

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría Gestión del Talento Humano



**“Influencia del clima laboral en el servicio al cliente en
una institución privada de educación superior”**

(Tesis de maestría)

Francisco Salvador Méndez Duarte

Guatemala, julio 2018

**“influencia del clima laboral en el servicio al cliente en
una institución privada de educación superior”**

(Tesis de maestría)

Francisco Salvador Méndez Duarte

Mt. Alba Estela García Gómez (**asesora**)

Lcda. Antonieta de Alfaro (**revisora**)

Guatemala, julio 2018

Autoridades de la 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 de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M Sc. Heber Chinchilla

Coordinador

REF.:C.C.E.E. MGTH.A01-PS.011.2018.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 25 DE JUNIO DE 2018.**

DICTAMEN

Tutor: MBA. Alba Estela García Gómez

Revisor: Mgtr. Antonieta de Alfaro

Tesis titulada: "Influencia del clima laboral en el servicio al cliente en una institución privada de educación superior."

Presentada por: Francisco Salvador Méndez Duarte.

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

En el grado de: Magíster en Gestión del Talento Humano.

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



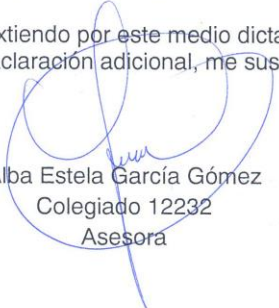
Guatemala, 25 de Noviembre 2017

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría de Tesis titulada: **“influencia del clima laboral en el servicio al cliente en Institución Privada de Educación Superior”**, realizada por **Francisco Salvador Méndez Duarte**, carné **a2 20021268**, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, he procedido a la Asesoría de la misma, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado. Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Alba Estela García Gómez
Colegiado 12232
Asesora

Guatemala 25 de mayo de 2018

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores

En relación con la Asesoría de Tesis titulada **“Influencia del clima laboral en el servicio al cliente en una institución privada de educación superior”**, realizada por Francisco Salvador Méndez Duarte, identificado con el carnet a2-20021268, estudiante de la Maestría Gestión del Talento Humano, he procedido a la Asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior extendiendo, por este medio, el respectivo dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes


Lcda. Antonieta de Alfaro
Colegiada 12975

Dedicatoria

A Dios

Por ser el centro de mi vida, quien siempre me ha sostenido y tiene trazados planes de bien para mi vida; a él sea toda gloria, porque todo lo que soy y lo que pueda llegar a ser.

A mi esposa

Por su paciencia y amor. Este triunfo es de ambos, porque ella es una columna que permanece firme. Sus oraciones me sostienen.

A mis hijos

Son mi inspiración para seguir adelante, sabiendo que tanto en lo personal como profesional ellos seguirán mi ejemplo. Es mi anhelo que superen sus metas en la vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1 Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Pregunta de investigación	4
1.4 Justificación del estudio	4
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Alcances y límites	6
Capítulo 2 Marco teórico	8
2.1 Instituciones de educación superior	8
2.1.1 Marco legal de la educación superior	8
2.1.2 Instituciones reconocidas en el territorio guatemalteco	9
2.1.3 Posicionamiento de mercado de las instituciones de educación superior en Guatemala	10
2.2 Clima laboral	11
2.2.1 Tipos de clima laboral	12
2.2.2 Importancia del clima laboral	14
2.2.3 Variables que influyen el clima laboral	14
2.2.4 Factores que influyen en el clima laboral	15
2.2.5 Características del clima laboral	16
2.2.6 Indicadores del clima laboral	19
2.2.7 Percepción dentro del clima laboral	19
2.2.8 Clima laboral en las organizaciones	20
2.2.9 Objetivos para evaluar el clima laboral	20

2.2.10 Métodos para investigar el clima laboral	20
2.2.11 Resultados de un mal clima laboral	23
2.2.12 Resultados de un buen clima laboral	23
2.3 Servicio al cliente	24
2.3.1 Clasificación de los clientes	25
2.3.3 El cliente en las empresas de servicios	26
2.3.4 Características del servicio al cliente	26
2.3.5 Tipos de calidades	28
2.3.6 Fidelidad del cliente	29
2.3.7 Principios del servicio al cliente	30
2.3.8 El servicio al cliente en el siglo XXI	32
2.3.9 Impacto del servicio al cliente en las ventas	33
2.3.10 Resultados negativos de un mal servicio al cliente	34
2.3.11 Resultados positivos de un buen servicio al cliente	35
2.3.12 Retención del cliente	36
2.3.13 Cómo medir la satisfacción de los clientes	38
2.3.14 Indicadores de medición en la satisfacción del cliente	39
2.3.15 Sistema de gestión de la calidad del servicio al cliente	41
Capítulo 3 Marco metodológico	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Sujetos de la investigación	42
3.3 Instrumentos de investigación	43
a. Encuesta	43
b. Grupos focales	43
3.4 Muestreo	44
Capítulo 4 Presentación y discusión de los resultados	45
4.1 Resultados de la encuesta	45
4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores administrativos	45
4.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a los docentes	50
4.1.3 Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes	53

Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Referencias	65
Anexos	68

Resumen

El estudio del clima laboral cada día cobra mayor importancia por su estrecha relación con la atención a los clientes. Se ha convertido en un aspecto fundamental en las empresas de servicios, en especial por la alta competencia porque se ven en la necesidad de buscar factores diferenciales, los cuales en buena parte dependerán de la percepción que se tiene del servicio brindado por los colaboradores.

Por lo antes descrito, el presente informe es producto de la investigación realizada con el fin de establecer la influencia del clima laboral en una institución privada de educación superior, ubicada en Guatemala. Para una mejor comprensión de los datos recolectados, estos se distribuyeron en capítulos, los cuales incluyen:

El capítulo uno, muestra el marco conceptual donde se presentan los antecedentes del tema investigado desde un criterio a nivel mundial hasta llegar al ámbito nacional y específicamente al segmento de las instituciones de educación superior; asimismo se expone el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, la justificación y objetivos del estudio así como los alcances y límites que el tesista enfrentó durante la recopilación de la información.

El capítulo dos, incluye las principales teorías y conceptos relacionados a las variables de la investigación, como las instituciones de educación superior, el clima laboral y el servicio al cliente. El marco teórico tiene el respaldo de autores modernos que han realizado investigaciones a nivel mundial y que, por la validez de sus argumentos, cabe incluirlos como aportes científicos.

El capítulo tres, contiene el marco metodológico, por tal motivo, describe el tipo de investigación, el cual tiene un enfoque mixto. Además, describe a los sujetos e instrumentos de investigación, así como el diseño del estudio que el tesista siguió para el logro de los objetivos planteados.

El capítulo cuatro presenta los resultados emanados de los instrumentos diseñados para la recopilación de los datos. Además, incluye la respectiva interpretación y análisis que dieron lugar a la deducción de las respectivas conclusiones y recomendaciones, mismas que también se incluyen en esta sección.

Finalmente, se presentan las referencias consultadas, así como los Anexos que el estudiante consideró necesarios para ampliar o clarificar algunos contenidos enunciados en el cuerpo del trabajo.

Introducción

La gestión del talento humano bajo una perspectiva moderna contempla que la misma es parte de la planeación estratégica, en la cual su orientación no se dirige exclusivamente a la administración operativa, sino también a los clientes. Además, reconoce que una debida gestión en esta área puede incidir en el alcance de las metas propuestas, por la lealtad generada hacia la marca. Por lo tanto, es necesario que la misma pueda ser evaluada constantemente, por medio de indicadores que permitan mantener una debida orientación del recurso humano.

Los escritores Robbins, Stephen y Judge, Timothy A. (2009), en el libro *Comportamiento Organizacional* describen que la empresa Microsoft mantiene buenas relaciones con los empleados al ofrecerles un ambiente de trabajo excelente, prestaciones generosas y trabajos interesantes. Otras prestaciones como el valet parking, servicio de lavandería, entrega de abarrotes a domicilio y comidas que se entregan a domicilio, ayudan a que los trabajadores se concentren en su labor. Según Microsoft la lealtad y productividad de los empleados son elevadas, y ambos aspectos fueron de vital importancia para que los ingresos de la compañía se incrementaran a 44 mil millones de dólares, desde su fundación en 1975.

En Guatemala, el número de instituciones que prestan servicios de educación superior se ha incrementado considerablemente en los últimos diez años, a la fecha del estudio se totalizan quince universidades. Estas casas de estudio compiten en calidad educativa, precios, infraestructura y cobertura, entre otros. Dichos elementos son de fundamental importancia, sin embargo, se hace necesario tener elementos diferenciadores que permita a los clientes, “los estudiantes”, tomar una decisión a favor de una u otra universidad.

Por lo antes descrito se consideró relevante estudiar la influencia del clima laboral en la institución privada de educación superior, con un enfoque en el servicio al cliente. El interés por esta temática surgió de la necesidad de superar los problemas detectados, en el comportamiento de algunos colaboradores, durante el servicio prestado a los estudiantes. Por

lo tanto, el investigador dirigió sus esfuerzos para determinar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente, así como en comprobar las oportunidades de mejora, que permita a la universidad sujeta al estudio, lograr la meta de ser una opción relevante en el ámbito educativo.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes del problema

El comportamiento organizacional comprende no solo las estructuras de la organización, sino también a los individuos de la institución. Cuando se habla de individuos y su relación con la empresa o institución, nace la necesidad de evaluar y comprender el clima laboral porque este permite determinar no solo sus efectos positivos y negativos, sino también el efecto en los colaboradores para el alcance de los objetivos. Tales afirmaciones son producto de diversos estudios que han surgido y evidenciado tanto su relación como el impacto en el cliente; por tal motivo, a continuación, se presentan algunos de los resultados.

Según Sabauste Arroyo, M. (2013) en su tesis *Clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA Cañete 2013 San Vicente de Cañete* afirma que, desde la perspectiva de la organización, las estrategias y metas deben enfocarse en la satisfacción del cliente y una vez que esto se alcanza, las compañías más eficientes desarrollan un modelo específico pensando en lo que significa dentro de su industria y su organización y cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción global de los consumidores, por lo tanto, las buenas empresas construyen un modelo de los factores que, según su criterio, llevan la satisfacción del cliente.

El estudio de Peláez León (2010), de la Universidad César Vallejo (UCV), autor de la tesis *La relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*, tuvo por objetivo determinar si existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica. Asegura que, al mejorar el clima organizacional, se obtiene mayor satisfacción de los clientes. Peláez concluye que la capacitación para el personal es de suma importancia, tanto en la atención directa como indirecta; y especialmente en temas relacionados con la atención al cliente. Además, recomienda la supervisión continua de los procesos como un elemento vital en la satisfacción de los servicios.

Carrillo Gómez & Fuentes Vidal (2003) realizaron la tesis *Evaluación de la Calidad en el Servicio con base en percepciones del cliente externo*, en la Universidad Autónoma de Veracruz Villa Rica para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo objetivo fue evaluar la calidad del servicio ofrecido en el Centro de Salud Público R.C. ubicado en Cutahualc, Veracruz, con base en la percepción del proveedor del servicio (cliente interno), y del paciente, en la ciudad de Veracruz, México.

El principal aporte indica que muchos negocios invierten inmensas cantidades de efectivo en programas de capacitación para sus empleados que, en la mayoría de los casos, no funcionan. La razón es sencilla, eligen la salida más cómoda, dejando en manos de sus empleados la responsabilidad de ofrecer calidad en el servicio al cliente. Hacen del entrenamiento de su plantilla laboral un procedimiento más dentro de sus manuales de la compañía, con las mismas prácticas de siempre. Provocando así, clientes insatisfechos que pueden llevar a otros posibles clientes a su nivel de insatisfacción. Por lo tanto, concluyen que la motivación de los empleados es un factor clave en la calidad del servicio.

