

Factores clave a tomar en cuenta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio

(Tesis de Licenciatura)

Alejandra Flores Lucas

Lic. Federico Robles (Asesor)

Licda. Eva María Álvarez Sanchinelli (Revisora)

Guatemala, agosto 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz

Coordinadora



UPANA

Universidad Panamericana
"Cultivando el talento humano y profesional"

REF.:C.C.E.E.LAE.A01-PS.003.2016.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 9 DE JUNIO DE 2016.**

DICTAMEN

Tutor: Licenciado Federico Robles de la Roca.

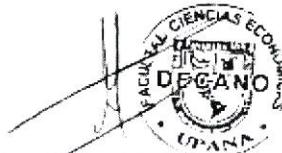
Revisor: Licenciada Eva María Álvarez Sanchinelli.

Tesis "Factores clave a tomar en cuenta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio."

Presentada por: Alejandra Flores Lucas.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciatura en Administración de Empresas.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 30 de abril 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad Guatemala

En relación a la revisión de estilo de la Tesis, con el tema denominado "**Factores clave a tomar en cuenta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio**" presentado por la estudiante **Alejandra Lucas Flores**, Carne 1118855, previo a optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas, dictamino que cumple con los requisitos estilo profesional requeridos por Universidad Panamericana.

Por lo anterior descrito, extiendo el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente de egreso.

Atentamente;



Licda. Eva María Álvarez Sanchinelli
Colegiado No. 12795
Revisora

Guatemala, 15 de abril del 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Factores clave a tomar en cuenta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio”**, presentado por la estudiante: Alejandra Flores Lucas, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

Dedicatoria

A DIOS por permitirme haber llegado hasta aquí

A MI mamá por su apoyo y excelente ejemplo

A MIS tíos Alice y George por su incondicional apoyo

A MI prima Li por su constante motivación

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Pregunta de investigación	4
1.4 Justificación del problema	4
1.5 Objetivos de investigación	4
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Alcances y límites de la investigación	5
Capítulo 2	
Marco teórico	6
2.1 Cultura	6
2.2 Origen de la cultura	6
2.3 Cultura organizacional	6
2.4 Importancia de las culturas organizacionales	7
2.5 Desarrollo organizacional	8
2.6 Organización formal	8
2.7 Visión	8
2.8 Misión	8
2.9 Objetivos y metas	9
2.10 Valores de la empresa	9
2.11 La calidad	9
2.12 El servicio	9
2.13 Factores clave	9
2.14 Talento humano	10

2.15 Imagen personal	10
2.16 Autoestima	10
2.17 Imagen profesional	11
2.18 Estilo	11
2.19 Vestuario	11
2.20 Maquillaje	12
2.21 Etiqueta empresarial	12
2.22 Buenos modales	12
2.23 Amabilidad	12

Capítulo 3

Marco metodológico	13
3.1 Tipo de investigación mixto	13
3.2 Sujetos de investigación	13
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	13
3.4 Diseño de la investigación (estructura de tesis)	13

Capítulo 4

Ejecución y resultados de la investigación	14
4.1 Muestreo	14
4.2 Presentación de resultados	16

Capítulo 5

Discusión y análisis de resultados	28
5.1 Discusión de resultados	28
5.2 Conclusiones	30
5.3 Recomendaciones	31

Referencias bibliográficas	33
-----------------------------------	----

Anexos	35
---------------	----

Lista de tablas

Tabla No. 1

27

Lista de gráficos

Cuestionario Externo	
Ilustración No. 1	16
Ilustración No. 2	16
Ilustración No. 3	17
Ilustración No. 4	17
Ilustración No. 5	18
Ilustración No. 6	18
Ilustración No. 7	19
Ilustración No. 8	19
Ilustración No. 9	20
Ilustración No. 10	20
Ilustración No. 11	21
Ilustración No. 12	21
Ilustración No. 13	22
Cuestionario Interno	
Ilustración No. 1	23
Ilustración No. 2	23
Ilustración No. 3	24
Ilustración No. 4	24
Ilustración No. 5	25
Ilustración No. 6	25
Ilustración No. 7	26

Lista de anexos

Anexo 1	36
Anexo 2	37

Resumen

El documento de egreso que presento a continuación, se realizó con el fin de implementar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, su enfoque es investigativo y el contenido se basa en los factores clave a tomar en cuenta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio.

El tema anteriormente citado implicó el estudio del ambiente interno y externo de un centro de educación superior y la definición de los factores que pueden hacer falta en la cultura organizacional de la misma.

El trabajo se dividió en 5 capítulos que concentran el mismo de la siguiente forma: el primer capítulo se refiere al marco conceptual, el segundo capítulo al marco teórico, el tercer capítulo al marco metodológico, el cuarto a la ejecución y resultados de la investigación y finalmente el quinto que implica el análisis de los resultados de la investigación realizada y se otorgan las conclusiones y recomendaciones.

El resultado final y conclusiones serán de gran ayuda para la organización objeto del estudio y agradezco el apoyo que me brindaron para la realización del mismo.

Introducción

La globalización y situación económica demandan excelencia para poder destacar en un mundo tan competitivo. La excelencia solo se logra si se trabaja en la creación o fortalecimiento de un programa de capacitaciones, la aplicación de sus valores y factores clave a la cultura organizacional de un centro de educación superior.

El contar con una cultura organizacional y fomentar la creatividad del talento humano, permiten el aumento de la competitividad y esto se traduce en calidad, pues todos trabajan por el mismo objetivo. La administración del talento humano desarrolla una cultura organizacional consciente de que los trabajadores aportan lo mejor de sí mismos cuando experimentan el sentido de pertenencia hacia la institución.

La determinación de los factores clave en pro de ofrecer una excelente imagen y servicio destacado, son de vital importancia para el desarrollo eficaz y eficiente de un centro de educación superior, posiblemente sea un tema abordado con poca regularidad, incluso sabiendo que es de suma importancia considerar un buen manejo de la imagen personal, adquirir un estilo adecuado y acorde, así como tener el dominio de los protocolos del ámbito empresarial.

Algunas características de la cultura organizacional facilitan la introducción de sistemas de calidad, es decir, que deben darse determinados requisitos en un centro de educación superior (buena comunicación y confianza entre la dirección y los empleados, clima de innovación y cambio, una cultura de compartir información, etc.) para que el programa de gestión de calidad tenga éxito.

El fin último del trabajo es orientar a un centro de educación superior a minimizar los problemas o dificultades encontradas en la adopción de sistemas de calidad. Asimismo se espera que un mayor conocimiento sobre los factores clave que se implementaran y el constante monitoreo de la percepción del estudiante contribuya con el fortalecimiento de esta casa de estudios.

Capítulo 1

1. Marco conceptual

1.1 Antecedentes

Hoy en día “La existencia de tendencias actuales de administración y dirección de empresas, que conducen a designar un nuevo estilo de gestión empresarial centrado en la mejora de efectividad, flexibilidad y competitividad de una organización. Dicha filosofía va mucho más allá del sentido que tradicionalmente tomaba la gestión de calidad, ligada exclusivamente a la calidad del producto, se trata de un estilo de gestión global basado en la satisfacción del cliente y la mejora continua de procesos que combina nuevas técnicas de gestión, orientada a la excelencia empresarial” (Griful Ponsati, Canela Campos, 2002, p. 47). Con este tipo de gestión se da al trabajador una implicación mayor en su trabajo, capacidad para innovar y resolver problemas y responsabilidades, pidiendo al trabajador motivación, contribución a la consecución de excelencia mediante procesos de mejora continua y sugerencias innovadoras para la organización.

