



**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

**Proyecto de Investigación Aplicada (PIA)**

**“La Estructura Organizacional y su Incidencia en la Calidad de  
Servicio”**

**“The Organizational Structure and its Impact on Quality of Service”**

**Autor: Lorena Paola Corrales**

**Año: 2017**

### **Agradecimientos**

*Mi tesis la dedico con todo mi amor a mis tres hijos Tiago, Bautista y Benicio, por ser mi mayor fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así lograr luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.*

*A mi compañero incondicional mi esposo Adrián por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, brindándome su comprensión, mucha paciencia y sobre todo cariño.*

*A mis amados padres pilares fundamentales de mi vida.*

*A mis hermanos, por estar siempre.*

*A mis muy amados abuelos especialmente a mi ángel guardián a quien le encantaba estudiar y sé que está muy orgulloso de mí, para vos abuelo Corrales (mi pelacho) te llevo siempre conmigo.*

*A mis amigos del alma, especialmente a uno que hoy me mira desde el cielo “Ri”.*

*A Dios, a la Virgen de Itatí y a nuestro Jesús Misericordioso por tan gran bendición.*

## Resumen

**Antecedentes.** Diversos estudios refieren a la importancia de conocer la estructura organizacional y los elementos que la componen para facilitar la distribución de las tareas, a la vez de que se destaca la necesidad de que los empleados conozcan que se espera de ellos a fin de favorecer la consecución de los objetivos y sobre todo satisfacer las demandas del público al que brindan el servicio.

**Objetivos.** Determinar cómo incide la estructura organizacional de las instituciones prestadoras de servicios en la calidad de atención que recibe el público, durante los meses de agosto a diciembre del año 2017, en la ciudad de Clorinda, departamento Pilcomayo, de la provincia de Formosa.

**Método.** Se recurrió al método mixto (cualitativo y cuantitativo) de naturaleza exploratoria y descriptiva. El estudio se llevó a cabo en 4 instituciones que brindan servicio de atención al público.

**Resultados y Conclusiones.** Como conclusión a la investigación realizada en las cuatro Instituciones prestadoras de servicio de la ciudad de Clorinda y en base a los resultados obtenidos, por medio de la metodología empleada, se da respuesta al objetivo general del trabajo, llegando a la conclusión que la estructura organizacional de las Instituciones prestadoras de servicios incide parcialmente en la calidad de atención que recibe el público.

*Palabras Clave: Estructura organizacional, distribución de tareas, calidad de servicio, satisfacción del usuario.*

### **Abstract**

**Background.** Several studies refer to the importance of knowing the organizational structure and the elements that compose it to facilitate the distribution of tasks, while highlighting the need for employees to know what is expected of them in order to promote the achievement of the objectives and above all satisfy the demands of the public to which they provide the service.

**Goals.** Determine how the organizational structure of the service providing institutions influences the quality of care received by the public, during the months of August to December of the year 2017, in the city of Clorinda, department Pilcomayo, of the province of Formosa.

**Method.** The mixed method (qualitative and quantitative) of an exploratory and descriptive nature was used. The study was carried out in 4 institutions that provide customer service.

**Results and conclusions.** As a conclusion to the research carried out in the four service providers of the city of Clorinda and based on the results obtained, by means of the methodology used, the general objective of the work is answered, reaching the conclusion that the organizational structure of the Institutions that provide services partially affects the quality of attention received by the public.

**Keywords:** Organizational structure, distribution of tasks, quality of service, user satisfaction.

## ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>14</b>
1.- Algunos antecedentes generales: datos empíricos .....	14
2.- Aspectos teóricos: conceptos y características .....	17
<b>Objetivos de Investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>33</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>40</b>
Cuadro N° 1: Análisis de los elementos de la estructura organizacional .....	42
Cuadro N° 2: Resultado de las Observaciones acerca de las características de la Estructura organizacional de cada institución prestadora de servicios, utilizando las Listas de cotejo.....	43
Cuadro N° 3: Resultado de la entrevista semiestructurada aplicada a un referente de cada institución prestadora de servicios .....	44
Cuadro N° 4: Resultado de la entrevista semiestructurada aplicada a un referente de cada institución prestadora de servicios .....	48
Cuadro N° 5: Plantilla de Observación que describe las tareas que realizan los empleados en días de mucha concurrencia y de poca concurrencia de usuarios y/o clientes .....	50
Cuadro N° 6: Respuestas en porcentajes (%), logradas mediante las encuestas aplicadas a los doscientos veinte (220) usuarios y /o clientes, con respecto a la calidad de la atención recibida en las instituciones seleccionadas.....	54
Cuadro N° 7: Respuestas en porcentajes (%), logradas mediante las encuestas aplicadas a veinte (20) usuarios y /o clientes, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y / o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución seleccionada .....	55
<b>Discusión .....</b>	<b>56</b>
Implicancias teóricas .....	56
Implicaciones prácticas.....	64
Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación: .....	65
<b>Conclusión.....</b>	<b>66</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>71</b>

## **Introducción**

Para conocer las Instituciones prestadoras de servicios de la localidad de Clorinda, el tipo de estructura organizacional que posee cada una de ellas y la calidad que ofrecen, necesariamente se debe investigar las tareas que realizan los directivos, los jefes de departamentos, empleados y también considerar el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios al ser atendidos en los diferentes servicios que brindan.

Por consiguiente en el presente trabajo se hace referencia a las cuatro Instituciones investigadas, que según la jurisdicción a la que pertenecen, se clasifican en Públicas o Privadas, las actividades que desarrollan para el logro de los objetivos y la calidad de los servicios según la estructura organizacional que poseen.

Partiendo del concepto expresado por Fernández (1994), las Instituciones son organizaciones que tienen una función especializada, con un espacio propio y un conjunto de personas encargadas del cumplimiento de determinadas tareas reguladas por diferentes sistemas.

Por lo tanto, una Institución es una organización humana, en la que se constituyen relaciones estables y estructuradas entre las personas, manteniéndose en el tiempo, con el propósito de cumplir con una serie de objetivos explícitos o implícitos.

Toda Institución se gestiona a través de una estructura organizacional, que es la forma utilizada para determinar las actividades y sus recursos, las relaciones formales e informales que desarrollan, constituyendo los aspectos claves para alcanzar el éxito..

Gilli (como se citó en Bastidas Espinosa 2018), menciona que desde una representación sistémica, la estructura es la forma de organización que adoptan los integrantes que componen una Institución. Una estructura existe cuando una serie de elementos se integran en su totalidad, con propiedades específicas como conjunto y

cuando las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.

La estructura en una organización debe regir de forma vertical y horizontal para cumplir con las actividades de la misma y para que puedan alcanzar sus metas.

Daft (citado en Bastidas Espinosa 2018) especifica que en toda estructura organizacional se detallan tres componentes esenciales:

1. Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (Bastidas Espinosa)

Según Riquelme (2018) la división de las actividades de una institución se agrupan formando áreas o departamentos, se implementan las autoridades de la organización y se coordinan las acciones para alcanzar determinados objetivos.

La estructura organizacional de una institución significa establecer los roles y funciones de los empleados y directivos, de manera que se pueda alcanzar el mejor rendimiento posible, brindando una atención de calidad que satisfaga a los clientes y/o usuarios.

Cada miembro de una Institución debe dedicarse plenamente y con la mejor actitud a su tarea, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente, tratando de darle lo que necesita y sobre todo buscar la satisfacción de los mismos. Es fundamental en toda Institución prestadora de servicios, evitar las fallas y errores, en caso de tenerlos, y procurar corregirlos de inmediato, con el fin de determinar acciones tendientes a mejorar la calidad de manera permanente.

Las Instituciones de servicios, sean de gestión Pública o Privada, presentan distintas particularidades en cuanto a su estructura organizacional, pero básicamente tiene por finalidad instaurar un sistema de funciones y competencias que todos los miembros deben desarrollar, para trabajar juntos y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Los cambios actuales exigen concentrarse en esta cuestión, considerando lo que afirman Pérez y Ros (2006), que “las organizaciones en general, buscan permanentemente la forma de ser más eficientes y profesionalizados”, considerando que el mundo está cada vez más complejo y competitivo, donde el factor humano se convierte en el protagonista de la situación.

Ninguna Institución funciona sin recursos humanos, y muchos especialistas consideran que se trata de componente más complejo de gestionar, pues encierra acciones de selección, reclutamiento del personal idóneo, capacitaciones, actualizaciones constantes, y con dinámicas que promuevan el buen clima de convivencia, entre otros aspectos.

De acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2001) “Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad”, y es el recurso humano quien planea, organiza, administra, controla que funcione y opere correctamente en ella. Es importante tener presente que son extremadamente heterogéneas y diversas, en cuanto al tamaño, características, estructuras y objetivos.

En cuanto a sus estructuras se pueden clasificar, teniendo en cuenta sus fines, su grado de centralización y su formalidad. Chiavenato (2001), afirma que las organizaciones, sean formales o informales, tienen distintos tipos de estructuras organizacionales en las que se reconoce la manera de jerarquizar las funciones, dividir el trabajo y hacer eficientes las actividades que se desempeñan en cada puesto.



Se puede puntualizar que la estructura es fundamental en una organización, sea grande o pequeña, ya que a través de la aplicación de las estrategias se pueden alcanzar resultados que marquen la diferencia en la prestación que brinda, promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal. Con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización se garantiza el compromiso que asume la institución en brindar servicios de calidad.

Para el desarrollo de esta investigación el trabajo se dividió en cuatro etapas:

En la primera se presenta el planteamiento del problema, explicando de dónde surge la situación investigada, la justificación y la formulación de los interrogantes que orientan el estudio.

En la segunda etapa se desarrolla el marco teórico, en el que se incluyen algunos trabajos de investigación relacionados con la temática abordada, como también conceptos y características de las diferentes estructuras organizacionales que sirven de base para la elaboración del presente trabajo, especificando además aspectos relacionados con la calidad de los servicios que prestan y la satisfacción o disconformidad de los clientes y/o usuarios. Se incluyen además los objetivos, tanto el general como los específicos, que guía el desarrollo del trabajo.

En la tercera etapa se explica la metodología empleada, detallando los pasos, el tipo de investigación, los participantes, la población y muestra estudiada, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, las fuentes primarias y secundarias y la unidad de análisis, definiendo las variables y los indicadores.

En la cuarta etapa se expresan los resultados de los datos obtenidos por medio de los instrumentos, los que se incorporaron en tablas, cuadros sistematizados y gráficos, teniendo en cuenta los objetivos formulados al iniciar la investigación. Se elabora también la Discusión, interpretando los resultados obtenidos, conforme a los

antecedentes y el marco teórico incluido, culminado con las conclusiones obtenidas con la investigación realizada.

### **Planteamiento del problema**

En la ciudad de Clorinda existen varias Instituciones prestadoras de servicios, clasificadas en Públicas y Privadas, según la jurisdicción a la que pertenecen. Se seleccionaron cuatro, por considerarlas importantes por los servicios que brindan en la localidad:

<b>Instituciones</b>	<b>Servicios que brindan</b>	<b>Clasificación</b>
A	Prestaciones y Servicios	Pública
B	Servicios Financieros	Privada
C	Servicio de Comunicaciones y Monetario	Pública
D	Servicios Eléctricos.	Privada

La información necesaria para la investigación se obtuvo por medio de la observación directa, datos verificados en documentación y registros, aplicación de entrevistas semiestructuradas a los referentes de las cuatro Instituciones, y encuestas a personas que concurrieron a las mismas en el momento en que se efectuaba el trabajo de campo, con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios respecto de la calidad de atención.

Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad, Weil. (2003) expresa que ésta surge de la atención que recibe el cliente al acudir a una Institución a solicitar un servicio.

Precisamente la atención al público es una particularidad que podría revelar el tipo de estructura organizacional, ya que por ella se conoce si están cubiertas o no las

necesidades, tanto de los usuarios y/o clientes, como de las personas que laboran en las instituciones.

Aun cuando la Institución esté conformada por un mínimo de integrantes, la asignación de actividades, responsabilidades y la delimitación de las funciones, es de suma importancia, para lograr una máxima eficiencia en el trabajo de cada uno de sus miembros.

Actualmente, en varias Instituciones que brindan atención al público, en la ciudad de Clorinda, provincia de Formosa, se dan situaciones incómodas, como por ejemplo: demoras, malos tratos, falta de confort en las instalaciones, hechos que se dan a la luz a través de quejas y expresiones de descontento por parte de los usuarios, tanto en las redes sociales, como en los medios de comunicación (FM locales, diarios, etc.).

En referencia a una de las Instituciones públicas con asiento en la ciudad, se publicó una nota que expresaba que “Día a día crecen los reclamos que recibimos en este medio por mala atención y personal no capacitado...” (Cancela. 27 de octubre de 2017).

Es indispensable que en toda organización se disponga de una adecuada estructura organizacional, que dé lugar a un buen diseño y una distribución de tareas que armonice los recursos disponibles, para lograr los objetivos establecidos y así brindar un servicio de calidad, para satisfacción del cliente y/o usuario.

En esta investigación se considera que la estructura organizacional de las Instituciones que brindan servicios, incide en la calidad de atención que reciben los clientes y/o usuarios de la ciudad de Clorinda, departamento Pilcomayo de la provincia de Formosa.

## **Justificación**

El presente proyecto de investigación se orientó al estudio de cuatro Instituciones que brindan servicios, de las cuales dos son Públicas y las otras dos Privadas, para determinar la estructura organizacional que poseen y cómo incide en la calidad de atención que reciben los clientes y/o usuarios, en la ciudad de Clorinda, departamento Pilcomayo, provincia de Formosa, entre los meses de agosto y diciembre del año 2017.

Para la investigación se consideraron las Instituciones prestadoras de servicios que requieren mayor demanda en la localidad y por consiguiente los clientes y/o usuarios son los referentes claves para determinar su conformidad con respecto a la calidad en la atención recibida.