Cleyman Nudel (2009), egresada del Tecnológico de Monterrey, en su ensayo *La importancia del servicio al cliente* indica que un buen servicio es el que se fundamenta en la empatía con el cliente, o bien sea caminar en los zapatos de este, de igual manera a ninguna persona le gusta que le hablen mal, le den servicios o productos mal hechos, en instalaciones que no estén en buen estado, o que el empleado que lo atienda tenga un mal aspecto o no tenga la información solicitada. El objetivo del servicio al cliente es dar satisfacción a los clientes, a través de experiencias positivas, y lograr así, un valor añadido a una marca o institución. Esto es una mercadotecnia intangible, por ende, requiere esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de cualquier otro producto que, sí sea tangible, ya que en este caso el cliente puede decidir si hace o no la compra, solo con ver los detalles del producto.

El artículo de Varela. (junio 2015), titulado *Clima Laboral Negativo*, escrito para la empresa Joblers de gestión de talento humano, expresa que la tensión, el estrés, la ausencia de comunicación

son algunas de las características de un mal clima organizacional y obviar estos “síntomas” en un clima laboral es uno de los errores más comunes. Lo que sucede en una empresa no pasa porque sí, sino que hay unos motivos detrás, pero para averiguarlo es necesario hacer una evaluación de cuáles son las causas de un clima laboral inadecuado y de la productividad empresarial. Al respecto, Varela afirma que el clima laboral negativo es consecuencia de ignorar sus propios indicadores, así como del desconocimiento o desuso de las diversas herramientas con las cuales un equipo de recursos humanos puede medirlo.

En cuanto a los antecedentes de la institución sujeta al estudio, se evidenció que hace varios años el Consejo Directivo emprendió la implementación de mejoras, tanto en la infraestructura física, como en los equipos y software, con la finalidad de que los procesos administrativos y financieros fueran más eficientes. Sin embargo, los cambios se han realizado al margen de la preparación del recurso humano, por lo que a la fecha se enfrenta a los efectos no deseados, expresados en actitudes negativas de los colaboradores, los cuales se han incrementado, en siete años, a más de dos mil, entre administrativos y académicos.

En consecuencia, es visible la falta de compromiso tanto en cargos altos, como en medios y bajos; además se percibe un clima organizacional inestable que se refleja en la falta de trabajo en equipo, constante murmuración, alta rotación de personal en algunos departamentos y falta de identidad con la institución, entre otros.

1.2 Planteamiento del problema

La Institución Privada de Educación Superior evidencia deficiencias en la atención a los clientes, tanto internos como externos. Este resultado es producto de acciones que generan un mal clima laboral y se presume que está incidiendo en el comportamiento y desarrollo de los colaboradores. Entre las situaciones negativas generadas a la fecha se encuentran las siguientes:

- a. Inadecuada atención a los estudiantes, lo cual tiene un impacto trascendente en el prestigio e imagen institucional, por ende, en el porcentaje de ausentismo y retención de estudiantes,

así como en la captación de nuevas cohortes. Es relevante el impacto considerando que según estudios internos se ha observado una tendencia sin crecimiento de la población estudiantil.

- b. Colaboradores manifiestan desmotivación en su quehacer diario, ante la falta de una política salarial y de crecimiento dentro de la institución. En consecuencia, se observa una alta rotación de personal por motivos diversos, que en las oficinas centrales alcanzó, en este año, un promedio de entre dos a cinco retiros por mes. De esta manera se generan mayores gastos administrativos en procesos constantes de reclutamiento, selección e inducción; además de tener muy poco personal con un nivel de compromiso alto con la institución.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente de la institución privada de educación privada superior?

1.4 Justificación del estudio

El nivel de competencia en Guatemala en el mercado de la educación superior en los últimos diez años se ha incrementado sustancialmente, contando hoy en día con más de quince universidades autorizadas para funcionar en el país; además de otras internacionales, escuelas de negocios, etc. Por lo que para mantenerse y desarrollarse las instituciones tendrán que buscar las estrategias necesarias en precios, calidad académica y un buen servicio, siendo este último un factor que puede marcar el cambio o la diferenciación con los competidores.

La Institución Privada de Educación Privada Superior por los pocos años que tiene y el nivel de impacto positivo que ha tenido en sus programas, tiene hoy en día la oportunidad de lograr no solo su permanencia en el mercado, sino promover un crecimiento importante que la ubiquen entre las mejores posiciones del ranking nacional e internacional de universidades. Para ello se propone, en

apoyo al departamento de recursos humanos de la institución, profundizar el estudio del clima laboral y determinar estrategias que contribuyan a propiciar un adecuado y sano ambiente laboral, que impacte positivamente en alcanzar y superar las metas del plan estratégico, propuestas por el Consejo Directivo.

Ante un inminente crecimiento de la competencia, en el mercado de la educación superior, a través de nuevas estrategias en precios, oferta de carreras, servicios, etc. es de vital importancia atender la experiencia y estudios de mercado, los cuales aseguran que si los estudiantes se encuentran satisfechos con el servicio que se les brinda, si están orientados y guiados en los procesos administrativos y establecen que los conocimientos ofrecidos son herramientas vanguardistas que contribuyen a la inclusión al mercado laboral, se sienten motivados, y se convierten en impulsores de venta, en contraste con algunos aspectos dignos de observarse:

- a. La mejor estrategia de venta es la referencia basada en la calidad que retiene; esto significa clientes satisfechos y comprometidos recomendando familiares, amigos y compañeros de trabajo. Caso contrario cuando se tiene un cliente insatisfecho, se tienen efectos devastadores si no se corrige a tiempo; siendo una herramienta inmediata las redes sociales. Razón por lo que merece ser analizado a profundidad dado que la atención a los estudiantes se da desde sus procesos de ingreso, su estancia en las aulas (calidad de docencia), la atención en sus gestiones, hasta sus procesos de egreso y graduación.
- b. Los factores comunes de la deserción como el económico, tiempo, etc., tienden a minimizarse; sin embargo, se tiene comprobado que las deserciones en las carreras técnicas se mantienen en un 20% primer año, 15% segundo año y 10% tercer año. Además, se complementa con una retención entre técnicos a licenciaturas de un 25%. Esto complica la administración financiera, dado que se tienen que estar haciendo ajustes constantes a los presupuestos, especialmente por aquellos grupos que llegan a ubicarse abajo del punto de equilibrio, ante las deserciones. Además, por la baja retención de estudiantes, los programas de licenciaturas se ven mermados y limitados a iniciar con números muy

cercanos al punto de equilibrio o con márgenes positivos por debajo de lo requerido por el Consejo Directivo.

Por lo antes descrito, se hace necesario evaluar el clima organizacional y, en especial, determinar cómo influye en la atención a los clientes. A partir de los resultados se pretende analizar y determinar las oportunidades de mejora, tanto en la administración como en la academia. Alineando la estrategia de la gestión de recursos humanos con el plan estratégico de la universidad.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente, de la institución privada de educación privada superior.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Definir los factores que afectan el clima laboral del centro educativo universitario.
- b. Indagar la percepción respecto al ambiente del clima laboral de la institución.
- c. Analizar cómo influyen los problemas del clima laboral en la calidad del servicio al cliente.
- d. Determinar las repercusiones del clima laboral en la calidad del servicio al cliente.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

El estudio se efectuó en un período de cinco meses, comprendidos de julio a noviembre de 2017. Incluyó al personal administrativo de dos campus de la universidad, ubicados en el área metropolitana; así como de las sedes departamentales tipo A y B, para un total de sesenta (60) sedes. Según los últimos datos, del área de recursos humanos, se estima unos doscientos treinta

(230) colaboradores en sedes departamentales, y trescientos siete (307) en el campus de la capital y oficinas centrales. De los anteriores, atendieron las encuestas 77 colaboradores, 42 de sedes departamentales y 34 de la capital.

La muestra de estudiantes se obtuvo de los alumnos de último año, tanto de las carreras técnicas como de las licenciaturas. Se estima que esta población conforma, según las estadísticas de 2016, un 20% de los estudiantes, de un total aproximado de tres mil. Se obtuvo respuesta de un total de 101 estudiantes, 80 de sedes departamentales y 21 de la capital.

Según el registro, del área de recursos humanos, actualmente se cuenta con dos mil doscientos docentes (2,200), de los cuales participaron en la muestra 63 (3%), siendo de la capital 22 y 41 de las sedes departamentales.

1.6.2 Límites

Hubo falta de cooperación de los estudiantes para responder el instrumento de investigación. Además, se percibió que los docentes respondieron la encuesta con temor a comprometer su puesto laboral.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Instituciones de educación superior

En Guatemala, las instituciones de educación superior o universidades son las que se dedican a la formación profesional después del nivel medio, por ello están contempladas dentro del tercer nivel educativo. Según García Rocha, J.A. (2005) se articula habitualmente en dos niveles, grado y postgrado (en otros sistemas denominados pregrado y postgrado). Además, puede realizarse en las universidades, colegios universitarios e institutos tecnológicos.

Para la Unesco (1997) “es un conjunto de programas de estudios, formación o de formación para la investigación posterior a la enseñanza secundaria, impartidos por universidades u otros establecimientos que estén habilitados como instituciones de enseñanza superior por las autoridades competentes del país y/o por sistemas reconocidos de homologación.”

2.1.1 Marco legal de la educación superior

En el marco legal de la Constitución de la República de Guatemala (art. 82) la Universidad de San Carlos de Guatemala, la única universidad pública y la primera a nivel nacional, es autónoma con personalidad jurídica y cuenta con subsidio económico del gobierno.

Las universidades privadas existentes en lugar de autonomía gozan de independencia (art. 85) y además son regidas por la Ley de universidades privadas (Decreto No. 82-87, del Congreso de Guatemala), siendo responsable de su autorización y control el Consejo Privado de Educación Superior.

Entre otros beneficios el artículo 88. Reconoce las exenciones y deducciones de los impuestos. Las universidades tanto públicas como privadas están exentas del pago de toda clase de impuestos, arbitrios y contribuciones, sin excepción alguna.

2.1.2 Instituciones reconocidas en el territorio guatemalteco

Según la publicación en la página oficial del Consejo de Enseñanza Privada Superior –CEPS–, las universidades legalmente autorizadas para funcionar y otorgar títulos y diplomas en Guatemala son las que se listan en la Tabla 1.

Tabla 1

Universidades privadas reconocidas por el CEPS

Universidad	Fecha de fundación
San Carlos de Guatemala	31/01/1676
Rafael Landívar	18/10/1951
Mariano Gálvez	29/01/1966
Del Valle de Guatemala	29/01/1966
Francisco Marroquín	12/08/1971
Rural de Guatemala	28/03/1995
Del Istmo	19/09/1997
Panamericana	02/10/1998
Mesoamericana	01/10/1999
Galileo	31/10/2000
San Pablo de Guatemala	23/03/2006
Internaciones	06/08/2009
De Occidente	04/02/2010
Da Vinci de Guatemala	02/02/2012
Regional de Guatemala	04/09/2014

Fuente: CEPS septiembre 2017.

2.1.3 Posicionamiento de mercado de las instituciones de educación superior en Guatemala

Las instituciones de educación superior a nivel mundial se encuentran ante los mayores retos de tener un lugar digno en el mercado de la educación, el cual a partir de la globalización va más allá de las fronteras y plantean la necesidad de buscar alianzas estratégicas internacionales, especialmente para aquellas que empiezan a surgir.