Actualmente “la inestabilidad y el cambio constante son características fundamentales del entorno, lo cual decide las transformaciones en las organizaciones, por lo que no bastan políticas lógicas. Se hace necesaria una actualización y un estilo de pensamiento estratégico” (Acosta, Fernández y Molón, 2002, p. 7). La estrategia sería poner en relieve la necesidad de preservar el recurso más valioso de la empresa: El Talento Humano, y la razón de ello está en la necesidad de lograr un mayor grado de integración e identificación del trabajador con la organización, lo cual persigue incrementar la productividad, tanto individual como de toda la organización, ya que uno de los aspectos que caracteriza a la Gestión de Calidad Total es su preocupación por la vinculación del área de recursos humanos con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor.

Hay que tener presente que “la cultura es la manera como cada organización aprendió a tratar a su ambiente y sus socios: es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas u otras ideas que, en su conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización” (Manual de Cultura y Clima

Organizacional, Dr. Acosta, p. 46, Chiavenato 7). Por ello la importancia de crearla, cultivarla y fortalecerla.

Para un correcto y satisfactorio desempeño se recomiendan “seis principios básicos para que las relaciones del trabajo fluyan: se puntual, es una señal de responsabilidad; se discreto, te convertirán en una persona honorable; se positivo y agradable, responde siempre de forma amable y cortés no importando quien sea; haz sentir importante al otro, dale siempre su lugar y espacio; preséntate bien vestido, una persona que cuida su arreglo y viste en forma apropiada refleja el respeto que tiene por los demás y el que se tiene a sí misma. Además es una forma de reflejar valores, estilo de vida, inteligencia y profesionalismo y finalmente Exprésate bien al hablar y escribir, una persona que habla y escribe bien refleja su educación y formación”. (Vargas, 2012, p. sn) Todo este conjunto de factores clave sin duda serán un gran aporte para la vida de cualquier profesional.

Hay que resaltar “Lo importante que son los modales, los detalles y la etiqueta, pues proporcionan un sello distintivo. La forma de conocer y aplicar estos aspectos importantísimos para desenvolvemos en sociedad y dar a cada ocasión la importancia que requiere un toque especial en el que reflejemos nuestra propia personalidad” (Galindo, 2006, p. 12). Es importante resaltar la frase de cómo te ven te tratan y lo que esto significa, pues será determinante la imagen que proyectemos en el medio en el que nos desempeñemos.

Elementos fundamentales para el correcto desenvolvimiento actuando con las más antiguas pero infalibles buenas maneras, “Cubre con una agradable cuota de humor todos los temas que pueden preocupar a jóvenes ejecutivos y empresarios pujantes. Brinda también su ayuda a secretarías y funcionarios responsables de eventos y reuniones de trabajo y llena las expectativas de quienes han entendido que saber conducirse en sociedad y en el ámbito empresarial es una ventaja diferencial de valor incalculable” (Cortezzi, 2008, Prologo). Resalta especialmente que el estudio de buenos modales se transforma en un valor agregado.

Sin duda alguna “La cortesía y el saber estar se llevan allí donde uno va: en el hogar, en el a escuela, en el trabajo o en las relaciones de negocios. La persona que carece de estas virtudes, que ni siquiera las tiene en cuenta ni les da importancia que realmente merecen, no es apta para convivir en armonía” (G. de Castro, 2014, p. 14). En cualquiera que sea el ámbito en al que se desenvuelva, además de comportarse con educación y deberá tener en

cuenta factores como el cuidado de la imagen, la indumentaria, el respeto, las reglas básicas de educación en una mesa en la que se siente a comer. Al evaluar el tema de las buenas maneras y viendo hacia el pasado nos damos cuenta que las instituciones educativas dejaron de dictar el curso de buenas maneras así como de moral y urbanidad en donde se aprendían reglas básicas para un correcto desenvolvimiento, sin embargo hoy vemos con preocupación que es una asignatura pendiente y que es un tema que se debe mantenerse vigente, por su importancia y trascendencia.

La importancia de brindar no solo un buen servicio al cliente, sino lograr la excelencia. “La calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente y sorprenderle de manera positiva” (Pérez Torres, 2006, p. 23), y esto solo se logrará con el apoyo del capital humano plenamente identificado con la organización.

A cualquier empresa u organización les gustaría ser reconocidos por su excelente calidad de servicio de atención al cliente, por lo que se deberá “ofrecer en todo momento el servicio idóneo que permita lograr la fidelidad de los clientes y que se refleje en una ventaja competitiva para la organización” (Blanchard, 2015, p. 31). Las mejores empresas son las que entienden que el servicio al cliente es esencial para tener un negocio prospero. De allí la necesidad en enfocarse al brindar un servicio distintivo.

1.2 Planteamiento del problema

No dar la importancia necesaria a la creación de una inmejorable cultura organizacional y los factores clave que se involucran en la misma, afectan sin duda alguna a toda la organización, dado que el capital humano se convierte en la carta de presentación de una organización.

Dado el rápido crecimiento de un centro de educación superior, es necesario trabajar en la consolidación de un modelo de cultura y servicio que se replique en todos los campus de la universidad y porque no, en un ejemplo para el resto de instituciones académicas.

La sobriedad y profesionalismo con los que se proyecte la organización se verán reflejados en la imagen que se proyecte. Sin duda alguna la calidad en el servicio debe ser el distintivo de

la organización y por ello la importancia de trabajar en la consolidación de un proyecto replicable.

Un centro de educación superior debe considerar los factores clave, la cultura organizacional y la calidad en el servicio de gran relevancia, por ser un tema de vanguardia. El mundo actual demanda talento humano competitivo, proactivo y que proyecte una imagen de credibilidad y seguridad, reflejando confianza, autoridad y liderazgo.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué ventajas tiene el determinar los factores clave que puedan hacer falta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, a efecto de distinguirse por su excelente nivel académico, y su enfoque en brindar un servicio de calidad al estudiantado?

1.4 Justificación del problema

Debido a lo competitivo que se ha vuelto el ámbito laboral se hace necesario orientar debidamente al talento humano y proporcionarle herramientas básicas sobre la importancia de resaltar los factores clave de una sólida cultura organizacional, enfocada a brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

Actualmente un centro de educación superior describe su evolución, misión, visión, principios y valores, sin embargo es necesario fortalecer y trabajar en la mejora continua.

Una buena imagen es la mejor carta de presentación que se proyecta hacia el entorno: clientes; proveedores; compañeros de trabajo y/o colaboradores.

En el ámbito empresarial nuestros clientes ya sean internos o externos van registrando percepciones positivas o negativas que constituirán la imagen que esperan de un centro de educación superior.

1.5 Objetivos de investigación

A continuación, se presentan los siguientes enunciados con el fin de expresar los resultados que se desean alcanzar al finalizar la investigación:

1.5.1 Objetivo General

Evaluar el comportamiento de los trabajadores dentro de un centro de educación superior y determinar qué factores clave de la cultura organizacional hacen falta para influir positivamente en los resultados en cuanto a la productividad y el desempeño de las actividades del personal docente y administrativo, así mismo, determinar cómo los altos mandos influyen en el comportamiento de éstos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos que hacen falta en la cultura organizacional de un centro de educación superior para brindar un servicio de calidad a sus clientes internos y externos.
- Promover los elementos necesarios para un buen desenvolvimiento en el trabajo.
- Determinar el nivel de satisfacción del estudiante en relación a la atención Administrativo-Académica de su casa de estudios y volver esta evaluación una constante que mantenga a la universidad en un excelente nivel, no solo académicamente, sino brindando un servicio y atención insuperables.

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

El alcance de la investigación es realizar un estudio exploratorio, argumentativo y descriptivo en donde se analizarán y evaluarán las repercusiones que tendría el centro de educación superior al no darle la importancia necesaria al tema. Se realizarán cuestionarios a los involucrados en el proceso objeto de análisis, se espera que al concluir la investigación se cuente con los elementos necesarios que respalden la justificación anteriormente expuesta y se llegue a una conclusión positiva.