Esta investigación trató de profundizar en la temática, dado que se desconocen trabajos de investigación realizados con anterioridad, analizando la calidad de atención al público, según los referentes de cada Institución seleccionada, y el nivel de satisfacción de las personas que fueron encuestadas.

## **Preguntas de investigación**

### **Pregunta General**

¿Cómo incide la estructura organizacional de las Instituciones de servicio en la calidad de la atención que reciben los clientes y/o usuarios, durante los meses de agosto a diciembre del año 2017, en la ciudad de Clorinda, departamento Pilcomayo, de la provincia de Formosa?

### **Preguntas Específicas:**

- ¿Qué actividades realiza cada Institución?

- ¿Qué tipo de estructura organizacional posee cada una de ellas?
- ¿Cómo están distribuidas las tareas en cada Institución, conforme a la estructura organizacional que poseen?
- ¿De qué manera se realiza el control para la toma de decisiones, tendientes a favorecer la calidad de los servicios?
- ¿La calidad de atención satisface a los usuarios y/o clientes en las Instituciones prestadoras de servicios?

## **Marco teórico**

### **1.- Algunos antecedentes generales: datos empíricos**

#### **El diseño de la Estructura Organizacional**

En el área de estudio planteado se han realizado diversas investigaciones y se han tomado en consideración algunas que servirán de sustento teórico al tema elegido.

En primer lugar el trabajo desarrollado por Canabal Marrugo y Reed Barragán (2011), de la Facultad de Ciencias Económicas (Universidad de Cartagena), denominado: “Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Ventura Foods S.A. en Cartagena”. Este trabajo contó con la participación de todos los miembros que integraban la compañía, intentando mostrar cuáles eran las condiciones internas de la organización, el diseño de su estructura y las dificultades que impedían su evolución y crecimiento.

Para la recolección de los datos se desarrollaron actividades, tales como la observación directa, entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa. Con los resultados obtenidos se pudo detectar claramente la problemática por la que atravesada la firma, dejando en evidencia que una de las situaciones fundamentales consistía en que la misma no contaba con una estructura organizacional, ni las directrices adecuadas para la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de su actividad, como también falencias en el funcionamiento interno de la misma, por lo que se propuso el diseño de una nueva estructura organizacional que ayude a optimizar su funcionamiento.

#### **La distribución de actividades y el rendimiento de los recursos humanos**

A las personas que llevan adelante el funcionamiento de una organización se les asignan funciones o se le distribuyen tareas, que realizadas todas en su conjunto, permiten alcanzar un objetivo común, previamente establecido.

Cuando se habla de la división del trabajo se hace referencia a las distintas tareas o actividades distribuidas para la producción de un servicio, que deberán ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. (Stiglitz, J. 1994).

Carvajal Cevallos, Loor Ortiz, y Rosero Morán (2013) dan cuenta de una investigación relacionada con la distribución de actividades y el rendimiento de los recursos humanos de la Cía. Galarza & Loor S.A., destacando que se evidencia la ausencia del manual de funciones, que permitiría acrecentar la eficiencia en el desenvolvimiento de las tareas que realizan.

Para la elaboración del trabajo, se observó primeramente el comportamiento organizacional de la empresa, luego se analizó y planteó cómo operan en la misma, estableciendo si corresponde al tipo de organización formal o informal. Además se propuso conocer cómo es su estructura, qué tipo de departamentalización maneja y sus ventajas, cómo son sus unidades de estrategia de negocio, y además los roles establecidos dentro de la organización.

Los resultados obtenidos manifestaron que la empresa llevaba un buen manejo en su organización, pero que debería descentralizar la toma de decisiones, ya que podría ser un impedimento para aquellos trabajadores que muestran competencias favorables que pueden contribuir con ideas nuevas para el logro de los objetivos.

También se descubrió el exceso de objetivos organizacionales, más allá de que cada uno de ellos cuenta con proyectos estratégicos, que exige gran responsabilidad para el gerente de la organización, quien debe lograr un mejor rendimiento optimizando algunas cuestiones, como por ejemplo gestionar las capacidades del personal y contar con los recursos materiales para el logro de los objetivos y las necesidades de la empresa.

El desarrollo de esta investigación permitió verificar y demostrar que una empresa que no posea una estructura organizacional acorde a las necesidades, no podrá funcionar correctamente y mucho menos alcanzar los objetivos propuestos en la planificación.

### **La calidad en el servicio**

El término calidad se puede definir como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o de un servicio.

Si se trata de la calidad del servicio, se hace referencia al cumplimiento de las expectativas que tiene el cliente y/o usuario acerca de un servicio que satisface sus necesidades. (Molina Tamayo, 2014).

Se destaca que la calidad en el servicio es un indicador clave para lograr la eficiencia en la atención al público, pues el empleado es quien descubre y reconoce cómo hacer las tareas cada vez mejor, sin errores y aprendiendo de las experiencias anteriores.

La investigación seleccionada como antecedente respecto del tema, es la de Weil (2003), quien expuso en su trabajo “Medición de la calidad de los servicios”, el modelo desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998), denominado SERVQUAL, en el que los autores proponen un instrumento representado por un cuestionario, que permitía medir la calidad con una escala apoyada esencialmente en las dimensiones más importantes de un servicio específico. Con la aplicación de este instrumento de medición se analiza en profundidad el tema de satisfacción del cliente, como uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio que brinda una institución.



## 2.- Aspectos teóricos: conceptos y características

### 2.1 Las Instituciones y las Organizaciones

En la actualidad existen numerosas Instituciones que prestan servicios, respondiendo a las necesidades de clientes y/o usuarios, las que se clasifican en Públicas o Privadas, según sean administradas por el Estado o por una empresa privada que satisface los intereses o necesidades particulares de las personas.

Los términos Institución y Organización suelen utilizarse como sinónimos, sin embargo, hacen referencia a diferentes cuestiones que guardan relación entre sí. La organización es el ámbito donde se desarrolla la administración, y se manifiesta por medio de las instituciones constituidas y estructuradas específicamente para alcanzar determinados objetivos y lograr metas comunes. Estas metas constituyen los procesos de la toma de decisiones señalado en la Planificación y sus miembros requieren de un sistema o marco seguro, para que puedan trabajar relacionados entre sí y lograr alcanzarlas. (Borra s/f).

Acerca del concepto de Organización, Chiavenato (2001), expresa que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. En ella puede tener lugar algún tipo de estructura organizacional, como patrón de diseño que la organice y permita distribuir las tareas, con el fin de cumplir las metas propuestas.

En cuanto a Institución se podría definir diciendo que es una forma de organización social, de tipo privada o pública, que cumple una función determinada en la sociedad, obedece a unas normas y posee una estructura de roles que sus miembros deben cumplir para concretar su misión.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> "Institución" En: *Significados.com*. Recuperado de: <https://www.significados.com/institucion>

## **2.2 Clasificación de las instituciones**

Pérez (2015) expresa que las Instituciones que brindan servicios se clasifican en Públicas y Privadas, según la jurisdicción a la que pertenecen:

**Las Instituciones Públicas** son aquellas en las que interviene como autoridad el Estado, por lo tanto los que están al frente de las mismas ejercen sólo una gestión y miran el bien general.

**Las Instituciones Privadas** en cambio, son aquellas que están dirigidas por personas particulares donde no existe la intervención directa del Estado y tiene como fin lograr un beneficio propio.

El autor hace referencia al tipo de estructura organizacional estableciendo que según su origen pueden ser Informales o Naturales y Formales o Planeadas.

Helmke y Levitsky (2003) define a las **Instituciones Informales** como: “reglas socialmente compartidas, usualmente no escritas, que son creadas, comunicadas, e impuestas fuera de los canales oficialmente sancionados”

**Las Instituciones Formales** son aquellas que han pasado por un proceso de codificación y en general constan por escrito.

Las características de las Organizaciones Formales e Informales fueron desarrolladas por los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes manifiestan que:

La Organización Formal tiene una estructura intencional de funciones, formalmente organizada, en la que el gerente puede establecer adecuadamente un ambiente de trabajo, en el que el desempeño individual contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo, con el propósito de cumplir con los objetivos de la institución. Incluso debe ser flexible para dar oportunidad a la responsabilidad y al reconocimiento de las capacidades de los empleados, fomentando normas y procedimientos tendientes a cumplir los propósitos fijados en la planificación.

**La Organización Informal** constituye una red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí, de forma abierta y espontánea, que no aparecen en el organigrama y pueden crear un canal de comunicación para permanecer informados de las actividades que deben realizar.

“Los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos”. (López González, Díaz Fúnez y Robledo Velásquez, 2017).

### **2.3 Importancia del organigrama en la estructura organizacional**

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse en una representación gráfica de una institución o de una de sus áreas, es lo que se denomina organigrama en el que se muestran la composición de las unidades que la integran, sus relaciones y niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión.

“El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento.” (Daft 2010, p. 127).

Según lo expresado se puede mencionar la importancia que tiene el organigrama en una institución, porque permite visualizar las jerarquías y la coordinación de sus empleados dentro de la organización.

La formalización de la estructura organizacional suele concentrarse en el Manual de Funciones, cuya finalidad es guiar a los miembros en su trabajo, estableciendo la

ubicación de los puestos, de quién dependen, quiénes dependen de él y cuáles son sus funciones y atribuciones. (Gilli 2017, p.47).

También es fundamental destacar que la estructura formal debe promover la libertad en las tareas de los trabajadores, especificando las actividades y responsabilidades definidas por la organización para conseguir los objetivos planteados, por lo que debe existir una relación dentro del grupo humano.

## **2.4 La estructura organizacional de las Instituciones**

Una Institución de servicios se gestiona a través de una estructura organizacional, que constituye la forma en que establece su actividad, como también sus recursos. Esta estructura está determinada por una serie de relaciones formales e informales, muy necesarias para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. En ella se establecen los roles y funciones que deben desempeñar los empleados y ejecutivos para lograr el mejor rendimiento posible y asegurar el logro de los objetivos.

Es de fundamental importancia tener en cuenta que con una buena estructura organizacional las relaciones personales se dan de manera relevante y cada uno de los actores institucionales desempeña su tarea de manera eficiente.

Las Instituciones de servicios, sean de gestión Pública o Privada, presentan distintas particularidades en cuanto a su estructura organizacional, pero básicamente tiene por finalidad instaurar un sistema de funciones y competencias que todos los miembros deben desarrollar, para trabajar juntos y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Chiavenato (2001) manifiesta que todas las organizaciones están integradas por personas que trabajan para alcanzar las metas, y precisamente el capital humano es quien debe operar correctamente para que ésta funcione de manera óptima.

A medida que pasan los años, las Instituciones que brindan servicios se ven presionadas por las exigencias de la sociedad, a la que se le suma la necesidad de supervivencia y las exigencias de competitividad cada vez más elevadas, que hacen que la gestión de recursos humanos sea uno de los factores más preponderantes dentro de cualquier organización.

Es importante tener presente que son extremadamente heterogéneas y diversas, en cuanto al tamaño, características, estructuras y objetivos. Si se consideran sus estructuras se pueden clasificar teniendo en cuenta sus fines, su grado de centralización y su formalidad. Las organizaciones, sean formales o informales, tienen distintos tipos de estructuras organizacionales, en las que se reconoce la manera de jerarquizar las funciones, dividir el trabajo y hacer eficientes las actividades que se desempeñan en cada puesto.

## **2.5 Elementos de una estructura organizacional**

Mintzberg en su obra “Diseño de organizaciones eficientes” (1991), menciona que el diseño organizacional es un aspecto importante que implica desarrollar o modificar la estructura de una organización. En el diseño de toda organización se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- **Especialización del trabajo.**
- **Departamentalización.**
- **Cadena de mando.**
- **Ámbito de control.**
- **Centralización y descentralización en la toma de decisiones.**
- **Formalización.**

Para alcanzar su misión de una manera eficiente, las organizaciones dividen el trabajo en tareas y las asignan a diferentes trabajadores, consiguiendo que se especialicen en estas. Esta división recibe el nombre de diferenciación, en la que se fija una diferenciación horizontal con actividades que corresponden al mismo nivel de la organización y una diferenciación vertical referida a la división del trabajo por nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando.

**La Especialización** surge como consecuencia de la división del trabajo y describe el grado en que las tareas están divididas en trabajos independientes. Por medio de la especialización los empleados se vuelvan hábiles en una tarea, la realizan mejor y más rápido. Otro tema importante es la capacitación de los individuos, con el propósito de lograr una especialización en el área donde se desempeña,

**La Departamentalización:** se basa en la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas similares que poseen una relación lógica para estar juntas. Se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la institución. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización de los órganos.

**La Cadena de mando:** corresponde a los niveles jerárquicos, en la que se concretan los niveles de autoridad y se distinguen tres conceptos relacionados con la misma:

- **Autoridad:** poder institucionalizado, inherente a un puesto administrativo. Dar órdenes y esperar que los que están debajo las cumplan.
- **Responsabilidad:** se les da a los empleados el derecho de realizar algo, también la obligación de hacerlo y de cumplirlo correctamente.
- **Unidad de mando:** Cada individuo debe tener un único superior.

**El Ámbito de control** es la forma de lograr la integración, definiendo la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Para determinar el ámbito de control se debe identificar el nivel jerárquico en cuestión, ya que

cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas.

### **La Centralización y Descentralización**

**Centralización:** la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización, garantizando de esta manera la permanencia de la misma. Son decisiones muy significativas para la misión de toda institución, pero es lenta y podría ser hasta desacertada

**Descentralización:** transferencia de la autoridad de la toma de decisiones a niveles más bajos dentro de la organización. Las decisiones son tomadas con rapidez por los que conocen el problema, los procesos y los servicios, por lo que se da con mayor agilidad.