En Guatemala, estas necesidades y anhelos por tener un buen posicionamiento en el mercado local son cada día más evidentes; lo cual conlleva a la búsqueda de orientación sobre los requerimientos de las empresas o instituciones encargadas de certificarlas. Y aun cuando muy pocas empresas o instituciones certificadoras de ranking de universidades cuentan con la credibilidad necesaria para dicho proceso, dado que se consideran que las mismas puedan estar sesgadas en sus evaluaciones; se presentan, en la Tabla 2, a manera de ejemplo los resultados logrados según la institución Uni Rankings para América Latina, que se dedica a estudiar el nivel de posicionamiento de las universidades a nivel mundial y en este caso para Guatemala.

Tabla 2

2018 Ranking de universidades guatemaltecas

Posición	Universidad	Ubicación
1	Universidad de San Carlos de Guatemala	Guatemala
2	Universidad Rafael Landívar	Guatemala
3	Universidad Francisco Marroquín	Guatemala
4	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	Guatemala
5	Universidad Galileo	Guatemala
6	Universidad del Valle de Guatemala	Guatemala
7	Universidad del Istmo	Guatemala
8	Universidad Panamericana	Guatemala
9	Universidad Rural de Guatemala	Guatemala
10	Universidad Mesoamericana	Guatemala
11	Universidad InterNaciones	Guatemala
12	Universidad San Pablo de Guatemala	Guatemala
13	Universidad Da Vinci de Guatemala	Guatemala
14	Universidad de Occidente	Quetzaltenango
15	Universidad Regional de Guatemala	Guatemala

Fuente: Uni Rank 2018

2.2 Clima laboral

Una forma fácil de comprender el clima laboral es cuando puede compararse con el clima del tiempo, el cual depende especialmente de las condiciones climatológicas, y según el mismo puede sentirse frío o calor excesivo o bien en un clima templado que podría ser agradable a la mayoría; dependiendo siempre de una percepción personal. Esta relación también se da en las organizaciones y el mismo es variable dado que en ellas también se dan situaciones objetivas y subjetivas, relacionadas entre otras al modelo de dirección, políticas y normas, la seguridad, higiene, relaciones, etc.

Varios autores indican una relación directa al clima o ambiente organizacional con el clima laboral, dado que el mismo involucra tanto la parte física, como emocional y mental, pues todo influye en la motivación de los empleados.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) quienes expresan que “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”. El clima laboral, bajo esta concepción, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas.

La anterior definición es correcta en el sentido que todas las instituciones o empresas aun cuando tienen los mismos fines se distinguen por diferentes factores que las hacen tener una identidad propia, siendo una de ellas el clima laboral, el cual hace a algunas más atractivas o apetecibles que otras, provocando una atracción o rechazo por parte de los interesados en trabajar.

Según Llana (2009) el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos de la cultura de la organización en donde realizan sus labores. Si se perciben sucesos negativos en dichos elementos se pueden desencadenar procesos de estrés. Esta perspectiva

nuevamente deja claro que el clima está ligado a una percepción de las personas, la cual puede ser objetiva o subjetiva; pero siempre tiene una influencia positiva o negativa en las personas.

Para Baguer (2012) el clima laboral es el ambiente humano en el que desenvuelven sus actividades los colaboradores de una institución o las características del entorno de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una institución cuando los trabajadores laboran en un ambiente favorable, sienten felicidad y bienestar, debido a lo cual son capaces de contribuir con sus conocimientos y habilidades. Por otra parte, puede suceder que un colaborador esté insatisfecho por carencias en el trabajo.

Chiavenato (2009) menciona que el clima laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima laboral influye en la salud emocional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

2.2.1 Tipos de clima laboral

Es importante para toda organización identificar el tipo de clima laboral que predomina en la misma, a fin de establecer si el mismo está teniendo un efecto positivo o si vale la pena reconsiderar hacer ajustes o bien promover un cambio que favorezca a ambas partes, patrono y trabajadores. Según Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

- a. Clima autoritarismo explotador: en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente

de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. En este tipo de clima laboral las decisiones son tomadas de manera centralizada por el líder, contemplando cero participaciones del equipo, el cual se concentra en seguir directrices e instrucciones.

- b. Clima autoritarismo paternalista: este tipo de clima se caracteriza porque la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. En este tipo de clima, hay cierta condescendencia del liderazgo, sin embargo, es más del tipo de sometimiento al conocer sus necesidades personales entre otras.
- c. Clima consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. En este tipo de clima se presenta un ambiente con dinamismo en la parte directriz, con la premisa de la importancia de alcanzar los objetivos como un equipo.
- d. Clima participación en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En este tipo de clima laboral están comprometidos con un equipo de trabajo

para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.2 Importancia del clima laboral

El clima laboral es fundamental en toda empresa u organización, dado que involucra de manera directa el recurso más importante, el humano; manifestándose en el clima, el nivel de compromiso de la organización tanto sociales como psicológicas, y el sentir de las relaciones laborales, entendiéndose en este último el nivel de satisfacción que muestran los trabajadores.

Cada día las empresas toman mayor conciencia de la necesidad de mejorar el ambiente o clima laboral, con el entendimiento que, al tener un clima agradable, se tendrán empleados felices, brindando lo mejor de sí y, por ende, alcanzando los resultados esperados por la empresa.

En Guatemala las instituciones de educación superior cada día son más competitivas, por lo que deberán asegurarse de que todos sus colaboradores mantengan un nivel de satisfacción laboral favorable, que los lleve a dar lo mejor de sí en la atención de sus clientes, los estudiantes. En el futuro además de la calidad académica, el servicio que se preste a los clientes hará la diferencia. Cabe recordar que un buen clima laboral también generará mayor lealtad de cada uno de los colaboradores.

2.2.3 Variables que influyen el clima laboral

Como en toda investigación con carácter científico es necesario tener claras las diferentes variables que intervienen en el tema objeto de estudio. Por tal motivo, es válido citar a Pfeffer (2006) quien afirma que para poder realizar el estudio del clima de trabajo es necesario comprender las variables ambientales que afectan el comportamiento y productividad de los integrantes de la organización.

Las categorías que propone son las siguientes:

- a. Ambiente físico
- b. Espacio físico
- c. Condiciones de ruido, calor y contaminación
- d. Estructura

- e. Tamaño de la organización
- f. Estructura formal
- g. Estilo de dirección
- h. Ambiente social
- i. Compañerismo
- j. Conflictos interpersonales
- k. Comunicación
- l. Personal
- m. Aptitudes y actitudes
- n. Motivación y expectativas
- o. Comportamiento organizacional
- p. Productividad
- q. Ausentismo y rotación de personal
- r. Satisfacción laboral
- s. Tensiones y estrés

2.2.4 Factores que influyen en el clima laboral

Los factores que influyen en el clima laboral son diversos, pero de acuerdo con Mejía (2010) son los que a continuación se describen.

- a. Comunicación: trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.
- b. Liderazgo: comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización. Cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre las jefaturas y colaboradores, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la empresa.
- c. Relaciones Interpersonales: se refiere a la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal, existente dentro y entre los equipos que conforman la empresa.
- d. Desarrollo personal y profesional: pone de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la Institución.
- e. Identificación con la institución: considera la identificación que tiene el personal con relación a la institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de esta se derivan.

- f. Estabilidad laboral: muestra la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable. Considera la percepción y el sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad en su trabajo.
- g. Remuneración: detecta la apreciación de la persona de sentirse remunerado adecuadamente a su entorno.
- h. Orientación a la calidad: considera el grado de calidad en los procesos que se realizan en la institución, así como el valor calidad llevada a la práctica por todo el personal.
- i. Condiciones ambientales: pretende conocer las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo y la percepción que el empleado tiene de ellas.

Dichos factores, tanto internos como externos de la empresa, permiten comprender de mejor manera todas las áreas que se involucran en el estudio o gestión del clima laboral, y de cómo estos influyen o determinan el tipo y la calidad de clima.

2.2.5 Características del clima laboral

Según Gan, Federico y Berbel, Gaspar (2007) las características que hoy, ya adentrados en el siglo XXI, se identifican con el clima laboral son las siguientes:

- a. Es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. De acá la importancia de propiciar un clima laboral aceptable o agradable.
- b. Es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, tiene cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional: una situación de conflicto no resuelto, nuevo personal, nueva dirección, nuevas tecnologías, nuevos procedimientos. Estos cambios pueden modificar el clima (o climas), por un tiempo determinado, empeorándolo o mejorándolo.

- c. El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección. Así, por ejemplo, un clima negativo, hará difícil conducir la organización y coordinar las labores.
- d. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta o no la sienten” normalmente tienen un clima organizacional degradado,
- e. El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. Es decir que un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable. En el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento.
- f. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes pasivas o irresponsables por parte de los subordinados, lo que conduce a un círculo que evidencia que el clima y el estilo de dirección se alimentan mutuamente.

Dentro de los enfoques sobre el clima laboral, se resaltan dos percepciones:

- Enfoque dimensional: clima como percepción "multidimensional". Variedad de percepciones por la variabilidad de las distintas áreas dentro de una organización, con circunstancias, ritmos, personas, estilos diferentes.
 - Enfoque tipológico: clima como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de este.
- g. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, motivación, toma de decisiones, solución de problemas, etc. La ausencia y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas puede ser compleja, puesto que implica realizar modificaciones en los diversos sistemas (áreas de trabajo, procesos, métodos de dirección) que configuran el clima organizacional. Es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requieren cambios en profundidad para que el se consolide y sea duradero.
- h. El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.
- i. En relación con el concepto o programa de desarrollo del factor humano, el clima laboral se superpone a otros tal situación pone de manifiesto la proyección e importancia del clima laboral.

2.2.6 Indicadores del clima laboral

Uno de los mayores desafíos para las empresas es poder medir el clima laboral y para ello se hace necesario aprender sobre los indicadores porque estos ayudaran a controlar y enmendar a tiempo las diferentes situaciones especiales que se puedan dar en el ambiente organizacional. Para Llaneza (2009), algunos indicadores del clima laboral sin necesidad de medirlos específicamente son:

- a. Índice de absentismo.
- b. Rotación interna y externa.
- c. Sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de objetivos.
- d. Número de sugerencias innovadoras al año.
- e. Procedimientos de comunicación interna.
- f. Análisis de los conflictos: ¿Por qué han nacido? Y ¿Cómo se han resuelto?
- g. Productividad, óptimo aprovechamiento de los recursos.

2.2.7 Percepción dentro del clima laboral

La percepción del clima laboral dentro de una empresa tiende a ser diferente, dependiendo si es un funcionario del staff, director, gerente, jefe o bien un empleado común. Dado que la percepción está ligada entre otros factores al nivel de satisfacción, ya que por lo general los beneficios tienden a ser diferentes según la posición en la empresa.

Las mejores empresas para trabajar impulsan acuerdos entre directores y jefes, para promover un ambiente amigable y seguro, que inspire accesibilidad a todo nivel y sobre todo con estabilidad. Deben además tratar de generar un ambiente donde los ascensos se dan con imparcialidad y sin favoritismos.

2.2.8 Clima laboral en las organizaciones

El clima laboral es diferente en cada empresa porque cada una cuenta con su propia visión, misión, valores y fines; además cabe la posibilidad de que se generen microclimas, según los grupos o departamentos, donde las percepciones puedan visualizarse de manera diferente.

Shneider y Reichers citados por Gan (2007), plantean la hipótesis de que en una organización puede existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto que hay que estudiar.

2.2.9 Objetivos para evaluar el clima laboral

La alta directiva de la empresa debe estar consciente que la evaluación del clima laboral de la empresa o institución se lleva a cabo con la finalidad de alcanzar entre otros objetivos los siguientes:

- a. Determinar las oportunidades de mejora.
- b. Identificar a tiempo los conflictos que puedan generar inconvenientes.
- c. Establecer y analizar los niveles de satisfacción de los trabajadores.
- d. Determinar el tipo de clima y si se están marcando microclimas en departamentos.