1.6.2 Límites

- Veracidad y fidelidad en los datos recolectados de las encuestas.
- El trabajo de campo se desarrolló en el campus central de un reconocido centro de educación superior, ubicado en la zona 16 de esta ciudad, su personal administrativo, así como el alumnado de la jornada sabatina del mismo

Capítulo 2

2. Marco teórico

Es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar la investigación en base al planteamiento del problema que se ha realizado.

A continuación se presentan los temas que se desarrollan en esta parte:

2.1 Cultura

Define las costumbres y tradiciones actuales de una organización. Su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron dichos esfuerzos. (Robbins, 2004, p. 531) Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

Necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. (Paredes, 2005, p. 52) La cultura se refiere a una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de determinado grupo.

2.2 Origen de la Cultura

Toda cultura organizacional tiene tres elementos universales para serlo. Presenta la fuerza de un sistema y por lo tanto esta inercia sistemática es más fuerte que cualquier intención de modificarla. La fuerza de una cultura o su inercia sistemática se da porque la organización como tal tiene una historia. De hecho, una organización que apenas surge como tal, aparece, en la historia de los individuos que la crean. Por lo tanto, una cultura enfrenta como variables fundamentales su carácter sistemático, inercial e histórico. (Ostrowiak, 2005, p. 48) La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos.

2.3 Cultura organizacional

Las organizaciones poseen una cultura que les propicia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el talento humano que las conforma. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. (Robbins, 2004, p. 523) La cultura se

transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, estas son:

- Innovación y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

2.4 Importancia de las Culturas Organizacionales

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definida de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. (Marchant, 2001, p. 18), Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas. Por otro lado atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

2.5 Desarrollo organizacional

Actitud formativa para generar un clima que motive el compromiso con los valores y misión institucional y desde allí promover la capacitación de competencias puntuales que favorezca la formación de equipos de trabajo especializados y claramente diferenciados. (Marchant, 2003, p. 27) Es justo en este punto donde la organización necesita de alguien con gran liderazgo, que contribuya con el desarrollo y formación del equipo de trabajo.

2.6 Organización formal

Debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales. (Koontz, Heinrich, Cannice, 2008, p. 205) De allí la importancia en determinar los factores clave que impulsen el buen desempeño de la organización en conjunto.

2.7 Visión

Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas, como racionales, que un individuo o un grupo asocian a una institución como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las perfecciones del entorno. (Vértice, 2008, p. 39) Es importante tener clara la visión y si es posible realizar los ajustes que se consideren oportunos de acuerdo al crecimiento de la organización.

2.8 Misión

Es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con la actividad productiva y comercial. Establece la vocación de la empresa para enfrentar determinados retos y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. (Vértice, 2008, p. 40) Efectivamente es el punto de partida de una organización, pero vale la pena que en determinado momento se reevalúe la misma.

2.9 Objetivos y metas

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, p. 108 - 109) Es importante tener claros ambos y tener un plan o estrategia para alcanzarlos satisfactoriamente.

2.10 Valores de la empresa

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones. (Vértice, 2008, p. 44) Como en el caso de la misión y visión empresariales, los valores, también se pueden en determinado momento reevaluar y reformar porque la idea es ir fortaleciendo la organización.

2.11 La Calidad

Conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes. (Vértice, 2008, p. 1) Por ello la importancia de cuidar este aspecto en cualquier actividad que se realice, por sencilla que esta sea.

2.12 El Servicio

Capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes por sus clientes. (Vértice, 2008, p. 1) Está enfocada a la forma en la que realizamos determinada actividad de atención a otra persona.

2.13 Factores clave

El análisis de los factores de éxito está encaminado a identificar aquellos factores del entorno, cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable permitan el establecimiento con éxito de una estrategia competitiva. Como consecuencia de la identificación de estos factores externos se podrá proceder a la aplicación adecuada de los recursos de la

organización con el fin de conseguir eficiencia al implementar la estrategia ya mencionada. (López Trujillo, 2007, p. 35) Sin duda alguna los factores clave se convierten en un distintivo de la organización por ello la importancia de detectarnos y reforzarlos.

2.14 Talento humano

El talento humano no solo está referido a las habilidades y destrezas que la educación formal e informal induce en los individuos a partir de sus capacidades naturales para comprender situaciones y organizaciones. (Novoa Barrero, 2004, p. 7). El capital más valioso con el que cuenta una empresa es su capital humano, de esa cuenta las empresas deberían estar conscientes de capacitar a sus empleados para que el beneficio sea fortalecido y transite en dos vías.

2.15 Imagen personal (autoimagen)

El auto concepto está configurado por dos dimensiones relevantes: la autoimagen y la autoestima. La primera nos remite a la propia percepción del sujeto sobre sí mismo. La segunda, añade una dimensión evaluativa de cómo se percibe a sí mismo y hace una distinción entre los términos autoimagen y autoestima, considerándolos como dos caras de la misma moneda, necesarias para el diagnóstico en orientación personal y profesional (Sánchez García, 2013, p. 126). La autoimagen va ligada a la autoestima y a la seguridad que deseamos proyectar en cualquier ámbito en donde nos desenvolvamos, de esa cuenta es que a muchos les cuesta incorporarse a un equipo de trabajo o evento social.

2.16 Autoestima

Es un sentimiento de valoración y aceptación de la propia manera de ser que se desarrolla desde la infancia, a partir de las experiencias del niño y de su interacción con los demás. Rechazarse a sí mismo o partes de uno mismo produce un enorme dolor que nos daña emocionalmente. La forma en que uno se percibe y se valora a sí mismo puede cambiar, curándose así las antiguas heridas causadas por el auto rechazo. La autoestima no es un estado fijo o rígido, sino que cambia en relación a las experiencias y sentimientos. (Armas Flores y Flores Benítez, 2010, p. 23) La autoestima sin duda alguna está íntimamente relacionada con el liderazgo, pues se refiere a la seguridad y confianza que se proyecte de sí mismo.

2.17 Imagen profesional

La apariencia física y el comportamiento social correcto contribuyen a crear una imagen profesional positiva. La posición administrativa implica contacto con el público, por tanto, es imprescindible el uso de vocabulario culto, habilidad para conversar sobre temas de actualidad, el ofrecer un trato amable y simpático a la par de la higiene corporal de una vestimenta apropiada, del uso de reglas de etiqueta y de actitudes positivas. (Armas Flores y Flores Benítez, 2010, p. 22) Sin duda alguna la imagen profesional va muy de la mano del saber estar, y este a la vez con dejar una buena impresión al mostrarse prudente y conservador en el ámbito en donde se desarrolle.

2.18 Estilo

El concepto de estilo tiene su origen en el término latino *stilus*, que a su vez deriva del idioma griego. La palabra puede ser utilizada en diversos ámbitos; por ejemplo, hace referencia al diseño, la forma o el aspecto de algo. Otro uso habitual refiere al gusto, la elegancia o la distinción de una persona o cosa para la moda, el estilo es la forma de expresión predominante en una época determinada. De esta forma, el concepto aparece vinculado al de tendencia. (Armas Flores y Flores Benítez, 2010, p. 23) El estilo se refiere a la distinción y elegancia con la que se luce en cada ocasión, para lo cual se debe poner atención y lucir de forma adecuada según la circunstancia.

2.19 Vestuario

El vestuario es parte integral de la imagen total. La forma de vestir, los colores que se prefiere, al caminar, al entrar a un lugar, al estrechar la mano es fundamental en la imagen. Todas las personas quieren verse mejor, el aspecto debe hacer que se sientan a gusto y orgullosos de su apariencia personal, de manera que permite enfrentar la vida con confianza y satisfacción. La moda se ha vuelto tan variada y los cambios ocurren tan rápido, que las personas puedan guiarse por esquemas establecidos para lucir siempre impecables y con el vestuario apropiado según la forma del rostro, la contextura del cuerpo, el peso y la altura de cada quien, para vestirse bien, verse bien y sentirse mejor. (Armas Flores y Flores Benítez, 2010, p. 23) El vestuario, es clave fundamental de la imagen, para lo cual se debe considerar, la ocasión, la edad, la complexión, especialmente la mujer, pues muchas veces se aferra a una talla o estilo poco favorable.