**La Formalización:** es la fijación por escrito de las pautas que detallan el comportamiento esperado de los integrantes de la organización, registradas en los manuales de trabajo, que guían el comportamiento de los empleados.

## **2.6 Tipos de estructuras organizacionales**

Se pueden mencionar tres tipos de estructuras: estructura funcional, estructura burocrática y estructura matricial, con características particulares que la diferencian unas de otras.

**La estructura funcional:** se caracteriza por el bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

Rodríguez (2007) señala las siguientes características:

- **Autoridad funcional o dividida:** se sustenta en el conocimiento de quien se encuentra en la gestión. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino una autoridad parcial y relativa.
- **Línea de comunicación:** es directa, sin intermediarios, pues busca la mayor rapidez posible entre los diferentes niveles.
- **Descentralización de las decisiones,** pues se delegan a los órganos o cargos especializados.
- **Especialización:** Se pone énfasis en todos los órganos a cargo.

**La estructura burocrática** tiene como características principales:

- **La autoridad:** está centralizada, los tramos de control son reducidos, y la toma de decisiones sigue la cadena de mando
- **Las tareas** son operativas y rutinarias, se logran por medio de la especialización,
- **Las normas y reglamentos:** están formalizados, y las actividades se hallan agrupadas en departamentos funcionales. (Martínez Sánchez, 2012).

“Este tipo de organización busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia y lograr el mejor resultado al más bajo costo, en la que se puede controlar la incertidumbre, regulando a los trabajadores, a los proveedores y al mercado partiendo de reglas formales”<sup>2</sup>.

**La estructura matricial:** “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. (Chiavenato 2002, p.411) En ocasiones se la denomina sistema de mandos múltiples y sus características son:

---

<sup>2</sup> Petrella, C. (2007) *Análisis de la Teoría Burocrático. Aportes para la comprensión del modelo burocrático V.02.* Recuperado

<https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>



- Cuenta con dos tipos de estructuras de manera simultánea.
- Los empleados tienen de hecho dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una de ellas corresponde a las funciones o divisiones, y es el tipo que se diagrama en forma vertical. El segundo con disposición horizontal combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyectos, encabezado por un gerente o un grupo experto, en el campo de la especialización asignado al equipo. (Rodríguez, 2007).

La importancia del tipo de estructura organizacional, deriva de su amplia fuente de influencia que abarca áreas tanto del comportamiento de los trabajadores, como en el impacto que causan en las personas que reciben o acceden a sus servicios o atenciones. De allí que es relevante considerar los elementos que hacen a la estructura organizacional, la distribución formal de los roles y funciones dentro de una organización, pues constituye un proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización (Robbins, 2005, p. 234).

Este autor afirma que la estructura organizacional ha sufrido varios cambios en los últimos años, debido a que los enfoques tradicionales están siendo cuestionados y reevaluados constantemente conforme a las exigencias del mundo dinámico.

## **2.7 La estructura organizacional y la distribución de tareas**

A las personas que llevan adelante el funcionamiento de una organización se les asignan funciones o se le distribuyen tareas, que realizadas todas en su conjunto, permiten alcanzar un objetivo común, previamente establecido.

Cuando se habla de la división del trabajo se hace referencia a las distintas tareas o actividades distribuidas para la producción de un servicio, que deberán ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. (Stiglitz, 1994).

Conocer el propio puesto de trabajo es tan importante para el empleado como para la institución u organización, a fin de tener bien definidas las tareas que debe realizar. De esta forma, cada individuo puede rendir al máximo su potencial, dirigiendo sus esfuerzos en la línea que la organización tiene prevista para él.

“El propósito de las funciones y distribución del trabajo dentro de una organización es crear una red equitativa en el que cada individuo está contribuyendo al éxito del conjunto. Ningún individuo particular debe ser tan importante para que la organización se derrumbe sin esa persona”<sup>3</sup>.

Para medir lo que está sucediendo con las actividades se puede recurrir a algunos indicadores que permitan identificar el estado en cuanto a la distribución de las tareas o del trabajo, como por ejemplo: el cumplimiento de las actividades, la eficacia, la eficiencia, la gestión y evaluación.

Según lo expuesto por Sánchez (2013) en una ponencia, la utilización de indicadores en la gestión en una organización, se puede sintetizar de la siguiente manera:

- **Cumplimiento de la tarea:** conclusión de una tarea, grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Evaluación:** utilidad o rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Tiene que ver con los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Eficiencia:** capacidad para llevar a cabo una tarea.

---

<sup>3</sup> Jagg Xaxx, (2018) *La importancia de los roles funcionales en una organización*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13128570/la-importancia-de-los-roles-funcionales-en-unaorganizacion>

- **Eficacia:** solución correcta en la consecución de una tarea. Capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Gestión:** acciones concretas para realizar la tarea. Razones que permiten administrar realmente un proceso.

En ciertos casos, una estructura organizacional debe permitir la redefinición de las tareas de cada puesto, dado que la realidad muestra que siempre es posible encontrar personas a las que se han asignado excesivas tareas, mientras que hay otras en el mismo departamento que disponen de tiempo libre o directamente dedicado a aplicaciones no productivas.

Todas las organizaciones, sean públicas o privadas, con estructura formal o informal, siempre se relacionan hacia afuera con individuos que demandan sus servicios, y aquí se suma otro aspecto fundamental a la situación, que es la atención al cliente, caracterizada como un servicio que encierra un conjunto de actividades dirigidas a satisfacerlo.

Los usuarios de un servicio, también llamados clientes, con frecuencia necesitan manifestar reclamos, plantear necesidades e inquietudes acerca de los servicios, solicitar información adicional, soluciones, etc., hecho que implica que el personal que lo atienda esté debidamente preparado para la tarea que desempeña.

“El servicio de atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa”<sup>4</sup>.

## 2.8 La calidad en el servicio de atención al público

---

<sup>4</sup> Martínez Muñoz, L. (2007) *Consideraciones teóricas sobre la atención al cliente*.

Recuperado de <http://www.eumed.net/ce://www.eumed.net/ce/>

La calidad en la prestación de servicios no es un tema reciente, siempre se ha exigido el mejor trato y la buena atención, seguido de la confiabilidad, tiempos razonables y constante innovación en busca de diversas alternativas para responder a dichas exigencias.

Con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente y/o usuario, los integrantes de una institución deben comprender plenamente las tareas que realizan y demostrar confianza y seguridad en las labores, procurando desempeñar con responsabilidad y sabiendo cómo influir positivamente en la atención que brindan.

No obstante, si se designa a los empleados especializados y mejor capacitados para atender el servicio requerido por los clientes, las instituciones estarán más cerca de prestar servicios de calidad y la satisfacción del público será favorable,

Al referirse a la calidad de un servicio, aspecto crucial en toda institución, Weil (2003) determina que es una condición subjetiva directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o imperfección del servicio prestado.

Para que este pueda ser considerado de calidad, la percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones.

Respecto a la calidad, Drucker (2002), expresa que “la calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio”. Es importante tener en cuenta que la calidad significa hacer las cosas bien desde el principio, cuidando hasta el último detalle y procurando perfeccionar el servicio, dado que es el cliente quien determinará la calidad o deficiencia del producto y/o servicio que se le otorga.

La calidad brindada en el servicio por cada institución, la define el cliente y/o usuario, comparando el nivel de satisfacción o insatisfacción que le causa la atención

recibida. La relación entre las percepciones y las expectativas es relativa a cada cliente en particular y es importante reconocer que quien la determina es el cliente y/o usuario y no el prestador del servicio.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta apreciación debe ser permanente, es decir, debe suceder repetidamente, no sólo con uno, sino con varios clientes y/o usuarios, en distintas ocasiones.

Hernández, Chumaceiro, Atencio (2009, p. 460) expresan que “la calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio”.

## **2.9 La calidad y la satisfacción del cliente y/o usuario**

Desde el mismo momento en que una Institución Pública o Privada, cuenta con usuarios y/o clientes de sus servicios o productos, es inevitable que interactúe con las personas, ya sea atendiendo al público en la gestión de reclamos o asesorando, entre otras cuestiones. Por ello es menester hablar de la calidad de atención, la que debe ser entendida como la necesidad de brindar y asegurar al cliente y/o usuario la satisfacción integral de las necesidades y requerimientos, a través de la mejora continua, con el fin de lograr una opinión positiva de la institución.

Cuando se trata del tema calidad, no solo se hace referencia a un producto, sino también a un servicio, que en este caso es intangible, ya que son experiencias personales que los clientes y/o usuarios tienen con el empleado de la institución.

“Un servicio es la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el

empleado y las instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o una necesidad.”<sup>5</sup>

Es importante destacar que un servicio de calidad no es solamente “ajustarse a las especificaciones”, sino más bien ajustarse a las expectativas del cliente y/o usuario, pues existe una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva.

Las organizaciones de servicio que no brindan una atención adecuada, independientemente de lo rápido que lo pueda realizar no están proporcionando un servicio de calidad. (Berry, Bennett y Brown 1989).

Con respecto a la naturaleza de los servicios, el cliente y/o usuarios los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe, por lo que tanto Müller (1999), Payne (1996), Evans y Lindsay (2000), definen el servicio como un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y los representantes de las instituciones de servicio.

De esta manera sólo el cliente puede estimar la calidad del servicio, porque como la belleza, está en el ojo del observador y la satisfacción constituye la percepción de los servicios que proporciona cada institución.

Por otra parte la Organización Internacional de Normalización (ISO) puntualiza que la satisfacción del cliente como la percepción del mismo se refiere al cumplimiento de los requisitos exigidos por los mismos. La Norma ISO 9000:2000 especifica la manera en que una organización opera con eficacia organizacional y eficiencia operativa, determinando un sistema de gestión de la calidad.

---

<sup>5</sup>Álvarez Botello, J.; Chaparro Salinas, E.; Bernal Alcántara, S (2014). *La calidad del servicio en los clientes logísticos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html>

Debido a la importancia de la satisfacción del cliente para las instituciones en general, surgieron herramientas que permiten medir la calidad en el servicio y así conocer el nivel de satisfacción de los mismos.

Para medir el grado de satisfacción de los clientes y/o usuarios Weil (2003), propone la utilización del Método SERVQUAL, que identifica las dimensiones básicas que caracterizan un servicio, como la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Estas dimensiones se representan en un cuestionario integrado por veintidós preguntas (Zeithaml, 1992), y consta de una escala de respuestas múltiples que intenta medir la calidad del servicio, a partir de las dimensiones que los mismos autores identifican como clave en la evaluación de un servicio. (Setó, 2001)

Por otra parte, este método se ayuda de diversas escalas de medición que se utilizan en investigación, como la escala de Likert, que incluye instrumentos o pruebas psicológicas que frecuentemente se utilizan para la medición de actitudes.

La calidad en la prestación de servicios no es un tema reciente, dado que siempre se ha exigido el mejor trato y la buena atención, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables y constante innovación en busca de diversas alternativas para responder a dichas exigencias.

Conforme a los aspectos desarrollados la presente investigación propuso los siguientes objetivos:

## **Objetivos de Investigación**

### **Objetivo general:**

Determinar cómo incide la estructura organizacional de las Instituciones prestadoras de servicios en la calidad de atención que reciben los clientes y/o usuarios, durante los meses de agosto a diciembre del año 2017, en la ciudad de Clorinda, departamento Pilcomayo, de la provincia de Formosa.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar a qué tipo de Institución prestadora de servicios corresponden las Instituciones seleccionadas.
- Describir el tipo de estructura organizacional que presenta cada Institución y la manera en que están distribuidas las tareas.
- Analizar la calidad de atención al público, según los referentes de cada Institución.
- Indagar acerca del nivel de satisfacción del cliente y/o usuario con respecto a la calidad de atención recibida en las Instituciones investigadas.
- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada Institución seleccionada.



## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación de carácter exploratorio- descriptivo y no experimental tuvo como propósito determinar cómo incide la estructura organizacional de las instituciones prestadoras de servicios en la calidad de atención que reciben los clientes y/o usuarios.

Se optó por el enfoque mixto, obteniendo datos cualitativos y cuantitativos, mediante la implementación de diversos instrumentos, considerando que este método incluye un conjunto de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de los mismos, como también su integración y discusión conjunta y lograr así un mayor entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández - Sampieri y Mendoza, 2008).

El diseño exploratorio tiene que ver con la claridad del problema planteado o de las variables de estudio, buscando averiguar y registrar nuevos saberes o confirmar lo ya conocido. Brinda la posibilidad de construir un camino libre, accesible a distintas alternativas de desarrollo que se irán definiendo y redefiniendo (Vieytes, 2004). Es importante valorizar este tipo de investigación como el trayecto más propicio para plantear problemas que se desean conocer.

Por otro lado el aspecto descriptivo se basa en el tema de estudio y la representación correcta del mismo, es decir, identificar las instituciones que brindan servicios; especificar de qué manera están distribuidas las tareas de acuerdo a su estructura organizacional, analizando la relación de la misma con la calidad de atención al público e indagar acerca de la satisfacción del cliente y/o usuario con respecto de la atención que brindan las instituciones seleccionadas.

La investigación es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables trabajadas. Se basó básicamente en la observación del problema planteado tal y como se dan en su contexto natural para luego describirlos y analizarlos.

Según Vieytes (2004): “La investigación descriptiva busca, en suma, obtener un perfil del objeto de estudio”. Por medio de este tipo de método se logra construir como una especie de mapa del objeto de estudio, que nos permite no solo conocer sino también hacer un pronóstico o predicción del comportamiento de dicho objeto.

## **Fuentes de Información**

Los datos primarios se obtuvieron por medio de las Observaciones participantes, el registro en las Listas de cotejo y la Plantilla diseñada para la descripción de la distribución de las tareas, las Entrevistas semiestructuradas y las Encuestas a los clientes y/o usuarios.