2.2.10 Métodos para investigar el clima laboral

Puchol (2007), afirma que normalmente, al hablar de estudiar el clima laboral, la primera idea que se tiene, sino la única, es la de pasar cuestionarios a los colaboradores, para evaluar el punto de vista de cada individuo de las fuentes de insatisfacción y de agrado. Sin embargo, el clima depende de una serie de elementos externos y ajenos al colaborador tales como tipo de empresa; tamaño; reputación y objetivo social. También depende de una serie de elementos organizacionales internos, igualmente extraños al colaborador, tales como la política salarial, horarios de trabajo, política de ascensos y las relaciones interpersonales entre la gerencia y los demás colaboradores. Finalmente,

también depende de una serie de elementos del propio colaborador, como edad, sexo, cultura, puesto que ocupa y actitud ante el trabajo.

Por la forma en la que el cuestionario está construido y es aplicado, lo más que se puede descubrir, aunque no es poco, es la percepción subjetiva que los colaboradores tienen sobre las realidades externas a ellos. Pero como se ha comprobado, la percepción de una persona puede o no concordar con la realidad objetiva, aunque sin duda es la opinión, verdadera o falsa, la que puede originar determinados comportamientos por parte de los asalariados. Sin embargo, no debe perderse de vista que la imprescindible consulta a los trabajadores tiene que ser completada con un análisis objetivo de las condiciones reales de la empresa, por medio de un chequeo a la organización.

Hay cinco sistemas básicos para la detección del clima empresarial:

- a. Observación: es el más primitivo de todos, pero puede ser utilizado para realizar un prediagnóstico y tomar una idea de cuáles son los departamentos que tienen que estudiarse más a fondo. Es decir que, por medio de la observación, se perciben los meros síntomas de un buen o un mal clima laboral, tales como la colaboración entre compañeros; trabajadores muy lentos; malas respuestas; dedicación intensa al trabajo o rumores. Se debe tomar en cuenta que este es un proceso cualitativo, y para tomar decisiones es necesario aplicar un proceso cuantificable y objetivo.
- b. La utilización de ratios: se trata de ver la serie histórica de varios indicadores, esta información se puede obtener fácilmente a través de una memoria de labores o si cada departamento entrega un reporte semanal o un resumen de sus labores a sus superiores. De esta manera la dirección puede hacer una comparación de cada hoja con las anteriores cronológicamente ordenadas y tratar de interpretar el porqué de sus oscilaciones, para eliminar las causas explicables y ajenas a los colaboradores. Algunos de las ratios más utilizados para el diagnóstico de clima laboral son, el absentismo, rotación externa, quejas de clientes, accidentes laborales, productividad y falta de participación.

- c. La encuesta: aunque la mejor manera de revelar lo que una persona piensa sobre algo es preguntárselo directamente, se corre el riesgo de que las respuestas sean alteradas por temor o estados emocionales en que la persona se encuentra al momento de responder, aun así, siempre será más exacta una encuesta directa, a través de un cuestionario, en donde los encuestados responden, de forma escrita o verbal, una lista de preguntas.
- d. La entrevista: es un diálogo establecido entre dos o más personas y consiste en que el entrevistador le hace preguntas o interroga al entrevistado o entrevistados, quienes responden con la finalidad de que el entrevistador obtenga la información u opinión que necesita.
- e. Los métodos mixtos: se utilizan cuando por alguna razón no se puede o no se quiere utilizar solo uno de los métodos anteriores, se utilizan ambos para tratar de obtener más información.

No es común que los directivos, mandos medios y obreros tengan la misma percepción subjetiva de la organización en la que trabajan. Esta conclusión lleva a establecer que, cualquiera que sea el sistema de análisis que se utilice, los datos deberán desagregarse, al menos en los tres niveles citados. Por otra parte, es posible que el personal de ventas tenga una visión de la empresa distinta a la del personal de producción, o de administración. Por consiguiente, no deberán tomarse por igual las respuestas provenientes de cada uno de los principales departamentos de esta. Es frecuente, en empresas con muchos años, la coexistencia de dos categorías de altos empleados, los antiguos que suelen coincidir con la línea, y los modernos, quienes muchas veces se identifican con el *staff*, estos últimos introducidos a veces como consecuencia de una adquisición, una fusión o una intervención de reflotamiento. Las opiniones de ambos grupos, si existieran, se consideran por separado.

2.2.11 Resultados de un mal clima laboral

La mayoría de las empresas se despreocupa por generar un ambiente agradable, dado que aún no existe una cultura para tal efecto. No existe una gestión preventiva sino una correctiva, por lo cual es necesario enunciar algunos efectos de tener un clima laboral desfavorable:

- a. Baja productividad.
- b. Alta rotación de personal.
- c. Ausentismo frecuente.
- d. Conductas cuestionables.
- e. Robos, fraudes, desfalcos.
- f. Constantes ingresos tardíos al trabajo.
- g. Falta de lealtad.
- h. Lentitud en el trabajo.
- i. Actitudes negativas ante el cambio.

Lo importante al detectar estos efectos, es buscar las causas y realizar las iniciativas para superarlas.

2.2.12 Resultados de un buen clima laboral

Las empresas que han iniciado el camino de construir un clima laboral agradable se mantendrán en el mercado, tanto por el nivel de competitividad como por el servicio eficaz que hará la diferencia con las restantes. Para ello será necesario generar un ambiente donde todos se sientan valorados y con las condiciones de desarrollarse personalmente.

Dentro de los beneficios de tener un clima laboral agradable están:

- | | |
|--|--|
| a. Alta productividad y alcance de resultados. | e. Baja deserción. |
| b. Lealtad a la empresa. | f. Eficiencia y eficacia en el trabajo. |
| c. Puntualidad. | g. Integridad con los valores de la empresa. |
| d. Actitudes positivas. | h. Sentimiento de pertinencia. |

2.3 Servicio al cliente

El servicio al cliente es, según Kotler (2006), aumentar el valor para el cliente, crear una relación con él a largo plazo. En otras palabras, es expresarles a los clientes que la empresa tiene un compromiso con ellos y siempre serán importantes para ella, cada uno es más que solamente un cliente, un número o una fuente indistinta de ingresos, sino que es alguien con valores, con quien se comparte una relación de respeto e integridad. En esta definición los elementos clave son: un cliente y empresa como aliados; y una propuesta de valor agregado a través del servicio.

Pérez (2006), explica que el cliente figura el rol más importante cuando se habla de calidad, debido a que el cliente es quien hace uso de los bienes y servicios que necesita de la organización y así mismo es quien valúa los resultados. También se trata del individuo que obtiene los productos o servicios cuando la empresa intenta satisfacer sus necesidades, y depende de si se obtiene o no esta satisfacción que la empresa pueda sobrevivir en el mercado. Dicha definición evidencia la sentencia de que “el cliente es primero” y que todos los esfuerzos en mejorar la calidad, tanto de productos como de servicios, han de centrarse en él.

El servicio al cliente es una eficaz herramienta de marketing en la cual se debe establecer políticas exigentes y eficaces, que todos los colaboradores necesitan conocer y poner en práctica. Además, es preciso disponer de una estructura organizacional donde las responsabilidades y funciones de todos los colaboradores sean claramente precisas y comprometidas con el cliente; tener una cultura organizacional de orientación al cliente que manifieste la actitud y comportamiento de los colaboradores; y contar con las instalaciones necesarias para que sea un soporte en la realización de los métodos de calidad en el servicio al cliente.

La calidad en el servicio, según Münch (2009), es la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio.

El servicio al cliente es el proceso que sigue una empresa para lograr la satisfacción de sus clientes, esta debe ser perfeccionada constantemente a través de capacitación y concientización a los empleados sobre la importancia del cliente para la empresa.

En las instituciones de educación superior se tiene claridad de que los estudiantes son la razón de la universidad y que sin ellos la misma no cumple su propósito; sin embargo, para la formación de una cultura integral del servicio, debemos estar claros de que existe otro cliente y es el interno; por lo que también convendrá procurársele la atención ineludible a través de un ambiente agradable.

2.3.1 Clasificación de los clientes

Cuando se habla de los clientes, existen diferentes criterios para clasificarlos, las más comunes son:

- a. Activos e inactivos: los activos son aquellos que están realizando compras o adquiriendo servicios continuamente o en un período corto; mientras que los inactivos, son los que dejaron de adquirir los productos y servicios y, se puede deducir, que se pasaron a la competencia. Esta clasificación es importante de entenderla dado que en ella vemos la fidelidad de nuestros clientes a quienes debemos prestar mayor atención, asimismo, identificar a aquellos que nos abandonaron, sobre los cuales debemos realizar análisis para entender causas y encontrar las oportunidades de mejora; y hasta podría pensarse en una estrategia de recuperación.
- b. Actuales y potenciales: los clientes actuales son los que permiten que la empresa o institución permanezca en el mercado y los potenciales son lo que se pretenden alcanzar, siendo estos últimos como un potencial de crecimiento futuro, lo cual conlleva el conocimiento del “potencial de mercado”.
- c. Satisfechos e insatisfechos: al realizar un estudio de satisfacción, podemos ver a los clientes satisfechos con nuestro servicio y por otro lado a aquellos con un nivel de insatisfacción y que tienden por lo tanto a dejar de consumir nuestra marca y finalmente a abandonar

nuestros servicios; en estos últimos debe ponerse mayor atención porque un cliente insatisfecho puede afectar o como se dice contaminar inclusive a clientes satisfechos o bien a clientes potenciales. Este peligro aumenta con la tecnología del siglo XXI donde las redes sociales están tomando el liderato de las comunicaciones.

- d. Frecuentes, promedio y no frecuentes: el cliente frecuente es aquel que está activo y muestra un nivel de satisfacción alto, siendo la base de sostenibilidad; el cliente promedio es regular en el consumo de los productos o servicios; el no frecuente es quien visita eventualmente, pero que no necesita o aún no está completamente identificado con la marca.

2.3.3 El cliente en las empresas de servicios

En las empresas dedicadas al servicio, la atención al cliente es sumamente importante para mantener el debido nivel de competitividad. Claro está que los productos son materiales y palpables, por el contrario, los servicios son poco o nada materiales y por lo general el cliente no puede enunciar su nivel de satisfacción hasta que experimenta o percibe el mismo, manifestando una experiencia positiva o negativa. Según como haya sido atendido desde la primera vez, el ambiente y la percepción que tenga de él y cómo se le haya prestado atención a su gestión.

Algo importante es la percepción del prestigio y la imagen de la institución, de sus directivos, de sus colaboradores; la calidad y agilidad con la que se atiende para dar una solución a las gestiones o reclamos. Es importante recordar que, aunque en el momento no se brinde la solución completa a un cliente, la atención que se le brinde hará que se lleve una correcta percepción de esta.

2.3.4 Características del servicio al cliente

Existen diferentes criterios sobre las características que una empresa debe tener y aplicar para un buen servicio al cliente; para iniciar se presentan a continuación algunos aspectos que se consideran de suma importancia:

- a. Honestidad en lo ofrecido: a las personas les agrada percibir que lo ofrecido en la venta es exactamente lo que están recibiendo; de llegar a detectar lo contrario no solo desertarán, sino que contaminarán a otros clientes.
- b. Cumplimiento: muy de la mano con la honestidad, en una universidad lo podemos entender como mínimo que el cliente está alcanzando las competencias profesionales que el programa ofrece, entre otros.
- c. Transparencia: Hablar a los clientes siempre con toda la claridad y sinceridad; reconocer cuando algo haya que corregirlo; no generar falsas expectativas sobre lo ofrecido y lo real a brindar. Algunas universidades ofrecen, entre otros, graduar a sus estudiantes en determinado tiempo y sin aclararles los procesos de egreso y las condiciones que deben cumplir para el logro de dichas metas, lo cual genera frustración en los estudiantes, dado que pasan años y no logran el alcance de sus metas.