2.20 Maquillaje

Es el arte de descubrir los atractivos de una persona y realzar su individualidad, siempre se orienta hacia las tendencias de la moda, pero estas no son decisivas, cuando se trata de lucir bien, causar buena impresión e irradiar buena impresión. La mayoría de las personas deben tener en cuenta a la hora de maquillarse el tipo de rostro, para así resaltar lo más bonito del rostro y corregir las imperfecciones que puedan tener. Todos los rasgos de un rostro se pueden modificar a través del maquillaje, la textura de un maquillaje puede ir desde el liso y mate hasta el brillante, desempeñando un papel importante en la imagen que se quiere conseguir. (Armas Flores y Flores Benítez, 2010, p. 29) Sin duda alguna el maquillaje se convierte en el mejor amigo de toda mujer, pues ayuda a resaltar la belleza y atributos naturales. Cabe destacar que no debe convertirse en algo intenso que se transforme en una máscara. Hoy en día la tendencia es lucir una apariencia más casual y natural, por lo que el maquillaje deberá ser más ligero en el ámbito empresarial.

2.21 Etiqueta empresarial

La etiqueta empresarial se refiere al saber cuándo compartir información u opiniones con los medios, los empleados y otros miembros y cuándo no; además del saber ser y estar en determinado lugar (Harvard Business School Press, 2005, p. 18). La etiqueta empresarial encierra varios aspectos, tales como la discreción, la prudencia y el respeto a nuestro trabajo.

2.22 Buenos modales

Forma de expresar de manera efectiva, los deseos, las necesidades, las ideas y las opiniones y respetando a los demás. Aplicarlos nos lleva a tener menos conflictos, más interacciones satisfactorias y una mejor calidad de vida. (Lewis, 2008, p. 8). Los modales se refieren a las buenas costumbres y al saber estar. El saber estar se refiere a la educación y prudencia que mostremos ante cualquier situación.

2.23 Amabilidad

La amabilidad se puede definir como un manejo diestro de nuestras palabras y acciones, en la que podamos lograr que otras personas tengan una mejor opinión de nosotros y de ellos mismos. (Redmond, 2005, p. 15). La amabilidad es un sello distintivo personal, que se transforma en una excelente herramienta en cualquier ocasión y con cualquier persona.

Capítulo 3

3. Marco metodológico

El marco metodológico respalda los procesos a realizar para la investigación y determina las herramientas factibles que se deberán emplear para solucionar el problema sugerido.

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada es mixto, debido a que se utilizan elementos cuantitativos y cualitativos para explicar con mayor exactitud el fenómeno. Se seleccionó este tipo de investigación por ser un método que arroja una perspectiva más amplia y profunda y esto permite explicar a profundidad la problemática utilizando datos estadísticos y teóricos, proyectando un panorama más amplio, mostrando la causa y efecto del sujeto de investigación, usando como herramienta la aplicación de cuestionarios que posteriormente se transforman en un análisis que se interpretan para dictar el diagnóstico.

3.2 Sujetos y objetos de la investigación

Objeto, es determinar qué factores clave enriquecen la cultura organizacional de un centro de educación superior y favorecen el servicio al cliente.

Sujeto, se evalúan tanto al personal de un centro de estudios como al alumnado a efecto de lograr un diagnóstico integral.

3.3 Instrumento de recopilación de datos

Se utilizará la encuesta como instrumento para la recolección de datos, habiendo seleccionado dos formatos distintos. (Ver anexos I y II)

3.4 Diseño de la investigación

Se dispuso trabajar bajo el método exploratorio, en donde se utilizan elementos cuantitativos y cualitativos para explicar con mayor exactitud el fenómeno.

Capítulo 4

4. Ejecución y Resultados de la investigación

Parte de la investigación donde se realiza la exploración de campo con base al tema propuesto.

4.1 Muestreo

El estudio se desarrolló en el campus central de un reconocido centro de educación superior, ubicado en la zona 16 de esta ciudad a efecto de captar las opiniones del personal administrativo (Formulario interno), así como a los estudiantes de plan sábado para obtener su percepción frente a su casa de estudios (Formulario externo).

4.1.1 Formulario interno (Personal de la universidad)

La cantidad total de la muestra ascendió a 125 personas, pero el estudio se realizó con el 40% de dicho segmento, el equivalente a 50 personas, quienes laboran en plan sábado. Para obtener una muestra representativa de los sujetos a encuestar, se utilizó la siguiente fórmula en donde:

- Nivel de confianza o seguridad: 95%
- Precisión: 5%
- Proporción esperada: 3%

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la de población finita, esto quiere decir que se conoce la población y es la siguiente:

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

$$n = \frac{50 * (1.96)^2 * 0.03 * (1 - 0.03)}{(0.05)^2 * (50 - 1) + (1.96)^2 * 0.03 * (1 - 0.03)}$$

$$n = \frac{5,5898}{0,234374} = n=23,8562 = n= 23 \text{ encuestas}$$

4.1.2 Formulario Externo (Estudiantes)

La cantidad total de la muestra ascendió a 1,500 estudiantes, quienes son estudiantes del plan sábado del campus central.

Para obtener una muestra representativa de los sujetos a encuestar, se utilizó la siguiente fórmula en donde:

- Nivel de confianza o seguridad: 92%
- Precisión: 3% 5
- Proporción esperada: 5% 3

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la de población finita, esto quiere decir que se conoce la población y es la siguiente:

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

$$n = \frac{1500 * (1.76)^2 * 0.05 * (1 - 0.05)}{(0.03)^2 * (1500 - 1) + (1.76)^2 * 0.05 * (1 - 0.05)}$$

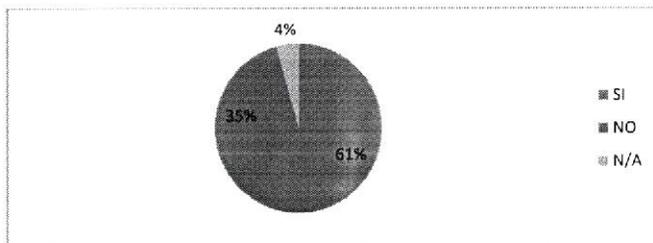
$$n = \frac{220,704}{1,4962} = n = 147,5 = n = 147 \text{ encuestas}$$

4.2 Presentación de resultados

Cuestionario Interno

Ilustración No.1

Gráfica 1: ¿Existe en un centro de educación superior un manual de bienvenida para personal de nuevo ingreso?

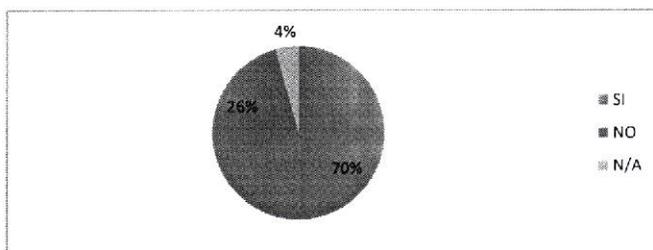


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 14 personas respondieron que si conocen el manual, 8 no lo conocen 1 no opino al respecto.

Ilustración No. 2

Gráfica 2: ¿Recibe el personal de nuevo ingreso una adecuada inducción?