Los datos secundarios se lograron por medio de las documentaciones y registros internos de las instituciones seleccionadas.

## **Estructuración de la Metodología**

### **Población y muestra**

El tipo de muestra es no probabilístico. De acuerdo con el criterio intencional del investigador se seleccionaron determinados informantes, empleados de las instituciones, clientes y/o usuarios, optando por personas, de manera casual, y en otros momentos con quienes se tuvo fácil acceso.

### **Participantes**

De acuerdo con el criterio **No probabilístico intencional** se entrevistó a un empleado de cada institución, (cuatro referentes) optando por aquellos que desempeñan un cargo importante y con cierta antigüedad en el servicio, con una edad promedio de 30 a 58 años.

Con respecto a las **Encuestas**, se aplicó a doscientos veinte usuarios y/o clientes, eligiendo en los días de asistencia a las Instituciones. Se implementó una nueva **Encuesta** a veinte personas (clientes y/o usuarios) para indagar el nivel de satisfacción con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La información se obtuvo por medio de los siguientes instrumentos:

- **Entrevistas semiestructuradas aplicadas a un referente de cada institución. (Anexo N° 1)**
- **Lista de cotejo empleada para la observación participante. (Anexo N° 2)**
- **Plantilla de Observación. (Anexo N° 3)**
- **Encuesta semiestructurada, adaptadas al Modelo SERVQUAL, aplicada a doscientos veinte clientes y /o usuarios (Anexo N° 4)**
- **Encuesta semiestructurada aplicadas a veinte clientes y /o usuarios. (Anexo N° 5)**

### **Procedimientos**

Los instrumentos mencionados se aplicaron en cuatro Instituciones que prestan servicios de atención al público de la ciudad de Clorinda, provincia de Formosa, de las cuales dos corresponden a Instituciones Públicas y las otras dos a Instituciones Privadas, conforme a los siguientes procedimientos:

- Las Entrevistas semiestructuradas se emplearon con un referente de cada institución prestadora de servicios, lo que permitió especificar el tipo de estructura organizacional que presenta cada una de ellas y la manera en que están distribuidas las tareas.
- Se recurrieron a las Listas de cotejo para la Observación participante, las que fueron completadas en las reiteradas visitas a las instituciones seleccionadas, con los datos identificados en las documentaciones y registros internos de las instituciones seleccionadas, los que fueron proporcionados por los referentes y que permitieron registrar aspectos referidos a la estructura organizacional.
- Las Plantillas de Observación se utilizaron para describir las tareas que realizaban los empleados en los días de poca concurrencia y de mucha concurrencia de usuarios y/o clientes, describiendo las actividades que se desarrollaban en cada puesto de trabajo.
- La Encuesta semiestructurada se diseñó adaptando al Modelo SERVQUAL, con un cuestionario de veinticinco preguntas, que identifica y cuantifica en porcentajes (%) las cinco dimensiones que determinan el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio que reciben los clientes y/o usuarios. Se aplicó a doscientos veinte usuarios y/o clientes con la finalidad de obtener una visión del tema investigado. Se destaca que algunos encuestados participaron en forma voluntaria y a otros se les pidió su colaboración, explicando que se hacía para completar un trabajo de investigación propuesto por la Universidad.
- Con el propósito de determinar cómo incide la estructura organizacional de las Instituciones prestadoras de servicios en la calidad de atención que recibe el público, se efectuó otra Encuesta a veinte personas, seleccionando intencionalmente a aquellas con las cuales se tuvo fácil acceso.

## **Categoría de Análisis: Variables e Indicadores**

Para establecer la Categoría de Análisis se diseñó un cuadro en el que se incluyeron los objetivos específicos fijados en la presente investigación, las variables con sus respectivas definiciones, los diferentes Indicadores seleccionados utilizados para recabar los datos.

Se mencionan además las técnicas e instrumentos diseñados para concretar cada uno de los Indicadores que corresponden a las Variables determinadas en el presente trabajo.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS e INSTRUMENTOS UTILIZADOS
<p>Identificar las Instituciones que brindan servicios.</p> <p>Describir el tipo de estructura organizacional que presenta cada Institución y la manera en la que están distribuidas las tareas.</p>	<p><b>Estructura Organizacional:</b></p> <p><i>“Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.</i></p> <p><i>(Robbins, 2005, p. 234).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de institución según la jurisdicción a la que pertenecen</li> <li>2. Tipo de estructura organizacional de la institución</li> <li>3. Posee organigrama.</li> <li>4. Tiene Manual de funciones.</li> <li>5. Elementos de una estructura organizacional:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización</li> <li>- Departamentalización</li> <li>- Cadena de mandos</li> <li>- Tramo de control</li> <li>- Centralización y descentralización</li> <li>- Formalización</li> </ul> </li> <li>6. Distribución de las tareas :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de la distribución</li> <li>- Norma utilizada para la distribución de tareas según la misión de la institución                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterio utilizado para cubrir los puestos en caso de licencias o ausencias</li> <li>- Tiempo que ocupan las tareas</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>7. Cumplimiento de la tarea en los días de mucha concurrencia y de poca concurrencia de usuarios y/o clientes:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Gestión</li> <li>- Evaluación</li> </ul> </li> </ol>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Lista de Cotejo</p> <p>Plantilla de Observación</p> <p>Entrevista semiestructurada</p>

<p>Analizar la calidad de atención al público, según los referentes de cada Institución.</p> <p>Indagar acerca de la satisfacción del cliente y/o usuario con respecto a la calidad de atención recibida en las instituciones investigadas.</p> <p>Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución seleccionada.</p>	<p><b>Calidad de Servicio:</b></p> <p><i>“La calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio”.</i>  <i>Hernández, Chumaceiro, Atencio (2009, p. 460)</i></p>	<p><b>1.</b> Estrategias utilizadas para lograr la eficiencia y la calidad del servicio</p> <p><b>2.</b> Dimensiones básicas que caracterizan el servicio de atención y la satisfacción del cliente y/o usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos tangibles</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Empatía</li> </ul> <p><b>3.</b> Nivel de satisfacción</p> <p><b>4.</b> Calidad de atención recibida en relación a la estructura organizacional.</p>	<p>Plantilla de Observación</p> <p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Encuesta semiestructurada (Cuestionario basado en el modelo SERVQUAL).</p> <p>Encuesta semiestructurada</p>
---	---	---	---

## Resultados

Los datos obtenidos mediante la Observación participante, las Listas de cotejo y la verificación en las documentaciones proporcionadas por los referentes de cada institución, permitieron Identificar a qué tipo de institución prestadora de servicios corresponden las instituciones seleccionadas de la ciudad de Clorinda, departamento Pilcomayo, provincia de Formosa.

En el cuadro siguiente se establece la clasificación de cada una de ellas:

Clasificación	Institución A	Institución B	Institución C	Institución D
<b>Según su Jurisdicción</b>	Pública	Privada	Pública	Privada
<b>Tipo de Organización</b>	Formal	Formal	Formal	Formal
<b>Tipo de Estructura</b>	Burocrática	Funcional	Burocrático	Matricial

Fuente: elaboración propia

Con el propósito de describir el tipo de estructura organizacional que presenta cada institución y la manera en que están distribuidas las tareas, se recolectaron datos por medio de la Observación participante, las que fueron registradas en las Listas de cotejo y la Plantilla de observación, como también de las Entrevistas semiestructuradas aplicadas a un referente de cada institución seleccionada.

Las observaciones y los resultados se presentan en los cuadros que a continuación se detallan:

**Cuadro N° 1:** Análisis de los Elementos de la estructura organizacional

**Cuadro N° 2:** Características de la estructura organizacional de cada institución prestadora de servicios.

**Cuadro N° 3:** Análisis de la Estructura organizacional, según el referente de cada Institución. (**Variable N° 1**)

**Cuadro N° 4:** Calidad del servicio de cada institución (**Variable N° 2**)



**Cuadro N° 5:** Tareas que realizan los empleados en días de mucha concurrencia y de poca concurrencia de usuarios y/o clientes.

**Cuadro N° 6:** Cuadro demostrativo de las respuestas en porcentajes (%), logradas mediante las encuestas aplicadas a los doscientos veinte (220) usuarios y /o clientes, con respecto a la calidad de la atención recibida en las instituciones seleccionadas.

**Cuadro N° 7:** Cuadro demostrativo de las respuestas en porcentajes (%), logradas mediante las encuestas aplicadas a veinte (20) usuarios y /o clientes, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y / o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución seleccionada.

**Cuadro N° 1: Análisis de los elementos de la estructura organizacional**

<b>Elementos de la estructura organizacional</b>	<b>Institución A</b>	<b>Institución B</b>	<b>Institución C</b>	<b>Institución D</b>
<b>Especialización</b>	Las tareas son operativas y rutinarias	Cada sector se caracteriza por la especialización de las tareas a cargo	Las tareas son operativas y rutinarias	Se evidencia un alto grado de especialización y de formalización
<b>Departamentalización</b>	Las actividades se agrupan en departamentos funcionales	Se evidencia un bajo nivel de departamentalización	Las actividades se agrupan en departamentos funcionales	Existe un doble criterio de departamentalización por un lado funcional y por el otro por proyectos o productos.
<b>Cadena de mando</b>	Es vertical y se observan tres Niveles jerárquicos	La autoridad es funcional, está dividida y se sustenta en el conocimiento. La autoridad es parcial y relativa, Se observan tres Niveles jerárquicos	Es vertical y se observan cuatro Niveles jerárquicos	Es dual. Existe una cadena de mando de funciones y otra de divisiones. Se observan cuatro Niveles jerárquicos
<b>Tramo de control</b>	Es reducido, dado que existe una sola autoridad	Existen amplios tramos de control	Es reducido porque responden a un solo jefe	La dirección ejerce el alcance total del control.
<b>Centralización y descentralización</b>	La autoridad está centralizada en una sola persona	Existe descentralización en las decisiones	La autoridad se centraliza en un jefe	Alto nivel de descentralización. Los niveles jerárquicos toman decisiones
<b>Formalización</b>	Las normas y reglamentos están altamente formalizados	Existe un bajo nivel de formalización, Es flexible	Las normas y reglamentos están altamente formalizados	Es mínimo el nivel de formalización

Fuente: elaboración propia para analizar cada uno de los elementos que componen las estructuras organizacionales de las Instituciones seleccionadas.

**Cuadro N° 2: Resultado de las Observaciones acerca de las características de la Estructura organizacional de cada institución prestadora de servicios, utilizando las Listas de cotejo**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	INSTITUCIÓN A			INSTITUCIÓN B			INSTITUCIÓN C			INSTITUCIÓN D		
	SI	NO	OBSERVACIÓN y COMENTARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN y COMENTARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN y COMENTARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN y COMENTARIO
1.-¿Existe organigrama?	X		Fijado a nivel nacional.	X		Fijado a nivel provincial	X		Fijado a nivel regional	X		Fijado a nivel provincial
2.-¿Existe un Manual de funciones?	X		Se accede en forma online desde su página web.	X		Observado en formato documento y digital.		X	Se instruye a los empleados en forma verbal.		X	Se instruye a los empleados en forma verbal.
3.-¿Se visualizan los elementos de la Estructura organizacional?	X			X			X			X		
a. Especialización	X		Con tareas operativas rutinarias.	X		De todos los órganos a cargo.	X		Con tareas operativas rutinarias	X		De acuerdo con las habilidades y experiencias.
b. Departamentalización	X		Actividades agrupadas por departamentos funcionales.	X		Bajo nivel de departamentalización.	X		Actividades agrupadas por departamentos funcionales.	X		Combina personal de diversas divisiones o departamentos funcionales.
c. Cadena de mandos	X		Vertical.	X		Con autoridad funcional o dividida, parcial y relativa.	X		Vertical.	X		Dual. Los empleados trabajan con dos cadenas de mandos.
d. Tramo de control	X		Reducido.	X		Amplios tramos de control.	X		Reducido.	X		Reducido.
e. Centralización	X		Se centra en la Jefa de Oficina.			-----	X		Se centra en el Jefe de Oficina.	X		Se centra en el Jefe de distrito.
*Descentralización			-----		X	Se distribuye el poder.			-----			-----
f. Formalización	X		Con normas y reglamentos formalizados.	X		Pocos niveles de formalización.	X		Con normas y reglamentos formalizados.	X		Pocos niveles de formalización.

Fuente: elaboración propia para señalar las características de la Estructura organizacional de cada institución

**Cuadro N° 3: Resultado de la entrevista semiestructurada aplicada a un referente de cada institución prestadora de servicios**

**VARIABLE N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

INDICADORES	PREGUNTAS REALIZADAS	REFERENTE A	REFERENTE B	REFERENTE C	REFERENTE D
<b>Antigüedad en el cargo de la institución</b>	N° 1 ¿Cuánto tiempo hace que forma parte de la institución?  ¿Siempre ocupó este cargo o anteriormente se dedicaba a otra función?	Desde el 20 de agosto del año 2000. Durante 10 años fui Jefe de Oficina, y en el año 2010 pasé a cumplir tareas como reemplazante natural, cargo que actualmente ocupo.	Hace cinco años que estoy en el Banco Formosa. Me inicié como asistente de cliente en la sucursal Eva Perón. Posteriormente en la sucursal Clorinda ocupé el cargo de Subcontadora y ahora estoy a cargo de la Contaduría, otra vez en la sucursal Eva Perón. Actualmente el Gerente se encuentra de licencia y estoy ocupando la Gerencia.	Hace 28 años. Ingresé como uniformado, en ese tiempo era el último eslabón del correo. Después fui ascendiendo a distribuidor, durante 15 años, y actualmente soy el Jefe.	Hace 13 años que formo parte de esta institución. Cuando ingresé a la empresa REFGSA, comencé trabajando en el sector guardia - reclamos. Luego pasé al sector comercial.
<b>Estructura organizacional</b>	N° 2 ¿Cómo está estructurada la institución?	La institución está estructurada en dos grandes grupos totalmente definidos. Dentro de cada grupo hay un número de trámites que realizan. En la cabeza estaría la Jefa de Oficina.	La sucursal Eva Perón tiene como cabeza al Gerente, y yo soy la segunda. Luego el encargado de Tesorería y posteriormente los encargados de la atención al cliente y los cajeros en la misma línea.	La sucursal de Clorinda tiene un Jefe, lo sigue el Tenedor de Libros, los Auxiliares y los Distribuidores.	La institución se divide en sectores y todos están a cargo del Jefe de Distrito. Los sectores son: - Sector distribución - Zonas - Comercial - Guardia - reclamos, - Proyectos. - Sector almacenes.