Estos aspectos son valorados por los clientes y serán un buen complemento a la entrega de un producto de calidad. Además, vienen a reforzar las características que a continuación se presentan:

- a. Los servicios normalmente son más intangibles que tangibles: a diferencia de un producto que podemos tocar fácilmente, un servicio no es fácil de palpar; el mismo dependerá de la percepción que el cliente le dé.
- b. Los servicios no son estandarizados: entre la atención de uno y otro cliente siempre habrá una variación en el servicio, especialmente porque el mismo depende además de un elemento subjetivo de percepción; la forma en que un trabajador atiende a un cliente puede variar por motivos de presión laboral, del momento, de condiciones ambientales, etc. Por lo tanto, los líderes deberán mantener un monitoreo constante del servicio, cuidando la calidad integral en todo momento.

- c. Son perecederos: los productos o materias primas pueden ser almacenados y conservados, al contrario de los servicios; por ejemplo, la pérdida de un expediente de un estudiante, aun cuando se le repongan gastos, daños causados tienen efectos colaterales que afectan, entre otros, la imagen de la universidad. Lo que habrá que aprovechar de la oportunidad es diseñar estrategias para minimizar a futuro el error cometido y plantear soluciones para recuperar la imagen con el cliente afectado.
- d. No están protegidos por patentes: esto significa que las competencias adoptarán estrategias de servicio similares a las nuestras; lo cual nos reta especialmente a construir valores agregados que nos diferencien del resto. En este caso, una evaluación constante y un pensamiento innovador del servicio serán vitales.

2.3.5 Tipos de calidades

La calidad en el servicio, según Tschohl (2014), es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todos los colaboradores y no sólo a los que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, correo electrónico, carta o de cualquier otra forma.

Podría pensarse que en una institución de educación superior la calidad está relacionada únicamente con el maestro, por su relación y contacto directo con el estudiante, y en sí es una parte importante, sin embargo, la forma en que el estudiante percibe el servicio va más allá del mero docente. Es decir que hay elementos que tal vez antes no se visualizaban, tales como: las instalaciones, accesibilidad, parqueo, cafetería, atención en las gestiones, facilidades para realizar los pagos, la lealtad de la institución en cuanto al cumplimiento de lo ofrecido (academia, tiempo de egreso y graduación, precios), etc.

Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad los cuales se detallan a continuación:

- a. Confiabilidad. implica la inexistencia de diferencias entre lo prometido y lo recibido por el cliente.
- b. Capacidad de respuesta: es la voluntad y disponibilidad para atender al cliente en el tiempo asignado.
- c. Competencia: es contar con las habilidades e infraestructura necesarias para desempeñar el servicio.
- d. Accesibilidad: indica la facilidad de contacto y acercamiento.
- e. Cortesía: implica mantener una actitud servicial, de amabilidad y respeto.
- f. Comunicación: es construir un lenguaje claro y entendible.
- g. Credibilidad: incluye veracidad, credibilidad y honestidad para satisfacer al cliente.
- h. Seguridad: el consumidor debe estar exento de cualquier tipo de riesgo, ya sea físico o económico.
- i. Comprensión: es el esfuerzo por conocer, aprender y atender al usuario.
- j. Tangibilidad: se refiere a las situaciones que el consumidor percibe.

Por lo antes descrito, la calidad en el servicio al cliente debe considerarse como integral; dado que con ella se logra fidelizar a los clientes. Esto implica no solo retenerlos sino fomentar el alcance de nuevas carteras. Importante será conocer cuál es el concepto de servicio que los clientes tienen, qué esperan, cómo satisfacerlos porque solo así es posible mejorar la atención con un alto nivel de calidad.

2.3.6 Fidelidad del cliente

Cuando se habla de fidelidad del cliente es similar a decir “lealtad del cliente”, un elemento que se construye a través de la calidad del producto o servicio entregado; manifestado especialmente por un alto grado de satisfacción; motivado por un excelente servicio al cliente. La lealtad se convierte en una alta ventaja comparativa, dado que los clientes no fácilmente son movidos por la competencia; la misma va más allá inclusive del precio, por la identificación con la marca.

Un cliente fiel, se convierte en una parte estratégica del marketing, dado que su nivel de satisfacción motivará a clientes potenciales; por lo cual, en las empresas se debe poner mucho énfasis en ellos, haciéndoles ver que son parte integral de la empresa y que nos interesan más allá del consumo de los productos o servicios. Las empresas exitosas han descubierto que sostener este tipo de clientes tiende a ser más rentable que dedicarse a obtener nuevos clientes o poner mayor énfasis en lo mismo.

Un servicio de calidad al cliente no solo mantiene los niveles de lealtad, sino también motiva a otros clientes, incluso, es capaz de reestablecer dicha lealtad. Pero ¿por qué es importante fidelizar a los clientes (estudiantes)? Desde el punto de vista cualitativo, en donde cabe la posibilidad de verse afectados por una mala percepción de la casa de estudios, lo cual conlleva un riesgo piramidal con otros clientes potenciales. Por otro lado, desde el punto de vista cuantitativo, es más rentable mantener clientes que tener que buscar nuevos, porque se logra tener estabilidad financiera y, desde el punto de vista del *marketing*, se provoca una atracción natural de nuevos clientes.

2.3.7 Principios del servicio al cliente

Desde la perspectiva de Pérez (2006), la calidad en el servicio al cliente es una herramienta que permite brindar un valor extra a los clientes o usuarios con relación a la oferta que efectúe la competencia y que alcancen a apreciar las diferencias entre la oferta global de la empresa y los demás. Esto crea que cualquier organización que tenga una estrategia de calidad de servicios que sea profesional, adquiera una clara diferencia en relación a lo que hacen otras organizaciones que compiten en el mismo mercado.

Existen diferentes criterios sobre los principios del servicio al cliente, según la revista Puro Marketing, en su publicación del 24 de septiembre de 2015, sobre *3 principios de atención al cliente esenciales para el marketing*, los más significativos son:

- a. Atención no es lo mismo que servicio: diferenciarlos permite entender por qué al recibir un buen servicio con mala atención, los clientes se quedan o se sienten insatisfechos. Esto

ocurre todo el tiempo cuando cliente se le da información correcta (servicio), pero quien se lo da lo hace de la manera inadecuada (atención).

Por otro lado, el diferenciar el servicio de la atención, nos ayuda a comprender por qué una falla de servicio, acompañada de una excelente atención hace que los clientes sean más comprensivos, más pacientes y queden satisfechos del esfuerzo profesional de la persona que los atiende. Inclusive, los clientes pueden quedar muy satisfechos si les informan adecuadamente y con suficiente anticipación una falla de servicio, porque eso les permite tomar previsiones.

Lo que más molesta a los clientes no son las fallas de servicio en determinado momento, sino cómo reaccionamos y cómo es atendido cuando ocurre la falla:

- ¿Nos escondemos o damos la cara con proactividad?
- ¿Asumimos la responsabilidad o la peloteamos?
- ¿Actuamos de inmediato o buscamos excusas?
- ¿Ofrecemos disculpas o nos hacemos los locos?

- b. La atención es el componente humano del servicio: en un restaurante el servicio está constituido por la calidad de la comida que sirven, el tiempo que toman para servirla, la variedad del menú, el precio, la limpieza de los baños, etc. Pero la comida no llega sola a la mesa, y la forma de trabajar de quien la sirve influye en su sabor. Igual ocurre con los bancos, las empresas de telefonía, los supermercados, las farmacias, los hospitales o cualquier tipo de empresa pequeña o grande. También sucede en las organizaciones o empresas de gobierno que prestan servicios públicos.

Cualquiera que sea el caso, sus productos o servicios siempre están en manos de los empleados que los hacen llegar a los clientes, y la calidad de atención que ellos brindan les suman o les restan valor. Sin embargo, en muchas empresas le dan más importancia a la calidad del producto, que, a la atención brindada por el empleado, quien termina siendo la cara del producto frente a los clientes.

- c. La atención impacta más que el servicio: esto no quiere decir que el servicio es menos importante, de ninguna manera. Las empresas tienen la obligación de brindar a sus clientes productos y servicios excelentes.

Cada día los clientes notan menos las diferencias entre productos o servicios, porque su calidad y su funcionamiento tienden a parecerse. Pero la atención que reciben de los “embajadores” de esos productos y servicios los impacta más como personas.

El empleado, como ser humano, a través de su desempeño y de sus comunicaciones puede transmitir más emociones positivas sobre un producto que cualquiera de los otros medios publicitarios.

La interacción humana entre un empleado y un cliente bien sea cara a cara, por teléfono o por escrito, puede tener más impacto y conexión emocional que un anuncio publicitario. En consecuencia, cuando las empresas aumentan la calidad de atención de su talento humano, aumentan el potencial de lealtad y rentabilidad de los clientes.

Las instituciones de educación superior deberán poner atención a estos principios, especialmente por sus fines de servicios educativos y donde la calidad del servicio al cliente hará la diferencia en un mundo altamente competitivo.

2.3.8 El servicio al cliente en el siglo XXI

Londoño (2006), asegura que en el pasado las organizaciones habituaban estar orientadas a la fabricación de productos y de esta manera hicieron de ello su razón de ser, pero con la presencia de la competencia, el mercado tuvo que ofrecer elementos diferentes para poder vender. En la actualidad, las gerencias han descubierto que el fin de las organizaciones son los clientes, por ende, necesitan alinearse hacia ellos. La competencia ha provocado que los clientes sean más exigentes, y que la venta sea más compleja. La diferencia esencial de las organizaciones competitivas es fidelizar y proporcionar un buen servicio a los clientes.

Los modelos tradicionales en el servicio al cliente se han visto retados por el alto crecimiento de oferentes, tanto de productos como de servicios; adicionalmente, la globalización trae consigo una apertura de fronteras, apoyadas con un crecimiento en las comunicaciones y la tecnología.

El mundo de las instituciones educativas no es la excepción, por ejemplo, en Guatemala, hace cincuenta años solo existía una universidad, y de carácter público, hoy en día existen catorce más, pero de carácter privado. Algunas de estas instituciones han tenido que buscar alianzas a nivel internacional y otras han buscado alternativas de servicios como la virtualidad; para poder tomar un lugar el mercado de la educación superior.

Los servicios en varias instituciones de educación superior son similares, lo que implica entre otros, las mismas carreras educativas y los mismos tiempos, e inclusive en varias con sistemas académicos (pensum y programas) casi idénticos. Ante estos retos, las universidades se ven forzadas a buscar valores agregados en sus servicios; algunas buscan reforzar sus programas académicos, otras se orientan a competir con los precios y las restantes con los tiempos efectivos de sus programas. Sin embargo, solo aquellas que puedan ubicarse en mejorar su calidad académica y buscar una integralidad en la calidad del servicio como un valor diferencial, se podrán mantener en el mercado.

2.3.9 Impacto del servicio al cliente en las ventas

En las anteriores exposiciones ha quedado claro que un buen servicio al cliente genera lealtad y que un mal servicio tiene efectos negativos en la percepción de la marca y, por ende, puede causar el rechazo de los servicios, a través de la búsqueda de alternativas con la competencia. Lo que muy pocas veces la alta directiva determina son los efectos negativos de un mal servicio a nivel financiero.

En Guatemala los clientes (estudiantes) de las instituciones de educación superior son más conscientes de sus derechos, respecto a los servicios que les son ofrecidos, tanto en la academia, como en los otros servicios relacionados, como la infraestructura, gestiones, etc. Por tal motivo,

algunas instituciones han instalado centros de atención bien sean a través de *call centers* o bien oficinas de atención; las cuales si no se manejan adecuadamente pueden provocar molestias ante un cliente que muchas veces no perdona los errores.