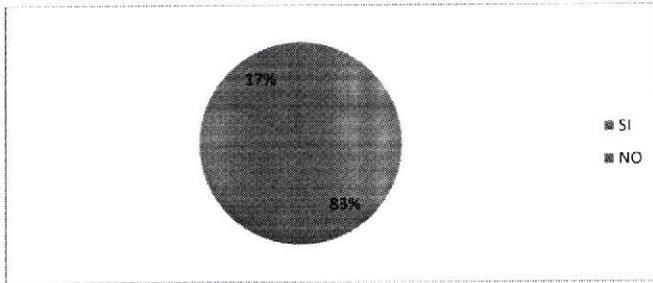


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 16 personas respondieron que si recibieron una adecuada inducción, 6 opinan lo contrario y solo un 1 no opino al respecto.

Ilustración No.3

Gráfica 3: Recibe del área de recursos humanos una buena atención en cuanto a resolver dudas o situaciones planteadas?

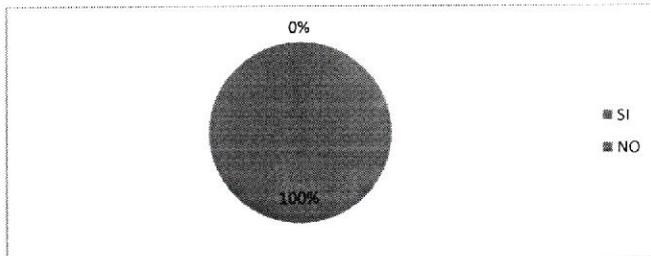


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 19 personas respondieron que si recibieron una buena atención del departamento de recursos humanos y 4 personas opinaron lo contrario.

Ilustración No.4

Gráfica 4: ¿Mi jefe me apoya en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar?

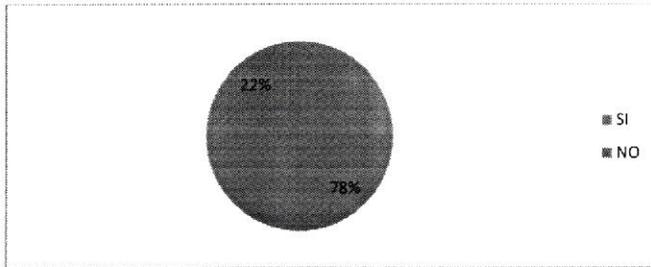


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 23 personas respondieron que si recibieron apoyo de su jefe inmediato frente a una urgencia familiar.

Ilustración No.5

Gráfica 5: ¿Recibe capacitaciones para el trabajo en equipo en temas de servicio al cliente?

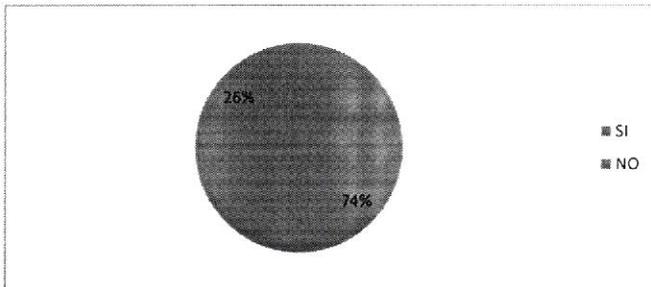


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 18 personas respondieron que si han recibido capacitaciones en el área de servicio al cliente y 5 personas opinaron opina lo contrario.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: ¿Recibe capacitaciones específicamente en el área en la que usted se desempeña?

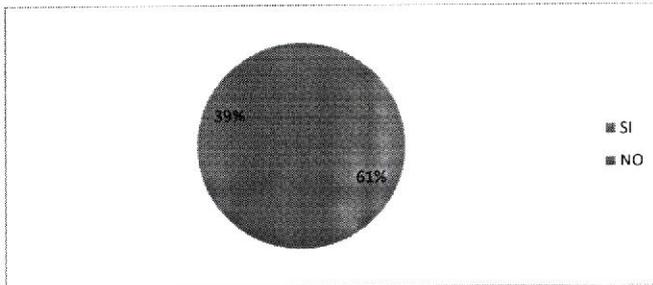


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 17 personas opinaron que si han recibido capacitaciones en su área de trabajo y 6 personas opinaron lo contrario.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: ¿Se realizan evaluaciones del desempeño al personal?

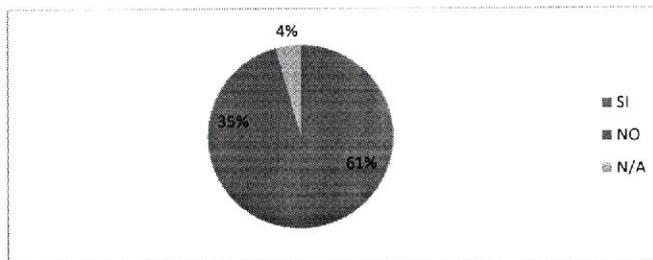


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 14 personas respondieron que si se realizan evaluaciones de desempeño y 9 respondieron lo contrario.

Ilustración No.8

Gráfica 8: ¿Existe oportunidad de crecimiento laboral dentro del centro de educación superior?

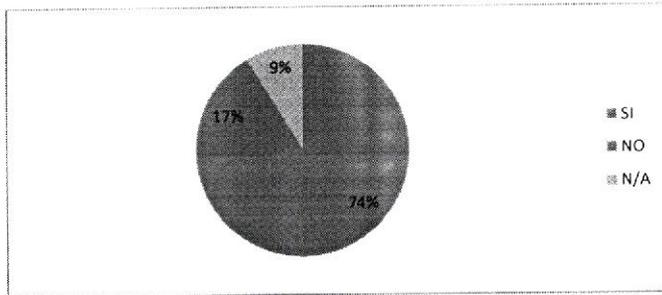


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 14 personas respondieron que si existe oportunidad de crecimiento se realizan evaluaciones de desempeño, 8 respondieron que no y 1 persona no opino al respecto.

Ilustración No. 9

Gráfica 9: ¿Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas?

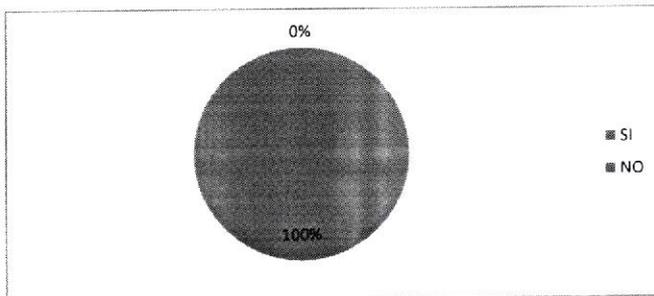


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 17 personas respondieron que si existe una buena comunicación entre las diferentes áreas, 4 respondieron que no y 2 personas no opinaron al respecto.

Ilustración No.10

Gráfica 10: ¿Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo?

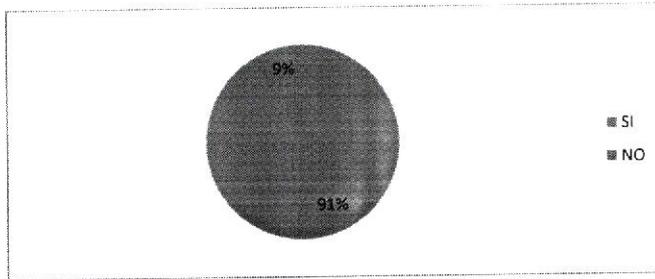


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 23 personas respondieron estar comprometidos a lograr buenos resultados en el trabajo.

Ilustración No.11

Gráfica 11: ¿Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que surjan en la forma de trabajar?

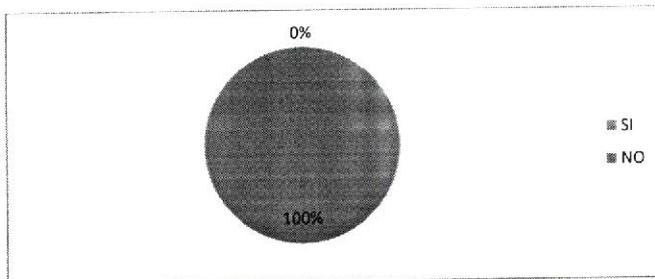


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 21 personas respondieron que si están preparados para enfrentar los cambios que surjan en la forma de trabajar y 2 personas opinaron lo contrario.