<p><b>Criterio utilizado para la distribución de tareas</b></p> <p><b>Encargado de distribuir las tareas</b></p>	<p>N° 3 ¿Cómo se realiza la distribución de las tareas? ¿Quién se encarga de realizarla? ¿Es de manera flexible o más bien estática?</p>	<p>Por lo general, el personal ya ingresa con una determinada función para la cual se los capacita específicamente en sus inicios, otros ingresan para cubrir todas las áreas y son capacitados para ello. La distribución es flexible de acuerdo a las necesidades que surjan.</p>	<p>La distribución de tareas se lleva a cabo de acuerdo a la gerencia de operaciones que se encuentra en casa central de la provincia de Formosa. La distribución es flexible en cuanto a cómo nos envían las mismas por medio de comunicados.</p>	<p>La distribución de tareas está a mi cargo, y es flexible en base a la situación de cada puesto que se debe ocupar.</p>	<p>La distribución de las tareas la realiza el jefe de cada sector, y es de manera flexible.</p>
<p><b>Tareas cubiertas de las diferentes áreas</b></p>	<p>N° 4 ¿Se encuentran cubiertas todas las tareas de las diferentes áreas?</p>	<p>En estos momentos estamos tratando de cubrir todas las áreas, a pesar de contar con poco personal. Esto se debe a que tenemos tres empleados dados de baja, uno suspendido y el cinco desvinculados.</p>	<p>No tenemos cubiertas todas las áreas, esto se debe a la falta de personal.</p>	<p>Todas las áreas se encuentran cubiertas. Contamos con la planta de personal justa.</p>	<p>Todas las áreas se encuentran cubiertas, y esto se debe a que cada jefe debe desarrollar y cumplir con un programa establecido para cada proyecto con el personal necesario</p>
<p><b>Asignación en casos de ausencias o licencias</b></p>	<p>N° 5 ¿Cómo se cubren los puestos en casos de ausencias o licencias?</p>	<p>Para las licencias, se trata de que no salgan todos del mismo sector, sino que se vayan rotando para que permanentemente haya gente disponible en el mismo.</p>	<p>En caso de ausencias justificadas o licencias, los cargos son ocupados por otros compañeros. Nos distribuimos uniformemente las tareas que quedan por hacer.</p>	<p>En ausencias o licencias se cubren después del día 10 de cada mes. Cuando se termina la carga de prioritarios baja el nivel de trabajo y ahí se puede gozar de vacaciones.</p>	<p>En caso de ausencias o licencia, los puestos se cubren por reemplazos, con personal del mismo sector</p>
<p><b>Actividades y tareas correspondientes al cumplimiento de la misión de la unidad</b></p>	<p>N° 6 ¿Están contempladas todas las actividades y las tareas que corresponden al cumplimiento de la misión de la unidad?</p>	<p>Todas las tareas se encuentran contempladas para el cumplimiento de la misión de la unidad.</p>	<p>Todas las actividades se encuentran contempladas para el logro de la misión de la institución.</p>	<p>Todas las actividades se encuentran contempladas para cumplimentar con la misión de la institución.</p>	<p>Todas las tareas se encuentran contempladas para lograr el buen funcionamiento de la unidad.</p>

<p><b>Tiempo de trabajo</b></p>	<p>N° 7 ¿Las tareas realizadas ocupan una parte adecuada del horario de trabajo?                  ¿Cuáles ocupan más tiempo?</p>	<p>Gran parte de las actividades y en muchas ocasiones se desarrollan más allá del horario normal.                  El tiempo que ocupan las tareas depende de la época, ya que hay ciertos beneficios que se tramitan en determinadas épocas.</p>	<p>El tiempo total de las actividades y el uso adecuado del tiempo depende de la cantidad de clientes que ingresan a la institución y al tipo de trámite que se realiza en determinadas fechas.</p>	<p>El total de las actividades ocupan una parte adecuada del horario de trabajo.                  La parte de atención al público es la que más tiempo ocupa.</p>	<p>Algunos sectores se adecuan al tiempo total mientras que otros sectores no.                  El Sector Distribución es el que más tarea tiene y es por ello que además de reprogramar las actividades en muchos casos también se realizan horas extras para poder cumplir con las labores designadas o los proyectos pactados.</p>
---------------------------------	--	--	---	---	---

Fuente: elaboración propia para registrar las respuestas dadas por los referentes de cada Institución, respecto a la Variable N°1 (Estructura organizacional)

Para analizar la calidad de atención al público, según los referentes de cada institución, se utilizó como instrumento la Entrevista semiestructurada, registrando las respuestas a las preguntas N° 8, 9 y 10, que figuran en el **Cuadro N° 4 de la Variable N° 2**, referente a la **Calidad del servicio**.

Las mismas se refieren a las Estrategias utilizadas para lograr la eficiencia y la calidad del servicio, las capacidades requeridas para ocupar los puestos de trabajo en cada institución y la manera de informar al personal el rendimiento en la función asumida, pues en la gestión de cada referente se evidencia el compromiso con los aspectos que hacen a una organización y planificación, para diversas actividades.

**Cuadro N° 4: Resultado de la entrevista semiestructurada aplicada a un referente de cada institución prestadora de servicios**  
**VARIABLE N° 2: CALIDAD DEL SERVICIO**

INDICADORES	PREGUNTAS REALIZADAS	REFERENTE A	REFERENTE B	REFERENTE C	REFERENTE D
<b>Estrategias utilizadas para lograr la eficiencia y la calidad del servicio</b>	<b>N° 8</b> ¿Qué estrategias se establecen para que los empleados contribuyan a la eficiencia y a la calidad del servicio?	Se realizan reuniones fuera del horario de trabajo para poder buscar mejoras y así lograr mayor efectividad en la realización de las tareas.	Se realizan cursos de motivación para que el empleado pueda tener una retroalimentación, es decir, qué aspecto se debería cambiar o mejorar para resolver o realizar sus funciones de la mejor manera posible.	Se realizan ciertas estrategias para poder cumplir con las labores asignadas	La institución se encarga de implementar cursos para la capacitación de cada agente.
<b>Capacidades requeridas para ocupar los puestos de trabajo</b>	<b>N° 9</b> ¿Las tareas que realizan se adaptan a las capacidades de cada empleado?	Se puede considerar que las tareas se encuentran adaptadas a las capacidades de sus ocupantes, pero con escasez de algunos elementos y factores ergonómicos indispensables para que los mismos se desempeñen exitosamente en sus labores.	Las tareas se adecuan a las capacidades de los trabajadores, teniendo en cuenta que se dispone con los requerimientos ergonómicos fundamentales para que así se desarrollen. Además se busca cumplir con la función, tanto preventiva como de mejora continua.	Las tareas se adaptan a las capacidades de los trabajadores, pero no en su totalidad. Hay cuestiones que influyen sobre todo en la sobrecarga de tareas en determinadas situaciones, sumando a la falta de factores ergonómicos indispensables.	Se podría afirmar que las tareas se adaptan tanto a las capacidades de los trabajadores, pero la inexistencia de ciertos factores ergonómicos afecta el buen funcionamiento del capital humano.
<b>Manera de informar al personal el rendimiento en la función asumida</b>	<b>N° 10</b> ¿De qué manera se informa al personal de la institución lo que se espera de ellos en el trabajo?	Desde el momento en que el nuevo trabajador ingresa a la institución, lo hace con ciertas ordenanzas y patrones que son establecidos más allá del conocimiento que tenga sobre las actividades para las cuales fueron contratados.	El personal es informado constantemente por el gerente de la sucursal, acompañado de un seguimiento de todo lo que se espera de ellos en cuanto a sus funciones y al rendimiento deseado.	La institución por medio de normativas informa y controla si se cumplen los requisitos establecidos para el correcto funcionamiento de la institución.	Generalmente desde su ingreso a cada agente se le comunica lo que se espera de él. El encargado de comunicárselo es el Jefe de cada sector.

Fuente: elaboración propia para registrar las respuestas dadas por los referentes de cada Institución, respecto a la Variable N°2 (Calidad del servicio)



Con el fin de analizar el desempeño de los empleados y las tareas que realizan, se concurrió a las Instituciones seleccionadas en los días de mucha concurrencia y poca concurrencia de los usuarios y/o clientes. Según los comentarios de los referentes, en la primera quincena del mes se evidencia la afluencia de público de manera continua, debido al cobro de sueldos, giros, depósitos, reclamos y pago de los servicios, según sea la actividad que le corresponde a cada Institución.

Tomando como referencia los comentarios proporcionados se asistió a las Instituciones en los primeros días del mes y en la segunda quincena, percibiéndose el desenvolvimiento de los empleados y las actitudes diferentes en el trato a las personas.

La asistencia a cada Institución se hizo en los meses de agosto a diciembre, según el tiempo estipulado para el desarrollo del trabajo de campo.

Los datos obtenidos en las Observaciones efectuadas en varios días de asistencia se registran en el **Cuadro N° 5**, diseñado para el registro de los mismos, utilizando como instrumento de recolección la Plantilla de observación.

**Cuadro N° 5: Plantilla de Observación que describe las tareas que realizan los empleados en días de mucha concurrencia y de poca concurrencia de usuarios y/o clientes**

Indicadores de desempeño o de gestión	Institución A	Institución B	Institución C	Institución D
<b>Días de mucha concurrencia y de poca concurrencia de clientes y/o usuarios</b>	La asistencia de usuarios y/o clientes se registran durante todo el mes, debido a los trámites que allí se realizan.	La asistencia de clientes se registra en las fechas de pago.	La asistencia de clientes se registra en las fechas de pago.	La asistencia de clientes se registran en las fechas de vencimiento de los pagos.
<b>Cumplimiento de la tarea</b>	<p>En los días de masiva concurrencia, los operadores trabajaban con mayores dificultades por la sobrecarga de tareas, que incidía en el comportamiento y en las desviaciones producidas en el proceso de trabajo (se atendía a ciertas personas que no tenían *turno, descuidando a las que si poseen). Esto generaba la demora y el reclamo de los usuarios y/o clientes que no son atendidos en tiempo y forma. No obstante los empleados procuraron cumplir con sus tareas, tanto en los días de mucha o de poca concurrencia. (*turno se puede obtener vía online o antes del horario de trabajo).</p>	<p>En los días observados se cumplen las tareas, sin que haya diferencias entre la cantidad de clientes. Se desarrollan en tiempo y forma, con el mínimo de demoras, señalando que se da prioridad a los clientes de acuerdo a un turno electrónico, priorizando la situación particular de cada persona (ancianos, embarazadas, discapacitados, etc.)</p>	<p>En los días observados se cumplieron las tareas, sólo que en el día de mayor concurrencia, se evidenció que la atención a los clientes dificultaba por la falta de capital humano, de recursos materiales, etc.,.</p>	<p>En los días observados se cumplieron con las tareas. En los días de poca concurrencia los empleados trabajaban en forma relajada y tranquila, atendiendo al público por orden de llegada, En los días de masiva concurrencia se notó que los empleados trabajaban en forma tensa, dejando en evidencia el trato poco agradable y hasta con respuestas agresivas en la atención al público.</p>

<p><b>Eficiencia</b></p>	<p>Se pudo apreciar que el día de menos concurrencia inclusive se utilizaron recursos de forma apropiada, mientras que el día de mayor concurrencia no se logró el 100% de eficiencia, con el trato menos cordial, y menor entusiasmo en el desarrollo de las tareas.</p>	<p>Se pudo apreciar en los días observados, que los empleados cuentan con capacidad suficiente para el desarrollo de las tareas, haciendo uso adecuado del tiempo y de los recursos con que cuenta. El día de mayor concurrencia, inclusive, mostraron marcadas habilidades y destrezas para la atención masiva de clientela</p>	<p>En los días observados se notaron variaciones, tanto en un día de poca o mucha concurrencia. Se visualizó eficiencia, los empleados están capacitados para llevar adelante sus tareas a pesar de las carencias de personal, de recursos materiales y la falta de espacio físico. Factores que en el día mayor concurrencia de clientes, generan inconvenientes e ineficiencia en las labores. La atención al público, como consecuencia no es buena.</p>	<p>Los trabajadores muestran conocimientos técnicos muy básicos. Esta situación, en los días de mayor concurrencia deja al descubierto el poco o inadecuado manejo para llevar a cabo las labores.</p>
<p><b>Eficacia</b></p>	<p>En el día de poca concurrencia se observó el cumplimiento de los objetivos en cada una de las tareas asignadas. No ocurrió lo mismo el día con mayor afluencia, se dificultaba la tarea de manera eficaz, inclusive porque cuenta con pocos recursos para mejorar las tareas. Carecen de impresoras, espacio físico y , se nota la falta de capacitación de los operadores para responder a cada servicio.</p>	<p>En los días observados se pudo apreciar que los empleados cuentan con conocimientos y habilidades para el desempeño en sus puestos de trabajo, concretando las tareas de modo satisfactorio.</p>	<p>En los días observados se considera que se lograron los objetivos propuestos, a pesar de las carencias mencionadas. Los empleados resolvieron satisfactoriamente las situaciones que se le presentaron.</p>	<p>Se cumplieron con la atención a todos los que concurrieron a la institución, pero el cliente no logró la solución al reclamo correspondiente. Se muestran marcadas falencias en la atención al cliente, sobre todo en los días de mayor afluencia de público.</p>