En la cultura guatemalteca, se ha conocido mucho el concepto de la burocracia para poder realizar una gestión y sumado a esto algo que incomoda a los clientes es que lo tengan de un lado a otro, sin nadie que pueda darles una solución o respuesta favorable, entiéndase la misma no necesariamente implica consentirle lo que necesita, pero sí una buena atención.

Cuando un cliente se siente satisfecho por estar adquiriendo lo que se le ha ofrecido, provoca un efecto positivo en las ventas; en el mercado educativo, esto tiene que ver con la calidad de los programas y el alcance de las competencias profesionales ligadas a la carrera; y muy importante los tiempos para cerrar la carrera y graduarse.

2.3.10 Resultados negativos de un mal servicio al cliente

Un mal servicio en el cliente puede tener efectos exponenciales a través de las redes sociales, afectando a las empresas a niveles que inclusive podrían llevarle a la quiebra. Esto no quiere decir que las empresas sean infalibles a cometer errores en la atención, sino más bien, en el tratamiento que muchas veces se da a los mismos, el cual puede decidir la diferencia. Muchas empresas para ello establecen diferentes estrategias para enmendar errores, por ejemplo, algunos restaurantes le ofrecen además de las disculpas por un plato mal servido, el poderle brindar cupones para llegar a consumir otro día o bien lo exoneran del pago.

Algunas empresas consideran que haciendo publicidad tendrán más clientes; y hasta cierto punto la publicidad es necesaria y buena, sin embargo, de ahí en adelante son otros los factores que influyen en que se quede, es aquí donde toma un papel fundamental el servicio que se le preste para poder cerrar la venta. En este sentido Pérez (2006), afirma que es más costoso conseguir a un cliente nuevo que mantener a uno que ya frecuenta la empresa. Sin mencionar que un cliente fidelizado a la empresa y satisfecho es la mejor técnica de mercadeo y promoción para la misma, ya que los

buenos comentarios que este hará a su familia, amigos y conocidos en general, los convierte en clientes potenciales que han escuchado del buen servicio que ofrece la organización.

Por lo antes descrito, muchas empresas invierten y se esfuerzan por garantizarles una buena calidad a sus clientes. Además, las empresas que no tienen buenas políticas de calidad en el servicio al cliente deben afrontar gastos por no haber cumplido con los estándares de calidad adecuados. Entre estos se encuentran los gastos creados por una mala calidad del diseño de los servicios y de los productos antes de que lleguen al cliente, a estos costos se les denomina gastos internos.

Entre los efectos de un mal servicio al cliente en una institución de educación superior, podrían mencionarse:

- a. Clientes insatisfechos, sin lealtad a la universidad.
- b. Malas referencias de la casa de estudios.
- c. Baja en percepción de los servicios en relación a la competencia.
- d. Decrecimiento en el ingreso de nuevos estudiantes.
- e. Alta deserción de estudiantes.
- f. Baja retención de estudiantes.
- g. Poco interés en continuar la profesionalización de un grado académico a otro.
- h. Efecto económico desfavorable.
- i. Baja en la calificación en *rankings*

2.3.11 Resultados positivos de un buen servicio al cliente

Como se sabe un buen servicio al cliente, que genere satisfacción en el mismo, no solo motiva las ventas, sino también genera lealtad hacia la marca; lo cual es de suma importancia si se toma en cuenta que los clientes tienen una serie de ofertas de servicios a su disposición que podrían satisfacer sus requerimientos. Por lo tanto, los valores agregados que puedan generarse alrededor de los servicios harán la diferencia para buscar un crecimiento sostenible al corto, mediano y largo plazo.

Los autores Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción de cliente como:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (p.144)

Dentro de los beneficios de un buen servicio al cliente en una institución de educación superior, pueden mencionarse:

- a. Clientes satisfechos, con alto grado de lealtad a su casa de estudios.
- b. Buenas referencias de los estudiantes, motivando el *marketing* de boca a boca.
- c. Buen posicionamiento en la mente de los clientes actuales y futuros.
- d. Crecimiento sostenible.
- e. Efecto económico favorable.
- f. Baja deserción.
- g. Alta retención.
- h. Motivación de continuar la profesionalización de un grado a otro.

2.3.12 Retención del cliente

La retención del cliente está íntimamente ligada al nivel de satisfacción que la empresa haya podido generar a través del buen servicio; es por ello que en las instituciones de educación superior, una de las mayores preocupaciones es cómo generar pertenencia en los estudiantes; la cual viene a ser un compromiso integral de toda la comunidad universitaria, esto implica no solo a los docentes, coordinadores o directores académicos, personal secretarial; sino también a la alta directiva (rectoría, decanaturas) y todos los colaboradores.

Es bien sabido que, de lograrse una mejor retención de estudiantes, las inversiones que se realizan en estudios de mercado y publicidad anualmente se verían afectados positivamente; ante la menor necesidad de completar cupos y el marketing boca a boca de los estudiantes con sentido de pertinencia.

Sigue siendo un gran reto para la mayoría de las universidades de cómo lograr una mayor retención de estudiantes. Algunos estudios han demostrado que una buena estrategia es aquella que involucra en el proceso al estudiante, con una enseñanza de calidad a centrada en él, para generar ese sentido de pertinencia. Y como se ha mencionado anteriormente, la calidad de un servicio integral hará la diferencia.

En el artículo de Sagenmüller Bórquez (2016), titulado *Estrategias para mejorar la retención de estudiantes en universidades*, se describe el modelo de “Pertinencia, Compromiso, Retención” porque estas son las tres etapas que cualquier estudiante debiera pasar para tener una exitosa experiencia en la educación superior. De acuerdo con un estudio de Higher Education Academy (HEA), “En un nivel individual la pertinencia reconoce los sentimientos subjetivos de los estudiantes de relacionamiento y conexión con la institución. Esto implica que los sentimientos están conectados”.

El estudio de HEA asegura que el compromiso desarrolla las relaciones con otros y promueve la conexión, pero como sostiene Kelly (2001), algunas personas con menores necesidades de pertinencia pueden sentirse satisfechas con pocos contactos, mientras que otras con grandes necesidades de pertinencia requerirán de muchos contactos.

Por otra parte, Kuh (2009) ha definido el compromiso estudiantil como el tiempo y el esfuerzo que los estudiantes entregan a las actividades que están empíricamente vinculadas a los resultados esperados por las instituciones, aquellas destinadas a inducir a los estudiantes a participar en estas actividades.

2.3.13 Cómo medir la satisfacción de los clientes

González, Carmona y Rivas (2007) en la *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*, exponen el porqué es necesario medir la satisfacción de los clientes, bajo la siguiente perspectiva:

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado. Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización. Para eso, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de estos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente. (Pág. 11).

Una vez que se tiene clara la necesidad de medir el grado de satisfacción de los clientes, uno de los primeros pasos a seguir es definir cuáles van a ser los objetivos del estudio, es decir, qué es lo que se pretende conseguir con él. Como el concepto de grado de satisfacción es muy amplio, se trata de concretar determinados aspectos como, por ejemplo: va a recabar información acerca de cada una de las características del producto o servicio ofertado; objetivos de la medición (satisfacción parcial) o sólo de la satisfacción global con el mismo; decidir entre medir una satisfacción puntual del cliente tras una experiencia concreta o medir la satisfacción acumulada a lo largo de un determinado período. También es necesario determinar si se va a realizar una medida de la satisfacción generada por la organización en su conjunto o detallándola por áreas o departamentos de esta.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes:

- a. Medición directa de la satisfacción: se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

- b. Medición indirecta: se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, a partir de datos obrantes en la propia organización. La planificación de un proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente debería considerar el sistema de indicadores implantado en la organización (para saber más acerca de cómo implantar un sistema de indicadores puede consultarse la Norma UNE 66175), escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre otros:
- Quejas o reclamaciones recibidas.
 - Indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos, cumplimiento de plazos de entrega...)
 - Índices de defectos o rechazos.

2.3.14 Indicadores de medición en la satisfacción del cliente

Los indicadores son esas medidas que ayudarán a mantener una evaluación constante del nivel de satisfacción de los clientes; los mismos pueden ser construidos a nivel del cliente interno y del externo; tomando en cuenta que el servicio es integral y siempre mejorable. Hoy en día se habla de la gestión de riesgos, una estrategia recomendada para anticiparse a los problemas; en este caso el indicador puede ser utilizado para buscar oportunidades de mejora, llevando las situaciones especiales a un nivel deseable para los consejos directivos.

La medición de la satisfacción cobra especial relevancia en el ámbito educativo, porque en ella tácitamente se encuentra la calidad con la cual una institución educativa ha formado a los estudiantes, en quienes se reflejará la eficiencia de los diversos aspectos que componen el día a día de su experiencia educacional. El autor involucra el rol de las instituciones educativas en la satisfacción estudiantil, enunciando que la meta de estas "...debe ser que los estudiantes que cursan una carrera manifiesten su satisfacción con el rigor de los cursos, con las interacciones con su

profesor y los otros estudiantes, con la justicia con la que se evalúa, etc., así como con las instalaciones y el equipamiento que apoyan dichas instalaciones” (Flores B., 2005, p.81).

Queda en evidencia que los esfuerzos por mejorar la satisfacción estudiantil, requieren de una organización y planificación previa para abarcar los aspectos mencionados por el autor en cuestión, en cuyo análisis enfatiza que las áreas que los estudiantes identifican como las mayores fuentes de insatisfacción “se convierten en las áreas prioritarias para el encauzamiento de las inversiones, para las acciones de capacitación, para la implantación o reajuste de los reglamentos, la rotación de personal, o lo que resulte pertinente” (Flores B., 2005, p.81).

Lo anterior, en contraste con la opinión de otro de los autores estudiosos en la temática, armoniza en la importancia de controlar los indicadores de la satisfacción estudiantil. Tal es el caso de Agustín (2009) quien sostiene que “medir la satisfacción del cliente tiene sentido siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación; es por ello que medir la satisfacción de los estudiantes de una manera consistente, permanente y adecuada, orientaría a la toma de decisiones correctas y así se podrían aprovechar las oportunidades de mejora”. (p. 32) Por otra parte, Flores B. (2005) consciente de que los estudiantes se constituyen en los beneficiarios directos de la tarea docente, así como de los servicios académicos y administrativos que la universidad les ofrece, reconoce que es legítimo cuestionarlos de manera sistemática y rigurosa respecto a cuán satisfechos se sienten con los factores mencionados.

En una institución de educación privada superior, podrían sugerirse los siguientes indicadores:

- a. Índices de deserción entre ciclos, mientras más bajos mejor.
- b. Índices de retención, entre mayor mejor.
- c. Porcentaje de usuarios de biblioteca.
- d. Índices de morosidad.
- e. Porcentaje de estudiantes nuevos captados con marketing boca a boca.
- f. Porcentaje de estudiantes de grado, incorporados anualmente a postgrados.

Otros elementos que sugieren una evaluación podrían ser

- a. Nivel de aceptación de la docencia.

- b. Nivel de aceptación de los contenidos académicos.
- c. Nivel de aceptación de la infraestructura.
- d. Nivel de aceptación de los servicios relacionados: parqueo, áreas de estudio.
- e. Tiempo de respuesta en gestiones.

2.3.15 Sistema de gestión de la calidad del servicio al cliente

Este es un concepto que cada día adquiere mayor auge en las empresas dada la preocupación de los directivos por mejorar sus áreas de servicios y atención al cliente. Algunos, equivocadamente han contratado a más personas para atender sus empresas; otros se han apoyado en un *call center*, han impartido cursos especializados en la atención al cliente, con lo que consideran todo un sistema de gestión de la calidad en el servicio al cliente.