Ilustración No.12

Gráfica 12: ¿Mi jefe inmediato me trata con respeto y confianza?

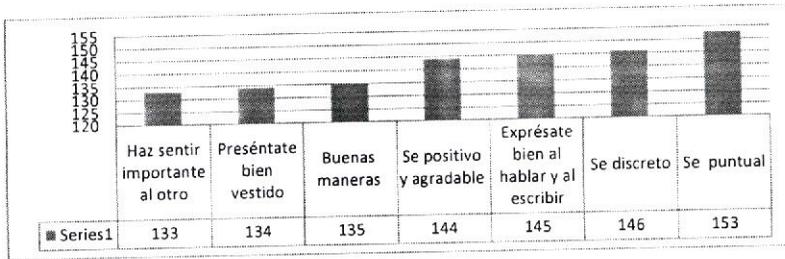


Fuente: elaboración propia, abril 2016

Del personal evaluado, 23 personas respondieron haber recibido un trato respetuoso y de confianza.

Ilustración No.13

Gráfica 13: Factores clave a impulsar en el centro de educación superior



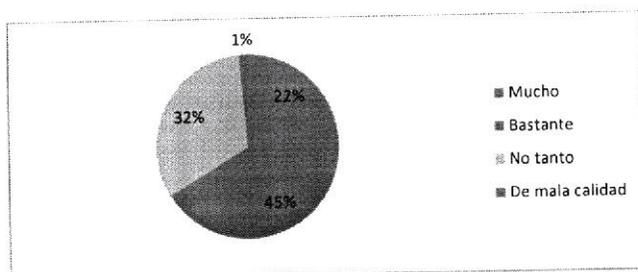
Fuente: elaboración propia, abril 2016

El gráfico anterior muestra los factores que el centro de educación superior debería sumar a su cultura organizacional, en el orden de importancia en que fueron ponderados por los evaluados.

Cuestionario Externo

Ilustración No.1

Gráfica No. 1: ¿Estás satisfecho con la calidad de enseñanza de que recibes en un centro de educación superior?

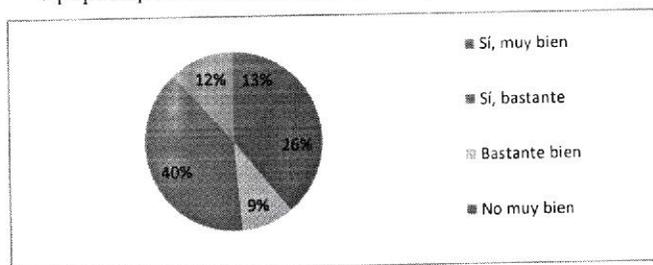


Fuente: elaboración propia, abril 2016

De los estudiantes evaluados, 65 respondieron sentirse bastante satisfechos con la educación, 47 no tanto, 32 mucho y 2 la considera de mala calidad.

Ilustración No.2

Gráfica 2: ¿Crees que un centro de educación superior está lo suficientemente equipada para las necesidades que tengan los estudiantes?

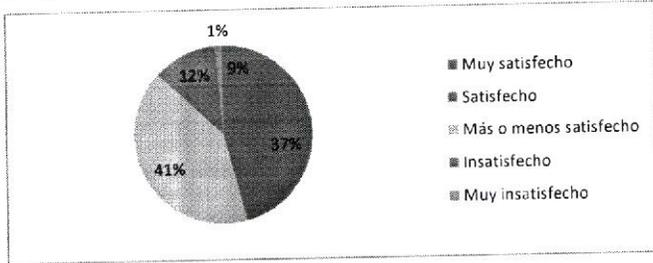


Fuente: elaboración propia, abril 2016

De los estudiantes evaluados, 58 respondieron que la universidad no está muy bien equipada, 38 consideran que esta bastante equipada, 19 consideran que muy bien equipada, 17 consideran que no disponen de lo necesario y 14 opinan que están bastante bien equipados.

Ilustración No. 3

Gráfica 3: ¿Estás satisfecho / a de estudiar en el centro de educación superior?

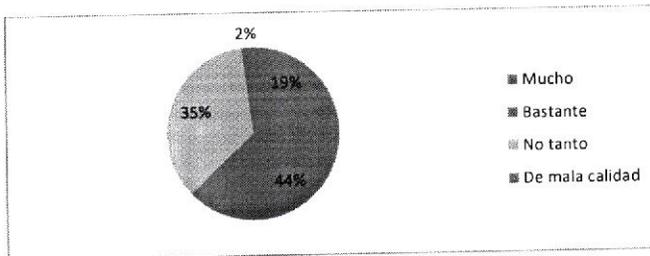


Fuente: elaboración propia, abril 2016

De los estudiantes evaluados, 60 respondieron sentirse manos o menos satisfechos de estudiar en la universidad, 54 se sienten satisfechos, 7 se sienten insatisfechos, 13 se sienten muy satisfechos y dos se sienten muy insatisfechos.

Ilustración No. 4

Gráfica 4: ¿Estás satisfecho con la atención y servicio que recibes del personal docente y administrativo del centro de educación superior?

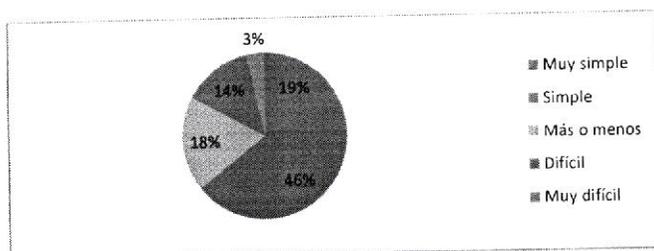


Fuente: elaboración propia, abril 2016

De los estudiantes evaluados, 64 respondieron sentirse satisfechos con la atención y servicio que recibe del personal docente y administrativo, 51 no tanto, 28 mucho y 2 considera que es de mala calidad.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: ¿Cómo valorarías la complejidad en el proceso de inscripción del centro de educación superior?

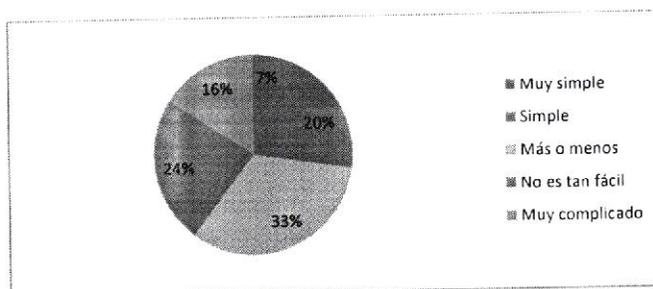


Fuente: elaboración propia, Abril 2016

De los estudiantes evaluados, 67 que fue muy siempre realizar su proceso de inscripción en la universidad, 27 lo consideraron muy simple, 26 más o menos, 20 lo consideraron difícil y 5 muy difícil.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: ¿Realizar gestiones administrativas en un centro de educación superior, te resulta?

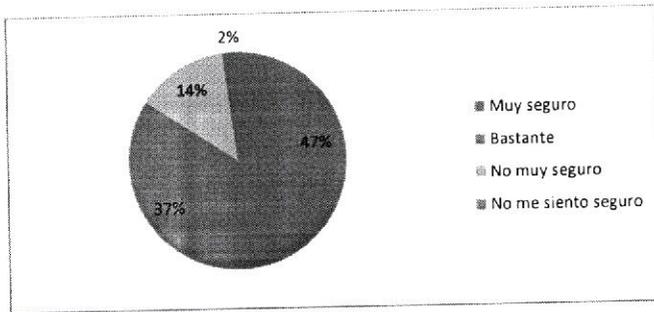


Fuente: elaboración propia, abril 2016

De los estudiantes evaluados, 48 respondieron que realizar gestiones administrativas, res resulta más o menos complicado, 35 consideran que no es muy fácil, 30 que muy simple, 23 que muy complicado y 10 muy simple.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: ¿Te sientes seguro dentro del campus?