<p><b>Gestión</b></p>	<p>En el día de poca afluencia se observó una cierta organización y planificación para llevar a cabo las labores, situación que no ocurrió en el día de mayor concurrencia. Es importante destacar que cuando se dan ciertas situaciones, los operadores intercambiaban opiniones acerca de cómo resolver la misma, lo que motivó que los usuarios se impacienten y los encargados de la atención al cliente brinden malos tratos</p>	<p>En ambas observaciones se obtuvieron datos referentes a los aspectos que hacen una organización y planificación, las que son adecuadas y óptimas para la realización de las actividades designadas.</p>	<p>Se evidenció que los empleados cuentan con una adecuada organización y planificación de actividades, pero el número de tareas destinadas a los mismos superaba ampliamente el límite de tiempo. Estas situaciones quedaron expuestas los días de mayor afluencia de gente a la institución.</p>	<p>En ambas observaciones se revelaron aspectos que denotan la falta de coordinación y orden en las actividades. Se destaca que son regulares en un día de poca asistencia de público donde los empleados tienen cierto grado de organización y planificación para el cumplimiento de sus labores.</p>
<p><b>Evaluación</b></p>	<p>En el día de poca afluencia de clientes se observó un alto rendimiento en las labores desempeñadas por los empleados, evidenciándose un mejor rendimiento del tiempo de trabajo. En cambio en el día de mayor concurrencia de clientes, se notó la falta de personal para cubrir la demanda de atención, dado que superó la capacidad de los operadores. Se pudo notar la ausencia de trabajo en equipo lo que dificulta el trabajo.</p>	<p>Tanto en los días de mucha afluencia de clientes como en los días de poca concurrencia, los trabajadores mostraron rendimiento altamente superior en sus labores. Se ocupaban del orden de documentaciones, completamiento de operaciones pendientes o adelantaban el trabajo diario.</p>	<p>El día de poca afluencia de público se pudo notar un buen rendimiento por parte de los trabajadores, sin evidenciar dificultades, a diferencia de los días más concurridos cuando quedaba a la luz el descontento de los clientes- Los empleados mostraron un bajo rendimiento en las tareas, por lo que se considera que la planificación de los recursos humanos no corresponde a la estrategia de la organización.</p>	<p>Ante la concurrencia masiva de clientes, los trabajadores mostraron un bajo rendimiento y no se percibió el trabajo en equipo, sino actividades totalmente individuales y aisladas. También el trato poco cordial con los clientes. En un día de poca concurrencia se observó que las tareas tenían un rendimiento regular por parte de los empleados y una mejor atención al cliente.</p>

Para indagar acerca de la satisfacción del cliente y/o usuario con respecto de la calidad de atención que brindan las Instituciones investigadas, se aplicaron **Encuestas** semiestructuradas adaptadas al Modelo SERVQUAL, teniendo en cuenta las necesidades y particularidades propias de la presente investigación.

Los resultados se establecen en porcentajes (%), considerando las cinco dimensiones dispuestas en el mencionado Modelo, diseñando un cuestionario de veinticinco preguntas, con el fin de averiguar el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes y/o usuarios que recurren a las instituciones seleccionadas.

Los resultados se exhiben en el **Cuadro N° 1**

Con respecto al último objetivo, que se refiere a conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada Institución seleccionada, se implementó una nueva encuesta aplicada a veinte clientes y/o usuarios, cuyos resultados en porcentajes (%) se exhiben en el **Cuadro N° 2**.

**Cuadro N° 6: Respuestas en porcentajes (%), logradas mediante las encuestas aplicadas a los doscientos veinte (220) usuarios y /o clientes, con respecto a la calidad de la atención recibida en las instituciones seleccionadas**

INSTITUCIONES VARIABLES	INSTITUCIÓN A				INSTITUCIÓN B				INSTITUCIÓN C				INSTITUCIÓN D			
	MS	S	I	MI	MS	S	I	MI	MS	S	I	MI	MS	S	I	MI
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	3%	26%	<b>48%</b>	23%	11%	<b>62%</b>	20%	7%	1%	32%	<b>46%</b>	21%	0%	43%	<b>45%</b>	12%
<b>FIABILIDAD</b>	1%	36%	<b>51%</b>	12%	10%	<b>70%</b>	20%	0%	1%	43%	<b>49%</b>	7%	1%	43%	<b>44%</b>	12%
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	2%	28%	<b>59%</b>	11%	12%	<b>72%</b>	15%	1%	3%	36%	<b>55%</b>	6%	2%	36%	<b>56%</b>	6%
<b>SEGURIDAD</b>	3%	31%	<b>61%</b>	5%	13%	<b>74%</b>	10%	3%	3%	29%	<b>62%</b>	6%	3%	33%	<b>59%</b>	5%
<b>EMPATÍA</b>	1%	40%	<b>43%</b>	16%	7%	<b>79%</b>	13%	1%	2%	39%	<b>49%</b>	10%	1%	42%	<b>44%</b>	13%

Fuente: elaboración propia

Referencias: **MS: Muy satisfecho**

**S: Satisfecho**

**I: Insatisfecho**

**MI: Muy insatisfecho**

**Cuadro N° 7: Respuestas en porcentajes (%), logradas mediante las encuestas aplicadas a veinte (20) usuarios y /o clientes, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y / o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución seleccionada**

ELEMENTOS	INSTITUCIÓN A				INSTITUCIÓN B				INSTITUCIÓN C				INSTITUCIÓN D			
	MS	S	I	MI	MS	S	I	MI	MS	S	I	MI	MS	S	I	MI
ESPECIALIZACIÓN	8%	<b>26%</b>	23%	3%	3%	<b>37%</b>	20%	0%	3%	18%	<b>39%</b>	0%	2%	<b>31%</b>	24%	3%
DEPARTAMENTALIZACIÓN	7%	<b>27%</b>	22%	4%	9%	<b>30%</b>	21%	0%	0%	19%	<b>35%</b>	6%	0%	24%	<b>29%</b>	7%
CADENA DE MANDO	3%	13%	<b>42%</b>	2%	0%	<b>37%</b>	20%	3%	0%	<b>44%</b>	13%	3%	0%	23%	<b>28%</b>	9%
TRAMO DE CONTROL	6%	<b>26%</b>	14%	14%	0%	<b>37%</b>	20%	3%	0%	24%	<b>30%</b>	6%	0%	18%	<b>29%</b>	13%
CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	0%	12%	<b>26%</b>	22%	0%	28%	<b>32%</b>	0%	0%	<b>22%</b>	17%	21%	0%	16%	<b>28%</b>	16%
FORMALIZACIÓN	0%	16%	<b>24%</b>	20%	9%	<b>35%</b>	12%	4%	0%	8%	<b>28%</b>	24%	0%	14%	<b>24%</b>	22%

Fuente: elaboración propia  
 Referencias: **MS: Muy satisfecho**  
**S: Satisfecho**  
**I: Insatisfecho**  
**MI: Muy insatisfecho**

## Discusión

### Implicancias teóricas

Para la realización del presente trabajo de investigación se formularon los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar a qué tipo de institución prestadora de servicios corresponden las instituciones seleccionadas.
2. Describir el tipo de estructura organizacional que presenta cada institución y la manera en que están distribuidas las tareas
3. Analizar la calidad de atención al público, según los referentes de cada institución.
4. Indagar acerca del nivel de satisfacción del cliente y/o usuario con respecto a la calidad de atención recibida en las instituciones investigadas.
5. Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución seleccionada.

**Con respecto al objetivo N° 1**, las Instituciones prestadoras de servicios seleccionadas, se identificaron conforme a la clasificación establecida por Pérez, (2015), señalando que dos de ellas son Públicas (**A y C**) y las otras dos Privadas (**B y D**). Son bastante heterogéneas por sus características en cuanto a su tamaño y el tipo de estructura organizacional que poseen. Según su origen son todas Formales, coincidiendo con la clasificación establecida por Koontz, Weihrich y Cannice, (2012).

Para describir el tipo de estructura organizacional que presenta cada institución y la manera en que están distribuidas las tareas, se tuvo en cuenta el trabajo desarrollado por Martínez Sánchez, (2012) y de esta manera se pudo establecer que las **Instituciones A y C** tienen una estructura organizacional de **tipo burocrático**, caracterizado por tareas



operativas y rutinarias, logradas por medio de la especialización, con normas y reglamentos altamente formalizados. Las actividades están agrupadas en departamentos funcionales y la autoridad está centralizada con los tramos de control reducidos, y la toma de decisiones sigue la cadena de mando.

En cambio en la **Institución B**, se registra una estructura organizacional de **tipo funcional**, en la que la autoridad se sustenta en el nivel de conocimiento que posee la persona a cargo y es parcial y relativa. Otra de las características relevantes se refiere a la comunicación que es directa y sin intermediarios, pues busca la mayor rapidez entre los diferentes niveles. Las decisiones se encuentran descentralizadas, pues se delegan a los diferentes cargos especializados. (Rodríguez, 2007).

En la **Institución D**, el tipo de **estructura es matricial**, caracterizada por dos tipos de estructuras que trabajan de manera simultánea, y los empleados deben responder a dos jefes, por lo que el trabajo se realiza con dos cadenas de mando, una que corresponde a las divisiones de tipo vertical y la otra a la disposición horizontal. De esta manera se combina al personal de diversas divisiones o departamentos, formando un equipo conducido por un Jefe de Distrito gerente de proyecto o un grupo experto en el campo de especialización asignado al equipo. (Rodríguez, 2007). En el caso observado es conducido por un Jefe de Distrito que nuclea zonas aledañas.

**Para el objetivo N° 2** la distribución de tareas, de acuerdo con la estructura organizacional se establece que:

Sólo la **Institución B** muestra una adecuada distribución de tareas para el servicio que brindan, no percibiéndose situaciones irregulares, tanto en los días de mucha afluencia de clientes y/o usuarios, como también en los días de poca concurrencia.

Las demás instituciones dan cuenta de variaciones importantes respecto a la distribución de las tareas, por sobre todo en los días de mayores inconvenientes por la alta afluencia de clientes y/o usuarios a la institución.

En la **Institución D**, el cumplimiento de la tarea en los días observados se cumple normalmente. Cuando hay poca concurrencia de clientes se ve a los trabajadores cumpliendo su tarea organizadamente. En cambio en los días de mayor afluencia de clientes y/o usuarios las tareas se desarrollan con mayor dificultad, observándose un trato desagradable y con predisposición para dar respuesta a los requerimientos de los clientes y/o usuarios.

En cuanto a la eficacia para resolver situaciones referidas a las tareas, en la **Institución A**, en el día de poca concurrencia, se observa el cumplimiento de los trabajos asignadas, no así en los días con mayor afluencia de público, pues se evidencia las dificultades, por los escasos recursos materiales para mejorar las tareas, y además por la falta de capacitación y manejo de casos particulares por parte de los operadores.

Los referentes también contribuyeron con la información necesaria para responder al objetivo específico referido a la distribución de tareas. Coinciden en afirmar que la distribución de las tareas se realiza de manera flexible. En las **Instituciones A y B**, al ingresar ya tienen prescriptas la distribución y asignadas de las tareas a cumplir, o son indicadas por el nivel jerárquico superior. En cambio en las **Instituciones C y D**, los referentes comentaron que son los jefes de dichas sucursales los encargados de distribuir y asignar las tareas según las necesidades diarias. para precisar algunos aspectos, en relación a lo expuesto por Sánchez (2013).

Los referentes de las **Instituciones A y B** comentaron que no tienen cubiertas todas las áreas debido a la falta de personal, los despidos o suspensiones, razón por la cual les

resulta difícil brindar un servicio de calidad, mientras que los referentes de las **Instituciones C y D** explicaron que tienen cubiertas todas las áreas.

Por otro lado, ante la consulta acerca de las actividades y el tiempo dedicados a las diferentes tareas los referentes de las Instituciones **A, B y D** coincidieron en expresar que las actividades y tareas sobrepasan ampliamente el tiempo total, lo que implica quedarse después del horario de salida, requerir la colaboración de otros trabajadores, reprogramar las tareas, a fin de dar cumplimiento a los servicios fijados.

**En cuanto al objetivo N° 3**, cada referente dio una caracterización de las estrategias utilizadas para que los empleados de las diferentes áreas contribuyan a la eficiencia y por lo tanto a la calidad del servicio. También es un aspecto fundamental las capacidades requeridas para ocupar los puestos y la manera de brindar la información necesaria acerca de lo que se espera de cada uno en sus respectivas funciones.

**El referente A** explicó que se realizan reuniones fuera del horario para mejorar la calidad y la eficiencia del servicio, informando qué capacidades son exigidas para ocupar cada puestos de trabajo y las dificultades que tiene la Institución con respecto de no disponer de los elementos ergonómicos.

**El referente B** destaca que se llevan a cabo cursos para motivar a los integrantes, con el propósito de lograr la retroalimentación que mejore la función designada.

Las tareas desempeñadas se adecuan a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, disponiendo de los requerimientos ergonómicos fundamentales buscando cumplir con la función tanto preventiva como de mejora continua.

El personal es informado de manera constante por el Gerente de la Sucursal y acompañado de un seguimiento continuo.

**El referente C** aclara que se realizan ciertas estrategias para cumplir con las labores diarias. Las tareas se adaptan a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, pero no en su totalidad. Algunos empleados se sobrecargan de tareas en determinadas situaciones, sumado a la falta de factores ergonómicos.