Para empezar, se hace necesario poder llegar a entender qué implicaciones o qué se requiere para implementar todo un sistema de gestión de la calidad de servicio al cliente. Por ello, es necesario empezar por entender dos de los conceptos inmersos en la misma: Sistema y Gestión. Entiéndase por sistema al conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto (Real Academia Española, 2001); y por gestión entiéndase como la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

El presente informe es producto de una investigación descriptiva, la cual se enfocó en referir los hechos relacionados con los objetivos y pregunta de investigación planteados en el Capítulo 1. Los resultados no buscan generalizar los resultados, porque estos son exclusivos del centro universitario objeto de estudio. Además, los procesos permitieron la visualización no solo de los efectos cualitativos, sino también de los cuantitativos; los cuales fueron producto de las entrevistas y encuestas aplicadas a los docentes y maestros que conformaron la muestra.

3.2 Sujetos de la investigación

El sujeto de investigación es toda persona que se toma en cuenta para realizar un estudio. Para esta investigación se consideraron, a nivel interno, todos los colaboradores, tanto del nivel directivo, gerencial y administrativo, como del área académica -los docentes-. Además, se tomó en consideración a los clientes -estudiantes activos-. En todos los casos, hubo sujetos del área metropolitana, como del interior de la República. En resumen, los sujetos a la investigación fueron:

- a. Directiva y alta gerencia
- b. Colaboradores del área metropolitana, y colaboradores en general de oficinas centrales
- c. Coordinadores regionales y personal administrativo de sedes departamentales.
- d. Estudiantes de último año en técnicos y licenciaturas.

3.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son las herramientas utilizadas, por el investigador, para obtener los resultados del estudio y poder así realizar el análisis del problema planteado. Para la recopilación de información se aplicaron encuestas y se trabajó con grupos focales.

a. Encuesta

La encuesta es un método de aplicación que consiste en una serie de preguntas abiertas, cerradas o mixtas, distribuidas en un cuestionario. Este último se diseña con el fin de aplicarlo a los sujetos de la investigación. Tiene como objetivo, la recopilación de información respecto a un asunto determinado.

Las encuestas empleadas (vea anexos 1, 2 y 3) para la recopilación de los datos, descritos en este informe de investigación, fueron de contenido mixto (preguntas abiertas y cerradas) y con opción de respuesta múltiple (cada pregunta con dos a seis opciones de respuesta) Las mismas fueron aplicadas a los miembros de la sede del área metropolitana y sedes departamentales:

- Colaboradores administrativos (25 preguntas)
- Docentes (17 preguntas)
- Estudiantes (19 preguntas)

b. Grupos focales

La investigación aquí descrita también es producto de la información obtenida a través de dos grupos de estudiantes y dos grupos de colaboradores administrativos. Esta técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales recibe el nombre de grupos focales. Según Álvarez y Jurgenson (2009) se trata de un grupo artificial (ya que no existe ni antes ni después de la sesión de conversación), en el que se utiliza un determinado grupo de personas.

La técnica se empleó siguiendo los lineamientos de Sampieri, Collado y Lucio (2010) por lo que se utilizaron grupos de doce (12) personas para que fuera efectivo. Cabe destacar que el rol del

moderador estuvo a cargo del investigador, quien fue el encargado de hacer preguntas, dirigir la discusión para que esta no se alejara del tema de estudio y de crear un ambiente relajado e informal.

Las preguntas fueron respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sintieron cómodos y libres de hablar y emitir sus opiniones. El tiempo aproximado con cada grupo focal fue de dos horas aproximadamente.

3.4 Muestreo

Para la selección de los sujetos de la investigación se utilizó el muestreo estratificado. Esta es una técnica del muestreo probabilístico, en la cual el investigador divide a la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos, en forma proporcional.

Capítulo 4

Presentación y discusión de los resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados producto de las encuestas y grupos focales, herramientas utilizadas con la finalidad de conocer de primera mano las vivencias y experiencias tanto de los colaboradores como de los clientes con relación al clima laboral y su influencia en la atención o servicio.

4.1 Resultados de la encuesta

4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores administrativos

Una de las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fue la encuesta dirigida a los colaboradores administrativos, dado que son ellos quienes tienen una relación directa con los clientes internos y externos.

Para facilitar el análisis de los resultados, que a continuación se describen, estos fueron distribuidos en gráficas lineales que pueden observarse en el Anexo 6. Los principales hallazgos son los siguientes:

a. Área geográfica de trabajo.

El 56% de los encuestados son colaboradores del área departamental; mientras que el 44% restante son colaboradores de la ciudad capital (vea Figura 3).

b. Normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la universidad. Tanto en la ciudad capital como en el área departamental un 86% considera que las normas, reglamentos y procedimientos son adecuados; un 9% los cataloga como excesivos y un 5% insuficientes (vea Figura 4).

Como complemento se consultó con los colaboradores de las oficinas centrales, quienes indicaron que no han tenido a la vista los manuales de políticas y procedimientos durante el proceso de su inducción laboral.

c. Intercambio de experiencias personales/laborales en grupos interdisciplinarios.

Los resultados evidencian un 85% favorable tanto en la capital como en el área departamental. Pese a ello, deberá revisarse el sentimiento de amenaza reflejado en el 15% de los colaboradores de la ciudad capital. Vea Figura 5.

d. Percepción del manejo y resolución de conflictos por parte de los líderes.

El manejo y resolución de conflictos muestra un nivel de mucha satisfacción, tanto a nivel de la capital como departamental (35% y 42% respectivamente). En el nivel satisfactorio básico se encuentra el 53% y 42% (capital y departamental respectivamente). Cabe destacar que el 12% a nivel de capital y un 16% a nivel departamental consideran que la gestión por parte de sus líderes es poco satisfactoria. Vea Figura 6.

e. Cooperación y solidaridad entre los grupos de trabajo

Tanto en la capital como en el área departamental la cooperación y solidaridad entre los grupos de trabajo es considerada muy satisfactoria para el 65 y 67% respectivamente. Pero, existe una oportunidad de mejora que debe considerarse, dado que un 35% en la capital y un 33% a nivel departamental la consideran entre regular y baja. Vea Figura 7.

f. Expectativas del cargo de trabajo de los colaboradores

Para el 81% de los colaboradores del área departamental versus 59% en la capital, las expectativas del cargo de trabajo son cubiertas por la institución. Vea Figura 8.

g. Dotación de recursos (humanos, financieros, de dotación e información)

Para el desempeño laboral la universidad pone a disposición los recursos adecuados, según el 74% de los colaboradores, no así para el 23% (área departamental); contra un 65% que la califica como adecuada y un 35% como deficiente (en la capital). Vea Figura 9.

h. Condiciones físicas del área laboral

Tanto en la ciudad como en el área departamental, las condiciones físicas del área laboral (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, ruidos, etc.) son confortables para el 68% y 65% respectivamente. Sin embargo, debe observarse la necesidad de mejora por aquellos que indican sentirse en condiciones entre soportable e incómodo (32% en la ciudad y 35% en los departamentos). Vea Figura 10.

i. Percepción de pertenencia a la universidad

El 98% de colaboradores del área departamental se siente muy orgulloso de pertenecer a la universidad, mientras que dicho sentir baja en la ciudad capital donde un 82% tiene dicho sentir y un 18% van de regular a poco. Vea Figura 11.

j. Tiempo necesario para realizar las labores

Los colaboradores del área departamental aseguran que cuentan con el tiempo necesario para realizar las labores (70%) y un 28% casi siempre; mientras que los colaboradores de la capital solo el 24% afirmaron tener el suficiente tiempo, y un 50% casi siempre y un 26% pocas veces. Vea Figura 12.

k. Reconocimiento a los colaboradores

La mayoría de los colaboradores afirmó que las labores son reconocidas con una adecuada retribución económica solo algunas veces (86% en la capital y 70% área departamental). Mientras que un 15% en la capital y un 30% en el área departamental consideran una adecuada retribución. Vea Figura 13.

l. Actitud del jefe inmediato

Para el 72% de los colaboradores administrativos del nivel departamental, la actitud del jefe inmediato siempre es de apertura y escucha, misma opinión tiene el 56% de los colaboradores de la capital. Por lo que se evidencia una necesidad de mejora en un 28% del personal de la capital y en un 44% en los colaboradores de los departamentos. Vea Figura 14.

m. Satisfacción por trabajar en la universidad

A nivel departamental la satisfacción por trabajar en la universidad oscila entre muy alto y alto para el 98% de los colaboradores; y en la capital para el 67%; mientras que el 33% considera que su satisfacción se encuentra en el nivel regular. Vea Figura 15.

n. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo

El 91% del personal del área departamental aseguró que siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo; mientras que en el área de la capital baja al 82%. Vea figura 16.

o. Comunicación entre oficinas centrales y las sedes departamentales

El 88% de los 43 colaboradores del área departamental aseguran que la comunicación entre oficinas centrales y las sedes departamentales siempre es fluida; mientras que en la capital dicha percepción es del 53% y un 47% indica que la comunicación solo funciona a veces. Vea figura 17.

p. Beneficios que presta la universidad

En las sedes departamentales el 70% de los encuestados considera que la universidad siempre otorga beneficios; mientras que en la capital solo el 40% confirma dicha aseveración. Lo cual deja una brecha por alcanzar de un 30% en sedes departamentales y un 60% en la capital. Vea Figura 18.

q. Remuneración según el mercado laboral

El personal asegura que la remuneración en comparación con el mercado está al nivel de los colegas un 44% en la capital y un 77% en el área de sedes departamentales, por lo es importante tomar en cuenta la oportunidad de mejora de un 44% en la capital y un 23% en el área departamental. Vea Figura 19.

r. Apoyo del jefe y colaboradores

El 64% del personal de la capital asegura que siempre cuenta con el apoyo del jefe y colaboradores, y un 30% casi siempre; no así en los departamentos, que reflejan un 61% siempre contar con el apoyo, un 26% casi siempre y un 14% solo a veces. Vea Figura 20.

s. Remuneración según carga laboral

Los colaboradores de ambas áreas (capital y departamental) evidencian que la remuneración recibida no es justa en relación con lo que percibe el resto de los compañeros que se encuentran en condiciones similares de trabajo. Esta inconformidad fue expresada por el 59% del personal administrativo de la capital; y por el 23% del área departamental. Vea Figura 21.

t. Reconocimiento laboral

Un 79% en la capital y un 86% en área departamental aseguran que su labor es reconocida; sin embargo, el 21% y 14% (capital y departamental respectivamente), aseguraron que su no siempre es reconocida y valorada su labor. Vea Figura 22.

u. Distribución de carga laboral

La distribución del trabajo es muy buena a nivel departamental (93%). Sin embargo, deberá evaluarse en el área de la capital donde un 38% la evalúa entre regular y mala. Vea Figura 23.

v. Reconocimiento laboral

En el área de la ciudad el 59% expresó que no le han hablado respecto a su progreso dentro de la institución; mientras a nivel departamental el 40% aseguró que nadie le ha expresado reconocimiento sobre su desarrollo laboral. Esto sin considerar que en algunos casos el reconocimiento llega por parte de algún compañero y no del jefe inmediato. Vea Figura 24.

w. Oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Durante el último año el 84% de los colaboradores, del área departamental, ha tenido oportunidades de crecimiento; mientras que a nivel de la ciudad tiende a bajar a un 74% del personal. Vea Figura 25.

x. Valor de la opinión de los colaboradores

El 79% de los colaboradores de la capital, así como el 74% de los departamentos expresaron que su opinión en el trabajo es tomada en cuenta. Mientras que un 21% y 26% respectivamente indican lo contrario. Vea Figura 26.

y. Reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.