Fuente: elaboración propia, abril 2016

De los estudiantes evaluados, 58 respondieron sentirse muy seguros, 54 se sienten bastante seguros, 20 no muy seguros y 3 respondieron no sentirse seguros.

Tabla No. 1

¿Qué sugieres para mejorar las distintas áreas?

A continuación se detallan las opiniones más relevantes del estudiantado evaluado en el trabajo de campo:

Evaluación académica	Evaluación administrativa	Evaluación operativa
<ul style="list-style-type: none"> -Dinamismo en la enseñanza -Evaluaciones más eficientes al personal docente, sin registro de Carné. -Desarrollar el área académica con mejores docentes y mejores procesos de enseñanza -Supervisión y evaluación a los docentes para el cumplimiento del contenido -Buscar profesionales con experiencia y evaluarlos durante las clases, que el contenido de los cursos sea de mayor calidad y capacitar al personal -Evaluar los métodos de enseñanza de algunos licenciados. -Mejorar la calidad de los catedráticos -Mejorar el nivel educativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Tomar en cuenta la opinión y sugerencias de los estudiantes -Que la coordinación y el personal respondan los correos de los estudiantes -Destinar parte de la mensualidad que pagamos para mejoras de tecnología e instalaciones -Más material audiovisual o que usen plataformas online -Cambio de actitud del área administrativa y coordinación, ya que el personal no es accesible y tampoco amable -Mejorar procesos de atención al cliente, agilización de tiempos y mejores equipos tecnológicos -Preparar mejor al personal -Quitar la burocracia en los procesos administrativos -Mejorar la atención en las cajas -Contar con laboratorios, librería y mejorar el wifi -Los horarios administrativos son cortos el sábado -Que el personal administrativo sea más accesible -Mejorar la atención y apoyo de la coordinación de la facultad 	<ul style="list-style-type: none"> -Que exista un mejor control de quienes ingresan al campus. Control electrónico con Carné para estudiantes y con Licencia para quienes no formen parte. -Mejorar las áreas de baños

Fuente: elaboración propia, abril 2016

Capítulo 5

5. Discusión y análisis de resultados

5.1 Discusión de resultados

En términos generales se puede indicar que existe una gran empatía y trabajo en equipo dentro de la casa de estudios superiores objeto del estudio, sin embargo se observó que han dejado de dar importancia necesaria al tema de servicio al cliente y calidad académica, ya que al realizar el estudio de campo correspondiente un gran número de estudiantes mostraron su insatisfacción con la atención que recibe de parte del personal administrativo y con el nivel académico.

Es importante que los altos mandos aprovechen la buena comunicación y fidelidad del personal para trabajar en objetivos comunes, tales como el fomento de los factores claves que hacen falta en la cultura organizacional de un centro de educación superior, con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio. Aspectos en los que deberán trabajar muy fuertemente para poder cambiar la percepción actual del estudiante.

Habrán que integrar el servicio al cliente a la cultura organizacional del centro de educación superior. Dicho elemento creará un vínculo de identidad entre los usuarios y se convertirá sin duda alguna en una referencia distintiva.

Se evaluaron algunos factores que serían clave para fortalecer la cultura organizacional y por ende la cultura de servicio y calidad total, los evaluados mostraron interés en las áreas sugeridas y también han afirmado su compromiso y voluntad de cambiar en pro de la mejora continua.

Con el trabajo de investigación realizado es notorio que aunque existe una buena comunicación entre los jefes de departamento y sus subordinados, no existe una buena cultura organizacional que permita pedir a los trabajadores su máxima motivación y contribución a la consecución de excelencia mediante procesos de mejora continua y sugerencias innovadoras para la organización.

Viviendo un mundo tan competitivo, se hace necesario implementar un pensamiento estratégico, integrando al talento humano del centro de educación superior, al tratar de lograr un mayor grado de integración ya que uno de los aspectos que caracteriza a la Gestión de Calidad Total es su preocupación por la vinculación del área de recursos humanos con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor.

Es tarea del departamento de recursos humanos fortalecer su cultura y enfocarse en la gestión del talento humano, no importando si es personal fijo o subcontratado, ya que al final del día el personal es la carta de presentación y representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.

Sin duda alguna el departamento de recursos humanos tiene el deber de mejorar la percepción del estudiante en cuanto a la atención y servicio que recibe, por lo que se debe trabajar en la implementación de los seis principios básicos para que las relaciones del trabajo fluyan, que son: haz sentir importante al otro, preséntate bien vestido, buenas maneras, se positivo y agradable, exprésate bien al hablar y al escribir, se discreto y finalmente él ser puntual. Impulsar estos factores reflejara una buena educación y formación.

A la integración del personal a la cultura organizacional y de servicio, habría que sumarle el fomentar ciertos factores como lo son, la imagen personal y los buenos modales, pues proporcionan un sello distintivo.

Pese a que muchas personas consideran el tema de las buenas maneras como un tema de carácter personal o familiar, las buenas maneras están ligadas a nuestra vida laboral, pues en determinado momento tendremos que asistir a distintas actividades de carácter social en donde se tendrá que mostrar educación, tener en cuenta factores como el cuidado de la imagen, la indumentaria, el respeto, las reglas básicas de educación en una mesa en la que se sienta a comer.

La calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente y superar sus expectativas. Esto solo se logrará con el apoyo del capital humano plenamente identificado con la organización

Seguramente a cualquier empresa u organización les gustaría ser reconocidos por su excelente calidad de servicio de atención al cliente, sin embargo un significativo número de clientes o estudiantes estimo que el centro de educación superior tiene que mejorar, debiendo considerar que el servicio al cliente es esencial para tener éxito.

5.2 Conclusiones

Dados los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

Después de revisar y analizar el tema, podemos decir que tener una cultura y unificar las creencias compartidas facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Los valores compartidos dan lugar también a la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización, solo hace falta hilvanar a las áreas y los mecanismos para que se consolide la misma y se pongan en práctica los factores clave determinados.

La cultura deberá consolidar un estilo de trabajo. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los colaboradores convirtiéndolos en personas más efectivas y eficientes. Sin duda alguna existe un buen clima, por lo que solo se trata de mejorar la organización y planificación en el fomento de la cultura organizacional y la cultura de servicio y calidad total.

Ciertamente todo cambio genera incertidumbre y temores en los involucrados, que muchas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones, pero este no será el caso, pues existe un gran sentido de compromiso de los colaboradores, cosa que facilita grandemente la aplicación de nuevas políticas y procedimientos.

A la cultura organizacional del centro de educación superior no se le ha dado el lugar necesario, lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, y aunque saben lo que hace falta y se cuestionan al respecto, nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar proactivamente en busca del bien común y para el reconocido prestigio.

El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado al centro de educación superior a manejar una actividad laboral normalizada y reglamentada, además de segmentada entre los colaboradores internos y externos, excluyendo a un grupo de las ventajas y/o beneficios que incluya la misma cultura, como satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y el clima de trabajo.

La cultura institucional es débil por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos.

Los trabajadores se auto motivan y desmotivan fácilmente ya que no perciben que se les esté considerando como personal que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyen al cambio.

5.3 Recomendaciones:

Establecer políticas y procedimientos internos que se cumplan a nivel general, puesto que es motivo de insatisfacción, el realizar dichas gestiones y la atención que reciben al realizarlas y que se realicen evaluaciones de desempeño a todo el personal y las mismas sean anónimas para incrementar el nivel de confianza.