Para el normal funcionamiento de la Institución se establecen normativas que permiten informar y controlar a los integrantes de la misma.

**El referente D** informa que se implementan cursos para la capacitación de cada agente, gestionando el desempeño de sus tareas con mejor eficiencia. La ausencia de los factores ergonómicos afectan el buen funcionamiento del capital humano dentro de la Institución. Al ingresar cada empleado, el jefe de cada sector le comunica el desempeño que debe tener en las tareas para las que fue contratado.

**Con respecto al objetivo N° 4**, referido al nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios, con respecto a la calidad de atención recibida, se recurrió a la metodología SERVQUAL, basada en las cinco dimensiones, las cuales mostraron que:

**Las Instituciones A, C y D** presentan un alto nivel de insatisfacción de los clientes y/o usuarios, en la mayoría de los aspectos consultados, como la infraestructura, el tiempo empleado en los trámites o transacciones, las actitudes y el conocimiento de los empleados, la atención que debería ser preferencial para personas con cierta discapacidad, embarazadas, ancianos, etc.

**En cambio la Institución B** ha sido calificada con el mayor porcentaje de satisfacción, recordando lo que se mencionó en el Marco teórico con respecto de la calidad, que es un aspecto que la define el cliente y/o usuario del servicio. Weil (2003) expone que para que un servicio pueda ser considerado de calidad, éste debe ser permanente, no solamente con una persona, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta

tarea no es fácil; por lo que el autor sugiere la aplicación de un modelo de gestión de servicios para orientar y adoptar una cultura de calidad.

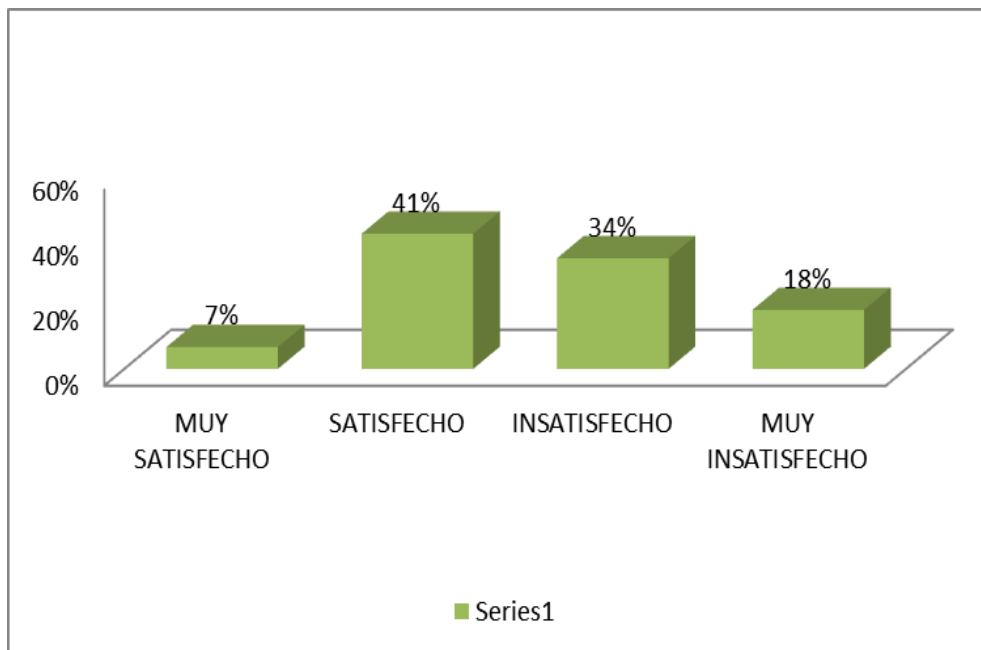
**Con respecto al último objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios con respecto a la estructura organizacional que posee cada institución seleccionada, se tomó como referencia el trabajo titulado “Diseño de la estructura organizacional de la empresa Ventura Food S.A. en Cartagena” (Colombia) de Canabal Marrugo y Reed Barragán (2011) que se incluyó como antecedente a la investigación.

En la investigación realizada se pudo destacar que la problemática consistía en que la firma no contaba con una estructura organizacional adecuada para el logro de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de su actividad. Para el diseño de la estructura organizacional es importante saber cuáles son los elementos que la conforman y procurar la claridad y coherencia entre las partes. Para conocer la importancia de la estructura organizacional de las instituciones seleccionadas y el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios respecto de la misma se implementó una segunda Encuesta a veinte personas, evaluando los siguientes elementos: Especialización, Departamentalización, Cadena de mando, Tramo de control, Centralización y Descentralización y Formalización.

Los resultados logrados mostraron que la mayoría de los clientes y/o usuarios están satisfechos con el tipo de estructura organizacional que opera en las **Instituciones A, B y C**. En cambio los encuestados manifestaron insatisfacción en relación con el tipo de estructura de la **Institución D**.

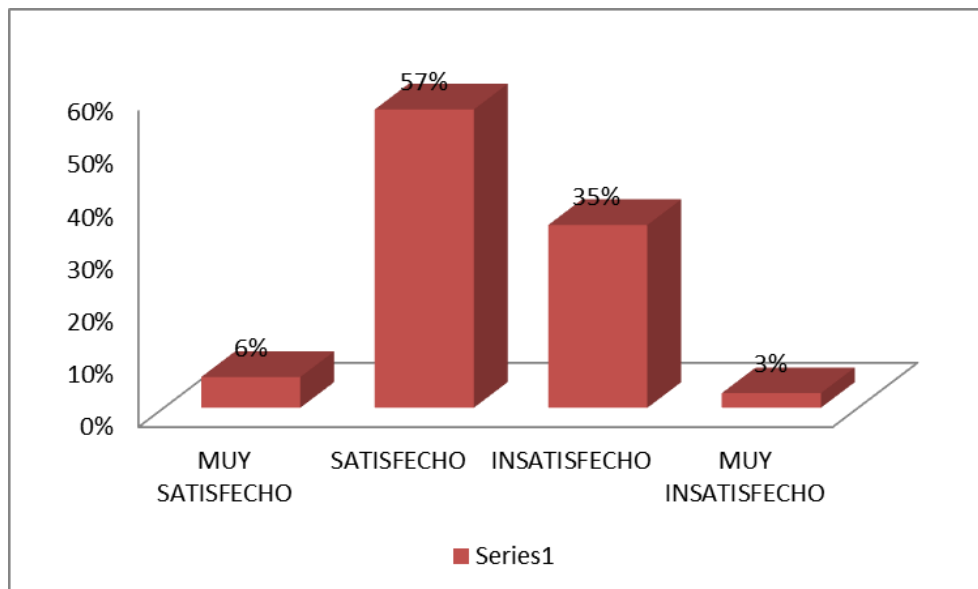
En los siguientes gráficos se sistematizan los datos de las encuestas.

### Institución A



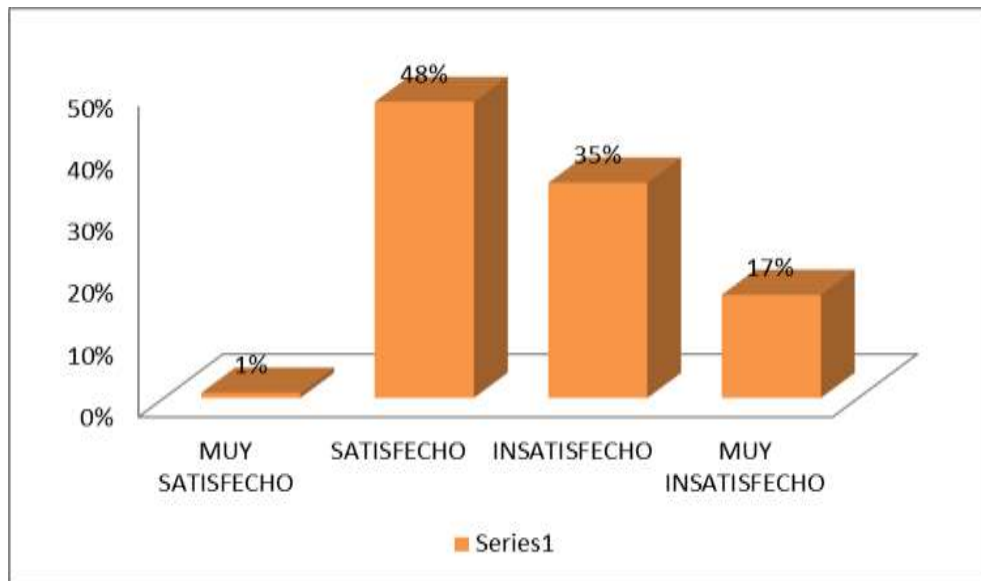
Fuente: Elaboración propia

### Institución B



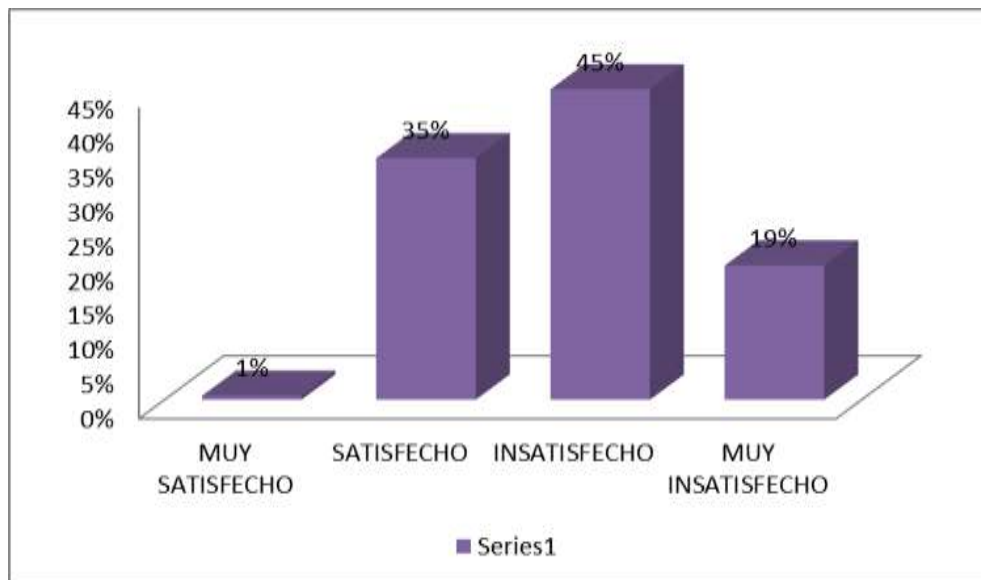
Fuente: Elaboración propia

### Institución C



Fuente: Elaboración propia

### Institución D



Fuente: Elaboración propia

**Implicaciones prácticas**

Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla, donde se puede clarificar lo hallado

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Estructura organizacional</b>	Burocrática	Funcional	Burocrática	Matricial
<b>Distribución de tareas</b>	Poco definida y Poco personal	Bien definida y Poco personal	Poco definida y Poco personal	Poco definida y Poco personal
<b>Nivel de satisfacción del cliente, respecto de la calidad de atención recibida</b>	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
<b>Nivel de satisfacción del cliente, respecto de la estructura organizacional</b>	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho

En la práctica profesional, los resultados obtenidos en la presente investigación le aportan a la disciplina de los Recursos Humanos, amplitud del conocimiento respecto de la importancia de contar con una óptima estructura organizacional, la planificación de la misma asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la organización para lograr las metas establecidas por esta.

Adaptarse a los requerimientos actuales y reorganizando los elementos que hacen a la distribución del trabajo o las tareas en post del mejoramiento continuo teniendo presente que los recursos humanos en definitiva, son los responsables finales de satisfacer al cliente y/o usuario.



Es de suma importancia programar el entrenamiento del capital humano en atención al público, para mejorar la calidad de los servicios, ya que la percepción que nos queda del servicio está íntimamente ligada a las personas.

En la actualidad existen retos constantes y la calidad dentro de una organización es un factor fundamental que genera satisfacción a sus clientes y/o usuarios, empleados y provee de herramientas prácticas para una gestión integral.

### **Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación:**

Este trabajo de investigación final, presenta limitaciones en cuanto a la metodología empleada. Con respecto a la Observación participante se podría realizar en más tiempo para tener la oportunidad de conocer en profundidad la organización de los recursos humanos. También hubo limitaciones en cuanto a la muestra, ya que no se consideró a los trabajadores encargados de la atención al cliente, quienes podrían brindar datos acerca del desempeño diario. Esta última limitación da pie a nuevas investigaciones que podría ampliar el panorama atendiendo a lo que puedan aportar, pues son los responsables directos de la atención que brindan a los clientes y/o usuarios. Se propone entonces profundizar en nuevas investigaciones respecto de los recursos humanos, específicamente en su formación y capacitación, en el proceso de selección de empleados, como también en la actualización permanente por parte de la entidad.

Otra de las limitaciones en la metodología del trabajo es el caso de la Entrevista semiestructurada aplicada a un sólo referente de cada Institución, que si bien resultó importante para el trabajo, se podría aumentar la información con los Jefes de Áreas o Departamentos que permitiría el análisis más exhaustivo del funcionamiento de las Instituciones prestadoras de servicios.

## Conclusiones

- Como conclusión a la investigación realizada en las cuatro Instituciones prestadoras de servicio de la ciudad de Clorinda y en base a los resultados obtenidos, por medio de la metodología empleada, se da respuesta al objetivo general del trabajo, llegando a la conclusión que la estructura organizacional de las Instituciones prestadoras de servicios incide parcialmente en la calidad de atención que recibe el público, conforme a las encuestas realizadas.
- La Estructura organizacional que presenta cada Institución establece formalmente la distribución de los empleos y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma. Además fija los procesos referidos a las decisiones sobre la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización, descentralización, como también la formalización. Estos aspectos fueron evidenciados en las instituciones investigadas, registrando los siguientes datos:

**Las Instituciones A y C**, son Publicas, Formales y tienen una estructura organizacional de tipo Burocrática-

**La Institución B** es Privada, Formal y tiene una estructura organizacional de tipo Funcional.

**La Institución D** es Privada, Formal y de tipo Matricial.

- Se observó que existe la distribución de tareas en todas las Instituciones, pero la dificultad es el número reducido de Personal, lo que influye en la sobrecarga de tareas, traducido en el exceso de actividades que se deben cumplir fuera del horario pautado, más aun en los días de mayor concurrencia de público.

