encomendadas, logrando de esta manera que se cumpla con los objetivos que tiene la empresa, haciéndola más eficiente.



6. Se aprecia que la centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda la empresa. Los colaboradores han manifestado que existe centralización cuando los gerentes toman decisiones con poca información de los niveles inferiores, de la misma forma se está dejando que los colaboradores tomen decisiones cuando la solución salta a la vista para atender en forma rápida a los clientes.
7. Se aprecia que la formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina si se relaciona significativamente con la calidad de servicio que brinda Piscines S.A.C., Los colaboradores han manifestado que se conocen y se cumplen las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados, dentro y fuera de la organización.

### **Recomendaciones**

1. Realizar evaluaciones frecuentes de la calidad del servicio de los clientes, considerando tanto los aspectos ejecutivos del proyecto como los aspectos del servicio de postventa y mantenimiento.
2. Establecer evaluaciones periódicas del diseño organizacional, de tal manera que nos obligue a levantar información para actualizar el manual de organización y funciones.
3. El personal de servicio de post-mantenimiento piscinas debe estar capacitado para realizar varias tareas a la vez y de esta forma pueda responder en forma rápida a las necesidades de los clientes, cuanto más rápido es la atención, mejor es la satisfacción, lo que permite generar confianza y fidelidad en los clientes.
4. Establecer las líneas comunicación, así como marcar la autoridad y responsabilidad para una mejor eficiencia de la empresa.
5. Realizar el monitoreo de las actividades que desempeñan los colaboradores en sus puestos de trabajo a través de los sistemas de control a implantarse en la empresa para llevar un mejor control interno.
6. Mejorar la apariencia física de las instalaciones, así como la del personal que se encuentran en permanente contacto con los clientes.
7. Todo el personal debe estar capacitado en los servicios de post-mantenimiento de piscinas para brindar una solución rápida al atender a los clientes con estas necesidades, ayudando de esta forma a mejorar la calidad de servicio de Piscines S.A.C.

## Referencias

- Alcantara N, Anais (2012) *El Talento Humano y su Influencia en el Desarrollo Organizacional de las microempresas del distrito de Grocio Prado Chincha* (Tesis de Maestría)
- Al Khattab, S. A. & Aldehayyat, J. S. (2011). *Perceptions of Service Quality in Jordanian Hotels. International Journal of Business and Management, 06 (07): 226-236.* Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/6841122ccd6d421da1c1576a81f1ab09/1?pq-origsite=gscholar>.
- Ángel, G. M. (2005). *La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia (En línea), 21.* Recuperado el 26 de enero 2009 de [https://www.ecured.cu/Dise%C3%B1o\\_organizacional](https://www.ecured.cu/Dise%C3%B1o_organizacional).
- Ballon, S, (2016) *Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de dos y tres estrellas* (Tesis de pregrado) Universidad Esan, Lima, Perú.
- Beas, O, (2015), *Control de Calidad (1930-1949)*. Recuperado de <https://prezi.com/zr2qjyuojki6/control-de-calidad-1930-1949/>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración: Séptima edición.* Editorial Mexicano. México

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Segunda edición. México.

Coronado A., & Huamán M., (2016) *Propuesta de rediseño organizacional de la empresa GinsacImport S.A.C.* (Tesis de pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/>

816/1/TL\_CoronadoOblitasAlexandra\_HuamanDelgadoMarilyn.pdf

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Sexta edición. México: International Thomson editores.

Daft, R. (2004). *Administración*. Sexta edición. México

Daft, R. (2011), *Teoría y Diseño Organizacional*. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>.

Duran, R. (2011) *Desarrollo histórico de los enfoques del Diseño Organizacional*.

Blog Académico del Diseño Organizacional. Recuperado de

<http://tecnologiadeldiseo.blogspot.pe/2011/02/desarrollo-historico-de-los-enfoques.html>.

Evans J. y Lindsay W. (2004) *Administración y Control de la Calidad* (4ta.

Ed.) International Thomson Editores, S.A. de C.V. Mexico D. F.

Evans, R. J., & Lindsay, M. W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.

Franklin, E. (2004). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*.

Gremler, V., Zeithaml, M., & Bitner, D. (2009). *Marketing de servicios*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing* (Decima ed.). México: Pearson Educación S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Kotler Armstrong, P. G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: PEARSON. Kotler citado en Gosso, F. (2008). *Hiper Satisfacción del Cliente*. México: Panorama 1ra edic.

Labrada, A. (2008). *Modelo de Diseño Organización para el Complejo de Investigación de Tecnologías Integradas*. Tesis de Master del Departamento de Ingeniería Industrial.

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba. Recuperado de:

[http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada\\_sosa.pdf](http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf)

Markovic, S. (2003). *Measuring service quality in hospitality industry – an attributive approach*.