Se han determinado los factores clave que hacen falta en la cultura organizacional, por lo que se le sugiere al departamento de recursos humanos la implementación de un manual de bienvenida que integre los siguientes aspectos:

- Carta de presentación, escrita por el Rector de la casa de estudios superiores
- Visión, Misión, Valores y factores clave, descritos destalla y gráficamente
- Cultura del centro de educación superior, explicada detalladamente

- Fidelización de nuestro servicio, mejora continua, capacitación constante y compromiso
- Nuestros clientes, descripción de los mismos y lo que esperan de nosotros
- Organización del centro de educación superior, describir la organización y jerarquías
- Responsabilidades del colaborador, atribuciones claramente descritas además de dejar claro que debemos ser colaboradores proactivos.
- Guías de buenas maneras e imagen personal, detalle de los puntos clave relacionados
- Procedimientos disciplinarios, las sanciones que existen
- Conclusiones, porque y para que se creó el mismo
- Hoja de compromiso con la casa de estudios y firma, para poder registrarla en su expediente personal.

Se recomienda realizar estudios de satisfacción interna y externa con determinada regularidad a efecto de estar al pendiente de la percepción que surja del trabajo y medidas tomadas para enmendar las deficiencias encontradas y entonces replicar el modelo.

Referencias

Libros y documentos

- Acosta, J. A. (2011), *Manual de maestría. Asignatura: Cultura y clima organizacional*, Barcelona, Fundación Universitaria Iberoamericana, FUNIBER, cito a Chiavenato, A. (2002), *Gestión del Talento Humano*. Madrid: McGraw Hill
- Blanchard, K. (2015), *Un servicio legendario*. Editorial Empresa Activa
- Cortezzi, A. E. (2012), *Buenos modales, buenos negocios*. Argentina: Editorial Grijalbo
- Fernández, J.M. (2004), *El diseño de escenarios en el ámbito empresarial*. Ediciones Pirámide.
- G. de Castro A. (2014), *Buenas maneras, guía práctica*. Madrid: Editorial Libsa S. A.
- Galindo de Fernández, R. (2006), *Como te ven te tratan*, (12 ed.). México: Panorama Editorial, S. A. de C. V.
- Harvard Business School Press (2005), *Etiqueta empresarial para el nuevo lugar de trabajo*: Harvard Business Publishing Corporation.
- Le Carre, C. (2010), *El gran libro de la etiqueta*. Digital Publications Inc.
- Lewis, J. (2008). *Buenos modales con impacto*. Editorial Lulu
- López Trujillo, M. (2007), *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*, (1 ed.). Colombia: Editorial Universidad de Caldas
- Marchant R., L. (2003), *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw- Hill
- McCloskey Colon, M. (2001), *Etiqueta para profesionales*. Guatemala: Grupo Editorial Norma
- Nosnik Ostrowiak, A. (2005), *Culturas organizaciones: su origen, consolidación y desarrollo*, (1 ed.). España: Netbiblo S. L.
- Pérez Torres, V. C. (2010), *Calidad total en la atención al cliente*, (1 ed.). Vigo: Editorial Ideas propias
- Pezo Paredes, A. (2005), *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica de los pueblos*, (1 ed.). Colombia: Convenio Andrés Bello
- Ramos Fernández, F. (2008), *El protocolo de empresa*. Galicia: Netbiblo, S.L.
- Redmond, M (2005), *La nueva cortesía empresarial y social*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

- Sánchez García, M. F. (2013), *Orientación profesional y personal*. Madrid: Editorial UNED.
- Vargas, G. (2015), *Todo sobre la imagen del éxito*, México, Editorial Aguilar
- Vargas, G. (2012), *Como triunfar en el trabajo*. México: Editorial Aguilar
- Vértice (2008), *La comunicación comercial*, España, Editorial Vértice
- Vértice, (2008), *La calidad en el servicio al cliente*, España, Editorial Vértice
- Vértice, (2008), *Planeación estratégica*, España, Editorial Vértice
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo*, (3 ed.). México: McGraw- Hill.
- Griful Ponsati, E. y Canela Campos, M. A. (2002). *Gestión de calidad*, (1 ed.). Barcelona: Edicions UPC.
- Acosta, A. J., Fernández, N. y Molón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Editorial Gestión H
- Koontz, Heinrich, Cannice (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*, (13 ed.). México: McGraw- Hill.
- Armas Flores, X. E. y Flores Benítez, C. G. (2008). *Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa de servicios de asesoramiento de imagen personal*. (Tesis de Ingeniería Comercial con Énfasis en Finanzas). Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario interno

Objetivo: La encuesta se enfocara en captar la impresión del personal administrativo del campus central de una reconocida casa de estudios superiores, a efecto de determinar los factores clave a tomar en cuenta en la cultura organizacional, para alcanzar la calidad en el servicio.

Cultura organizacional:

1. ¿Existe en la universidad un manual de bienvenida?
SI NO,
2. ¿Recibe el personal de nuevo ingreso una adecuada inducción?
SI NO,
3. ¿Recibo del área de recursos humanos una buena atención?
SI NO,
4. ¿Mi jefe me apoya cuando tengo una urgencia familiar?
SI NO,
5. ¿Recibe capacitaciones para el trabajo en equipo en temas de servicio al cliente?
SI NO,
6. ¿Recibe capacitaciones específicamente en el área en la usted se desempeña?
SI NO,
7. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño al personal?
SI NO,
8. ¿Existe oportunidad de crecimiento laboral dentro la universidad?
SI NO,
9. ¿Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas?
SI NO,
10. ¿Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo?
SI NO,
11. ¿Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que surjan en la forma de trabajar?
SI NO,
12. ¿Mi jefe inmediato me trata con respeto y confianza
SI NO,

Determinación de los factores clave:

De los factores citados a continuación, cual le parece más atractivo realizando una ponderación de 1 a 7 siendo 7 lo más atractivo y 1 lo menos atractivo.

- | | |
|--|--------------------------|
| Se puntual | <input type="checkbox"/> |
| Se discreto | <input type="checkbox"/> |
| Se positivo y agradable | <input type="checkbox"/> |
| Haz sentir importante al otro | <input type="checkbox"/> |
| Presentate bien vestido | <input type="checkbox"/> |
| Exprésate bien al hablar y al escribir | <input type="checkbox"/> |
| Buenas maneras | <input type="checkbox"/> |

Anexo 2

Cuestionario externo

Objetivo: La encuesta busca captar la impresión del estudiantado del campus central de una prestigiosa casa de estudios / Jornada Sabatina, a efecto de determinar la impresión que tienen del servicio y atención que reciben en general del centro de estudios.

Por favor, invierte unos pocos minutos de tu tiempo para rellenar el siguiente cuestionario:

Evaluación académica:

1. ¿Estás satisfecho con la calidad de enseñanza de que recibes en la universidad?

- Mucho
- Bastante
- No tanto
- De mala calidad

2. ¿Crees que la universidad está lo suficientemente equipada para las necesidades que tengan los estudiantes?

- Si, muy bien
- Si, bastante
- Bastante bien
- No muy bien
- No dispone de todo lo necesario

3. ¿Estás satisfecho / a de estudiar en esta universidad?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Evaluación Administrativa:

4. ¿Estás satisfecho con la atención y servicio que recibes del personal docente y administrativo de la universidad?

- Mucho
- Bastante
- No tanto
- De mala calidad

5. ¿Cómo valorarías la complejidad en el proceso de inscripción de la universidad?

- Muy simple
- Simple
- Más o menos
- Difícil
- Muy difícil

6. ¿Realizar gestiones administrativas en la universidad, te resulta?

- Muy simple
- Simple
- Más o menos
- No es tan fácil
- Muy complicado

Otros:

7. ¿Te sientes seguro dentro del campus?

- Muy seguro
- Bastante
- No muy seguro
- No me siento seguro

8. ¿Qué le recomendaría a la universidad, para mejorar?