De las Instituciones seleccionadas la única que presente una adecuada distribución de tareas para el servicio que brindan es la **Institución B**.

- El mayor nivel de satisfacción del cliente, respecto de la calidad de atención recibida, corresponde a la **Institución B**, por los porcentajes señalados en las dimensiones encuestadas. Cuando se habla de calidad de servicio se tiene como referencia que es la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio. (Weil, 2003)
- El nivel de satisfacción del cliente con respecto de la estructura organizacional, fue otro aspecto clave en el desarrollo del trabajo, evidenciándose que en las Instituciones A, B y C, el público manifestó su satisfacción.
- En términos generales, en la prestación de un servicio lo que hace y marca la diferencia entre varias Instituciones es el tipo de estructura organizacional y el servicio que brindan, tanto alrededor de la prestación como por la especialización y capacitación de los componentes constitutivos del servicio, quienes con la atención personalizada al cliente, la capacidad de respuesta, la fiabilidad, la empatía, la seguridad, entre otras cuestiones, aseguran la calidad en la atención brindada. Se destaca que donde se observó estas características fue en la Institución B, que presenta una estructura de tipo Funcional.
- Concluyendo se puede expresar que la estructura organizacional incide en la calidad del servicio, siempre que las actitudes y el comportamiento demostrado por los empleados de una Institución garantice el compromiso y la seguridad de brindar una adecuada atención al público, dado que es el cliente el que determina la calidad del servicio.

## Referencias

- Alles, M.A., *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* -1a ed. - Buenos Aires: Granica.2007.
- Álvarez Botello, J.; Chaparro Salinas, E.; Bernal Alcántara, S (2014). La calidad del servicio en los clientes logísticos. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html>
- Arrivillaga, E, Gómez, N, Pinto, J, Sánchez, C, Vargas, H. (2012). *Calidad en los Servicios*. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre “Vicerrectorado de Puerto Ordaz Departamento de Industrial Métodos Avanzados de Calidad.
- Canabal Marrugo, V., Reed B. (2011). “*Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Ventura Foods S.A. en Cartagena*”. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/26405509/proyecto-final-dise%c3%91o-de-la-estructura-organizacional-de-ventura-foods-sa-en-cartagena-1pdf/>
- Carvajal Cevallos, K.; Loor Ortiz, T.; Rosero Morán E. (2013). “*Manual de Distribución de Actividades para la CÍA. Galarza & Loor S.A., para el mejoramiento del rendimiento laboral de sus colaboradores*” Recuperado de: <https://studylib.es/doc/3617500/tesis-distribucion-de-actividades-carvajal-loor-rosero.pdf>
- Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill.2000.
- Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.A Subsidiary of the Mc Graw-Hill Companies, Inc.2011
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P., *Metodología de la Investigación*, 3ra. Edición, Mc Graw Hill, México D.F., 2004.

Institución. En: *Significados.com*. Recuperado de: <https://www.significados.com/institucion>

Jagg, Xaxx. (2018) La importancia de los roles funcionales en una organización. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13128570/la-importancia-de-los-roles-funcionales-en-unaorganizacion>

Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2012). “*Administración, una perspectiva global*” McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Lucía Álvarez González. La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. [En línea] 2007. [Consulta: 14 de agosto 2017] Disponible en:

<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

Martínez Muñoz, L. (2007) Consideraciones teóricas sobre la atención al cliente. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce://www.eumed.net/ce/>

Mintzberg, H. (1991). “*Diseño de Organizaciones Eficientes*”. Recuperado de:

<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Mora, S. (2009) “*Mejora Continua*”. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre” Vice-rectorado Puerto Ordaz Dirección De Investigación y Postgrado Diplomado en Gerencia Mejora Continua. Guayana.

Petrella, C. (2007). *Análisis de la teoría burocrática*. Recuperado de:

<https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>

Robbins, S. (2005) *Administración*. Pearson Educación. México.

Secretaría Gral. De la Gobernación de la Pcia. De Salta (2013). “*Calidad en los Servicios Públicos*”. Salta. Secretaría Gral. De la Gobernación. Recuperado de: <https://www.salta.gov.ar>

Stiglitz J. (1994) *Principios de microeconomía*, Ariel, Madrid

Vieytes, R., *Metodología de la investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. 1ª ed. – Buenos Aires: De las ciencias, 2004.

Weil, A. (2003). “*Medición de la Calidad de los Servicios*”. Recuperado de:

[https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)

Werther, W.B., Jr. & Davis, K., (2008), *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-

Hill/interamericana editores, S.A. de c.v.a subsidiary of the McGraw-Hill Companies, INC, 2008.

## **Anexos**

Anexo N° 1

### **Protocolo de Entrevista semiestructurada realizada a un referente de cada institución**

#### **Proyecto de Investigación Aplicada- Universidad Siglo 21.**

**Título:** “La Importancia de la Calidad y la Relación con su Estructura Organizacional”.

**Lugar:**.....

**Fecha:**..... **Hora:**.....

1. ¿Cuánto tiempo hace que forma parte de la institución? ¿Siempre ocupó este cargo o anteriormente se dedicaba a otra función?
2. ¿Podría describir como está estructurada la institución?
3. ¿Cómo se realiza la distribución de las tareas? ¿Quién se encarga de realizar la distribución? ¿Es de manera flexible o más bien estática?
4. ¿Se encuentran cubiertas todas las tareas? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se cubren los puestos en caso de ausencias o licencias?
6. ¿Están contempladas todas las actividades y las tareas que corresponden al cumplimiento de la misión de la unidad?
7. ¿Las tareas ocupan una parte adecuada del horario de trabajo? ¿Cuáles ocupan más tiempo?
8. ¿Qué estrategias se establecen para que los trabajadores además de aportar su tiempo contribuyan a la eficiencia y a la calidad del servicio?
9. ¿El contenido de las tareas se adapta a sus capacidades y limitaciones?
10. ¿De qué manera se informa al personal lo que se espera de ellos?

Anexo N° 2

**Lista de cotejo utilizada para la observación participante y el registro de datos evidenciados en las documentaciones**

**Fecha:** .....

**Institución:** .....

**Modelo N° 1**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>Institución A</b>	<b>Institución B</b>	<b>Institución C</b>	<b>Institución D</b>
Tipo de Organización				
Según su Jurisdicción				
Tipo de Estructura				

**Modelo N° 2**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>
1.- ¿Existe organigrama?			
2.- ¿Tiene el manual de funciones?			
3.- ¿Se visualizan los elementos de la estructura organizacional?			
a. Especialización			
b. Departamentalización			
c. Cadena de mandos			
d. Tramo de control			
e. Centralización y descentralización			
f. Formalización			



**ANEXO N° 3**

**Modelo de Plantilla de Observación utilizada para describir las tareas que realizan los empleados en días de poca concurrencia y de mucha concurrencia de usuarios y/o clientes**

**Fecha:** .....

**Institución:** .....

1.- Descripción de la situación

2.- Distribución de tareas:

- a. Cumplimiento de la tarea
- b. Eficiencia, capacidad para llevar a cabo la tarea
- c. Eficacia, solución correcta en la consecución de la tarea
- d. Gestión, acciones concretas para realizar la tarea
- e. Evaluación, utilidad o rendimiento que se obtiene de la tarea

**ANEXO N° 4**

**Modelo de encuesta que incluye las Cinco Dimensiones, propuestas por el Modelo SERVQUAL**

Dimensiones	Marque con una X su nivel de satisfacción	NIVEL DE SATISFACCIÓN			
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
<b>Elementos tangibles</b>	<p><b>P.1</b> ¿Los equipos y la tecnología utilizada en la Institución son de apariencia moderna?</p> <p><b>P.2</b> ¿Los empleados muestran una buena presencia?</p> <p><b>P.3</b> ¿Los materiales utilizados son visualmente atractivos?</p> <p><b>P.4</b> ¿El edificio muestra confort?</p> <p><b>P.5</b> ¿El Hall Central (salón de espera) posee comodidad?</p>				
<b>Fiabilidad</b>	<p><b>P.6</b> ¿La Institución realiza los trámites o transacciones en el tiempo estipulado?</p> <p><b>P.7</b> ¿Está satisfecho con el tiempo de espera para ser atendido?</p> <p><b>P.8</b> ¿Los empleados realizan bien el servicio en la primera cita?</p> <p><b>P.9</b> En caso de volver por un trámite ya realizado ¿Hubo facilidad para volver a tramitarlo?</p> <p><b>P.10</b> Cuando se presenta un problema ¿existe interés en solucionarlo?</p>				
<b>Capacidad de respuesta</b>	<p><b>P.11</b> ¿Está satisfecho en cuanto a la rapidez del servicio?</p> <p><b>P.12</b> ¿Está satisfecho con la atención que brindan los empleados?</p> <p><b>P.13</b> ¿Está satisfecho con las respuestas obtenidas al plantear sus inquietudes?</p> <p><b>P.14</b> ¿Está satisfecho con respecto al tiempo y la forma de atender las quejas y reclamos?</p> <p><b>P.15</b> Si el empleado tuvo un error ¿está satisfecho con la reacción del mismo?</p>				

<p><b>Seguridad</b></p>	<p><b>P.16</b> ¿Está satisfecho con la manera de informar los horarios de atención al público como también las novedades en cuanto a los trámites que realiza la institución?  <b>P.17</b> ¿Cómo cliente y/o usuario se siente satisfecho de los trámites realizados por la institución?  <b>P.18</b> ¿Está satisfecho con los conocimientos que muestran los empleados a realizar sus tareas?  <b>P.19</b> ¿Está satisfecho en cuanto a la amabilidad y cordialidad de los empleados?  <b>P.20</b> ¿Está satisfecho con la seguridad que demuestran los empleados?</p>				
<p><b>Empatía</b></p>	<p><b>P.21</b> ¿Está satisfecho con los servicios adicionales de la institución?  <b>P.22</b> ¿Está satisfecho con los horarios de atención que proporciona la institución?  <b>P.23</b> ¿Está satisfecho con la atención preferencial que brinda la institución para personas enfermas, con discapacidad, embarazadas y ancianos?  <b>P.24</b> ¿Los empleados comprenden las necesidades específicas de los clientes y/o usuarios?  <b>P.25</b> ¿Cree usted que la institución se preocupa por los intereses o beneficios de sus clientes y/o usuarios?</p>				
<p><b>Comentarios o sugerencias:</b></p>					

**Modelo de encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios con respecto de la estructura organizacional que posee cada Institución seleccionada**

Marque con una X el nivel de satisfacción respecto de las características de la Institución

Elementos	Características de la Institución prestadora de servicio	Nivel de satisfacción			
		M S	S	I	MI
<b>Especialización</b>	1. ¿Está satisfecho con el nivel de profesionalismo que manifiestan los empleados de la Institución? 2. ¿Está satisfecho con la manera en la que se desenvuelven los empleados en los diferentes sectores? 3. ¿Está satisfecho con la información proporcionada por los empleados acerca del trámite realizado?				
<b>Departamentalización</b>	4. ¿Qué nivel de satisfacción le produce la manera en la que están organizadas las actividades que desempeña cada miembro de la Institución? 5. ¿Qué nivel de satisfacción le genera la existencia de áreas o departamentos que componen la institución? 6. ¿Se encuentra satisfecho con la atención recibida en las áreas o departamentos específicos que componen la Institución?				
<b>Cadena de mandos</b>	7. ¿Está satisfecho con la organización jerárquica observada en la Institución? 8. ¿Está satisfecho con el modo de evidenciar la distribución de responsabilidades y autoridad en la Institución? 9. ¿Está satisfecho con la resolución de conflictos y determinación de responsabilidades, evidenciada en la Institución?				

<p><b>Tramo de control</b></p>	<p>10. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la gestión y control de los jefes o gerentes en cuanto al trabajo de los empleados?                  11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la dirigencia que se evidencia con respecto al /los jefes de los sectores que integran la Institución?                  12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que le genera la conducción demostrada por los jefes o gerentes con respecto al número de empleados que integran cada sector de la Institución?</p>				
<p><b>Centralización y descentralización</b></p>	<p>13. ¿Está satisfecho con la rapidez en las decisiones adoptadas con respecto de los trámites realizados?                  14. ¿Está satisfecho con la improvisación demostrada por que los empleados para resolver problemas nuevos o poco frecuentes?                  15. ¿Está satisfecho con la decisión tomada por los empleados de solicitar la intervención de los jefes para resolver situaciones específicas?                  16. ¿Está satisfecho con los empleados que delegan responsabilidades otros sectores de la Institución?</p>				
<p><b>Formalización</b></p>	<p>17. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con las reglas y procedimientos que tiene la institución? (Solicitud de turnos, sacar número, etc.)                  18. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la responsabilidad demostrada por cada uno de los integrantes de la Institución?                  19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el modo establecido por la Institución para informar las normas fijadas para los clientes y/o usuarios? (Carteles, señalizaciones, etc.)                  20. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a las reglas que fija la Institución para la atención al público?</p>				

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	CORRALES LORENA PAOLA
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	31.029.538
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“La Estructura Organizacional y su Incidencia en la Calidad de Servicio”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	Lopaco29@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p><b>Texto completo de la Tesis</b></p> <p><i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i></p>	<p>SI</p>
<p><b>Publicación parcial</b></p> <p><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