Doctoral dissertation. Opatija, Croatia: Faculty of Tourism and Hospitality Management  
Opatija, University of Rijeka.

Markovic, S., & Raspor, S. (2010). Measuring perceived service quality using SERVQUAL a case study of the Croatian hotel industry. *Management*, 5(3):195- 209.

Mecev, D., & Goleš, IK (2015). Medida de la calidad del servicio de atención primaria: Escala SERVQUAL. *Ekonomskivjesnik / Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*,

Murali, S., Pugazhendhi, S., y Muralidharan, C. (2016). Modelar e investigar la relación de la calidad del servicio post-venta con la satisfacción del cliente, la retención y la lealtad, un estudio de caso de negocio de electrodomésticos. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Ñahurima, Y, (2015) *Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas* (Tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac, Perú.

Prats, D. P. (2005). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. Masdrid, España: AENOR

- Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2015). Asegurar la retroalimentación positiva: Factores que influyen en la satisfacción del cliente en la industria de la hospitalidad contemporánea. *Dirección de Turismo*.
- Redhead, R. (2015), *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau distrito de Chaclacayo* (Tesis de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Requena y Serrano (2007), *Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento*, (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mención Recursos Humanos, Caracas, Venezuela.
- Ríos F, (2011), *Alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Riveros, S. P. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Bogota: Ecoe.
- Rodríguez, R. C. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas e Informática).

Rosander A.C., *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*

(1994) (3era. Edición) Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid – España.

Saavedra, M., (2016) *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima*

*Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber* (Tesis de Magister) Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.

Saghier, N. M. (2013). *Managing Service Quality: Dimensions of service quality: a study in*

*Egypt. Journal of Strategic and International Studies, 9(3):90-99*

Stanton, J. W., Etzrael, J. M., & Wilker, J. B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.

Segarra Rosado, M. E. (2014). *Diseño organizacional creado para la hospedería La Familia en la provincia de Santa Elena, año 2014* (Bachelor's thesis, *La Libertad*: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2014).

Vargas, M. y Aldana, U. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*.

Bogotá-Colombia: Editorial de la Universidad de la Sabana.



Yagual, F, (2013) Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour s.a. del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena (Tesis de pregrado) Universidad Estatal Península Santa Elena, La libertad, Ecuador.

Apéndice A – Matriz de consistencia

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE POST-MANTENIMIENTO DE PISCINAS SE RELACIONA CON LA CALIDA DE SERVICIO QUE BRINDA PISCINES S.A.C. EN EL PERÍODO - 2017**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>PRINCIPAL</b></p> <p>¿En qué medida el diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar cómo el diseño organizacional el área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.en el año 2017.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>El diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b></p>	<p><b>Especialización del trabajo</b></p>	<p>a) Se dividen las actividades laborales en tareas separadas.                      b) Los empleados se especializan en hacer una parte de la actividad                      c) Los empleados se especializan para aumentar los resultados                      d) La especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar</p>	<p><b>Tipo de investigación</b>                      Descriptiva.</p> <p><b>Método de investigación</b>                      Deductivo</p> <p><b>Población</b>                      Estará conformada por la totalidad de los trabajadores (06) que labora en el área de post-mantenimiento de Piscines S.A.C.</p> <p><b>Muestra</b>                      La muestra no</p>

SECUNDARIOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICAS
¿En qué medida la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?	Determinar si, la especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. n el año 2017	La especialización del trabajo del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.
¿De qué manera la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en	Determinar si, la departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en	La departamentalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en

<b>Departamentalización</b>	e) La especialización ayuda a los empleados a ser más eficientes	probalístico intencional (06) colaboradores y doce (12) clientes.
	a) Se define que tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán	
<b>Cadena de mando</b>	b) El trabajo se realiza de manera coordinada e integrada	<b>Instrumentos de recolección de datos</b> • Encuesta
	c) Se agrupan las actividades laborales comunes	
	d) La forma en que se agrupan los puestos	
	a) La línea de autoridad se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos	

<p>el año 2017?</p> <p>¿En qué medida la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?</p>	<p>el año 2017</p> <p>Determinar si la cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017</p>	<p>el año 2017.</p> <p>La cadena de mando del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.</p>
<p>¿De qué manera el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del</p>	<p>Determinar si, el tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del</p>	<p>El tramo de control del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda</p>

<p><b>Tramo de control</b></p> <p><b>Centralización y Descentralización</b></p>	<p>b) Se especifica quién le reporta a quién dentro de la organización</p> <p>a) Un gerente puede supervisar a más de cinco o seis subordinados</p> <p>b) El tramo de control determina el número de niveles y gerentes de una organización</p> <p>c) Es importante para la eficiencia de una empresa</p> <p>a) La toma de decisiones es centralizada cuando los gerentes del nivel alto toman decisiones con poca información de</p>
---	---

servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017	servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017	Piscines S.A.C. en el año 2017.
¿La centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017?	Determinar si, la centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en	La centralización y descentralización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

<b>Formalización</b>	los niveles inferiores de la organización	
	<p>b) La toma de decisiones es descentralizada cuando los empleados de niveles inferiores toman decisiones en la organización</p> <p>a) Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización</p> <p>b) Son las reglas y procedimientos las que guían el comportamiento de los empleados.</p>	

<p>¿La formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C.?</p>	<p>el año 2017</p> <p>Determinar si, la formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.</p>	<p>La formalización del diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscina se relaciona significativamente con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>CALIDAD DE SERVICIO</b></p>	<p><b>Elementos Tangible</b></p> <p>c) En una organización formal se describen las reglas, procedimientos y los procesos de trabajo.  d) Se necesita de cierta formalización para fines de consistencia y control  e) Las organizaciones dependen de menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.  a) Las características físicas como las instalaciones y equipos</p>	
--	--	--	--	--	--

					<p>b) La apariencia del personal, es importante ya que están en contacto directo con los clientes</p> <p>a) Se debe de presentar de una manera adecuada los servicios</p>
				<b>Fiabilidad</b>	<p>b) Desde la primera vez se debe presentar una imagen fiable, precisa y consistente</p> <p>a) Es la capacidad que tienen los empleados para ayudar a los clientes</p>
				<b>Capacidad de respuesta</b>	<p>b) Se brinda el servicio de manera rápida.</p> <p>a) Es el conocimiento y cortesía que tienen los empleados</p>
				<b>Seguridad (Garantía)</b>	

				<b>Empatía</b>	<p>b) Los empleados tienen la habilidad para ganarse la credibilidad y confianza de los clientes</p> <p>a) Se debe tener cuidado en la atención que la empresa brinda a los clientes</p> <p>b) Se debe de entender las necesidades del consumidor para ofrecerles un servicio adecuado.</p>	
--	--	--	--	----------------	---	--



## Apéndice B – Encuesta

El presente instrumento dirigido a los colaboradores del área de Post-mantenimiento de Piscinas.

A continuación, se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo determinar cómo el diseño organizacional el área de post-mantenimiento de piscina se relaciona con la calidad del servicio que brinda Piscines S.A.C. en el año 2017.

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad. Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad y marque con un (X).

Agradeceré su valiosa colaboración para fines estrictamente académicos.

SIEMPRE= 1

CASI SIEMPRE = 2

A VECES = 3

CASI NUNCA = 4

NUNCA = 5

<b>Afirmaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.- Existe una correcta división de actividades en tareas separadas					
2.- Los empleados se especializan en hacer una parte de la actividad					
3.-Existe un sistema de especialización para mejorar los resultados					
4.- La especialización de trabajo es un mecanismos importante para la función de organizar					
5.- Son más eficientes los empleados especializados					

6.- Se definen las tareas que se llevaran a cabo					
7.- Se define quienes realizaran las tareas					
8.- Existe un trabajo coordinado e integrado					
9.- Las actividades laborales comunes se agrupan					
10.- Se agrupan los puestos de trabajo					
11.- La línea de autoridad se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización					
12.- Se especifica quién le reporta a quién dentro de la organización					
13.- El gerente puede supervisar a más de cinco o seis subordinados					
14.- Se determina el número de niveles y gerentes de una organización					
15.- La departamentalización es importante para que una empresa sea eficiente					
16.- Existe centralización en una organización cuando los gerentes del nivel alto toman decisiones con poca información de los niveles inferiores					
17.- Existe descentralización cuando las decisiones lo toman los empleados de los niveles inferiores					
18.- La formalización estandariza los trabajos de una organización					
19.- Las reglas y procedimientos son las que guían el comportamiento de los empleados.					
20.-En las organizaciones formales se describen las reglas, procedimientos y los procesos de trabajo					
21.- Existe cierta formalización para fines de consistencia y control					

22.- Existen menos reglas estrictas y estandarizadas en la organización					
23.- Existe guía y regulaciones para el comportamiento del personal					
24.- Se da importancia en las características físicas de las instalaciones y equipos					
25.- La indumentaria del personal, es importante para la imagen de la empresa					
26.- Hay contacto directo del personal con los clientes					
27.- Existe un adecuada presentación de los servicios					
28.- Se presenta una imagen fiable, precisa y consistente desde la primera vez					
29.- Los empleados se encuentran en la capacidad de ayudar a los clientes					
30.- Se brinda un servicio de manera rápida					
31.- Existe conocimiento sobre el servicio desarrollado por los empleados					
32.- Se aprecia la cortesía de los empleados hacia los clientes					
33.- Los empleados son hábiles para ganarse la credibilidad y confianza de los clientes					
34.- Existe cuidado en la atención que la empresa brinda a los clientes					
35.- Se entiende las necesidades del consumidor					
36.- Se ofrece un servicio adecuado al consumidor					