En los últimos siete días, el 62% (personal de la capital) y un 60% (colaboradores departamentales) afirmaron que no han recibido reconocimiento alguno por el trabajo realizado. Vea Figura 27.

z. Aspectos que mejorarían el ambiente de trabajo.

Para el tratamiento de este indicador hubo respuestas diversas, por lo que a continuación se enuncian conforme al área geográfica a la cual pertenece el personal.

- Área ciudad capital
 - Mejora de los reconocimientos salariales y del desempeño. La implementación de un plan de desarrollo institucional.
 - Mejora de las áreas físicas de trabajo.
 - Mejora de la distribución del trabajo.

- Área departamental
 - Mejora de las relaciones con oficinas regionales y la comunicación con las oficinas centrales.
 - Mejora de los reconocimientos sobre labores realizadas.
 - Mejora en el equipamiento para realizar las labores.

4.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a los docentes

La investigación también se apoyó en la opinión de los docentes, porque el cliente (alumno) está en relación directa con sus funciones. Para facilitar el análisis de los resultados, que a continuación se describen, estos fueron distribuidos en gráficas lineales que pueden observarse en el Anexo 7.

Los principales hallazgos son los siguientes:

a. Área de trabajo

La muestra obtenida es de un 70% de docentes a nivel departamental y de un 30% de la capital. Veá Figura 28.

b. Normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la universidad.

El 85% de los docentes considera que las normas, reglamentos y procedimientos son adecuados para el normal funcionamiento de la universidad; sin embargo, un 15% aseguró que son insuficientes. Veá Figura 29.

c. Intercambio de experiencias en grupos multidisciplinarios

El 97% de los docentes afirmó que hay un adecuado equipo de trabajo. Veá Figura 30.

d. Resolución de conflictos

El 89% de los docentes respondió que existe un nivel aceptable en la resolución de conflictos, por parte del jefe inmediato; sin embargo, el 11% restante tiene una percepción contraria. Veá Figura 31.

e. Cooperación y solidaridad entre los grupos de docentes

En cuanto a la cooperación y solidaridad entre los miembros de los grupos de docentes, un 54% considera que la misma es alta, mientras que el 46% la ubica entre regular, baja y ninguna. Veá Figura 32.

f. Dotación de recursos

El 55% de los docentes considera adecuada la dotación de recursos, mientras que un 29% asegura que los mismos no son suficientes; y el restante 16% expresó que son muy deficientes (veá Figura 33).

g. Condiciones físicas del área de trabajo

El 89% de los docentes aseguró que las condiciones físicas del área de trabajo son aceptables; y el 11% restante manifestó que las consideran no adecuadas por lo incómodo que resultan. Veá Figura 34.

h. Percepción de pertenencia a la universidad

Existe una correcta percepción de pertenencia con la universidad porque el 92% expresó que está orgulloso de pertenecer a la universidad. Veá Figura 35.

i. Tiempo de labores apropiado

El 79% de los docentes confirmó que tiene el debido tiempo para el desarrollo de la docencia; sin embargo, hay que considerar que un 21% expresó que es inapropiado porque su labor conlleva una revisión de los planes de carrera y los contenidos programáticos. Veá Figura 36.

j. Retribución laboral

El 62% de los docentes no consideran que la retribución que reciben por la docencia realizada no es justa, versus un 38% que demuestra estar satisfecho. Veá Figura 37.

k. Valor de la opinión de los colaboradores

Un 70% de los docentes se siente tomado en cuenta, por parte de sus superiores; mientras un 30% percibe que no siempre se toman en cuenta sus puntos de vista. Veá Figura 38.

l. Nivel de satisfacción

Existe una muy alta satisfacción de los docentes (94%) en cuanto a la realización de la docencia en la universidad. Veá Figura 39.

m. Trabajo en equipo

Se determina la necesidad de fomentar el trabajo en equipo, dado que solo un 41% afirmó que lo percibe de forma efectiva; mientras que un 38% no siempre lo visualiza y un 21% indicó que solo a veces percibe dicha acción. Veá Figura 40.

n. Clima laboral

El clima laboral entre docentes oscila entre muy bueno y bueno para el 85% de ellos, sin embargo, el 15% lo considera regular. Vea Figura 41.

o. Reconocimiento a las labores del docente

El reconocimiento por parte de los encargados de los centros educativos es aceptable para un 50% de los docentes, versus un 50% que lo percibe como una acción que debe mejorarse. Vea Figura 42.

p. Valor de la opinión del docente

El 87% del personal docente asegura que su opinión tiene valor, sin embargo, el 13% de ellos expresó que no está seguro del valor de su opinión. Vea Figura 43.

q. Reconocimiento a las labores del docente

Un 52% de los docentes encuestados aseguró que ha recibido reconocimientos por su labor; mientras un 48% indica lo contrario. Vea Figura 44.

r. Los encuestados expresaron que para optimizar su labor docente es necesario:

- Mayor apoyo en la entrega de recursos.
- Mejorar las condiciones físicas de los centros educativos.
- Mejorar las condiciones salariales.
- Mejorar las relaciones entre equipos locales y de oficinas centrales

4.1.3 Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes

La encuesta fue dirigida a los estudiantes de la universidad, con el fin de establecer el nivel de satisfacción del servicio que reciben, a través del personal administrativo y académico. Para facilitar el análisis de los resultados, que a continuación se describen, estos fueron distribuidos en gráficas lineales que pueden observarse en el Anexo 8. Los principales hallazgos son los siguientes:

a. Área de estudio.

El 77% de los estudiantes del centro universitario pertenece al área departamental, mientras que el 23% restante está conformado por alumnos de la capital. Vea Figura 45.

b. Información inicial recibida

El 51% de los estudiantes conoce sus planes de estudios desde el inicio; un 43% afirmó que lo conoció durante el proceso formativo y un 6% aseguró que no lo conoce. Vea Figura 46.

c. Satisfacción del servicio recibido

El 66% de los estudiantes se siente satisfecho por el servicio recibido; mientras que un 30% aseguró que está muy satisfecho. Vea Figura 47.

d. Planificación de la enseñanza

Un 92% indicó que se siente satisfecho con la planificación de la enseñanza, versus un 8% que considera sentirse insatisfecho. Vea Figura 48.

e. Desarrollo de la planificación

Un 59% de los estudiantes indicó que está conforme con el desarrollo de la planificación de la enseñanza versus un 41% que manifestó la necesidad de mejora. Vea Figura 49.

f. Satisfacción con el proceso de la enseñanza

El 96% de los estudiantes encuestados manifestó un alto sentido de satisfacción por la enseñanza y solo un 4% aseguró que se siente poco satisfecho. Vea Figura 50.

g. Satisfacción con el proceso de evaluación

En cuanto al nivel de satisfacción de la evaluación del aprendizaje esta oscila entre satisfecho a muy satisfecho (93%) y un 7% manifestó que siente poca satisfacción sobre este. Vea Figura 51.

h. Satisfacción con los procesos de las gestiones

Un 94% de los estudiantes expresaron alta satisfacción respecto a los procesos de las gestiones; solo un 6% indicó que no se siente satisfecho. Vea Figura 52.

i. Sistema de pagos

El 88% de los estudiantes están satisfechos con el sistema de pagos; solo un 12% de ellos expresó insatisfacción al respecto. Vea Figura 53.

j. Percepción de pertenencia a la universidad

Un 78% de los estudiantes indicó que se sienten orgullosos de pertenecer a la universidad, versus un 22% que manifiestan un sentido regular de pertenencia con la institución. Vea Figura 54.

k. Instalaciones de la universidad

Un 62% de los estudiantes consideran entre confortable y muy confortable las instalaciones donde reciben clases (acondicionamiento, equipamiento, iluminación, mobiliario Etc.); luego se puede observar una tendencia de una percepción de confortable a muy incómodo que anda en un 38%. (Vea Figura 55).

l. Servicio de cafetería

El 22% de los estudiantes considera que el servicio de la cafetería es muy satisfactorio; un 44% lo califican de satisfactorio; y el 34% restante considera que el servicio es poco satisfactorio. Vea Figura 56.

m. Servicio de biblioteca

El 44% de los estudiantes afirmaron que desconocen los servicios que presta la biblioteca. Vea Figura 57.

n. Satisfacción con servicios

El 69% los estudiantes encuestados manifestaron que se sienten satisfechos con la atención de los coordinadores administrativos y académicos de los centros educativos; sin embargo, un 31% expresó que es necesario mejorar dicho servicio. Vea Figura 58.

o. Atención secretarial

El 74% de los encuestados está satisfecho con la atención secretarial; y un 26% considera que este se encuentra entre regular a muy bajo. Vea Figura 59.

p. Cumplimiento con el servicio ofrecido

En cuanto a la percepción de cumplimiento en el servicio ofrecido, y en especial a los tiempos de culminación de la carrera, la mayoría de los estudiantes está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo (86%), sin embargo, el 31% manifestó que está totalmente de acuerdo con el mismo, mientras que un 14% indicó que se puede mejorar. Vea Figura 60

q. Recomendación del centro educativo

Según la encuesta un 69% de los estudiantes recomendaría a la universidad; sin embargo, tiende a bajar en un 30% que expresó una condición de regular, que implica no estar seguros, mientras que solo un 1% indica que recomendaría poco su casa de estudios. vea Figura 61.

r. Servicio de los docentes

La percepción de los docentes es favorable para el 97% de los estudiantes; versus un 3% que manifiesta estar poco satisfecho. Vea Figura 62.

s. Preparación académica del personal docente

En la universidad como parte de la política de calidad académica, las decanaturas verifican que los docentes tengan las competencias necesarias para las materias que imparten, sin embargo, debe tomarse en cuenta que solo el 66% de los estudiantes indica que los docentes están preparados para la docencia, versus un 34% que consideran que están desactualizados para impartir las materias. Vea Figura 63.

t. Recomendaciones de los estudiantes

Entre las mejoras que los estudiantes consideran de vital importancia para mejorar el servicio de la universidad se encuentran:

- Optimizar la atención de los encargados y personal secretarial de los centros educativos.
- Mejorar la infraestructura, mobiliario y servicios adicionales como cafeterías y bibliotecas.
- Que los docentes estén mejor preparados o especializados en las materias que imparten.
- Mejorar los canales de comunicación sobre los servicios ofrecidos.
- Mejorar la atención administrativa tanto de encargados de los centros, como del personal secretarial.

4.1.4 Resultados del grupo focal conformado por estudiantes

Para la técnica del grupo focal se conformaron dos grupos: el primero, integrado por alumnos de tercer grado del Profesorado de segunda enseñanza en Pedagogía con orientación en administración de centros educativos; y el segundo, por estudiantes de segundo año de Licenciatura en Educación y Administración Educativa.

Los alumnos fueron elegidos por el tiempo de estudio en la universidad, para respaldar las respuestas conforme a experiencias propias durante los ciclos académicos y el proceso de egreso; elementos que también dan validez a la evaluación de su lealtad y satisfacción del servicio recibido.

Los principales resultados son los siguientes:

- a. Los estudiantes concluyen que es necesario mejorar algunos servicios, especialmente en el área académica, donde han tenido docentes que desde su perspectiva no llenan las calidades para impartir el o los cursos. Por tal motivo, recalcan que hace falta acompañamiento en los procesos y la supervisión académica, con énfasis en los cursos de la especialidad, en donde varios profesionales no llenan los perfiles necesarios.

- b. El servicio secretarial ha mejorado, en consecuencia, las gestiones en los últimos años han sido en menor tiempo y con mayor asertividad.
- c. La mayoría de los estudiantes expresó que no recibió información de los procesos de egreso y que se han enterado de los mismos cuando el tiempo para efectuarlos está corriendo. Por lo tanto, es necesario informar de manera anticipada respecto a los requerimientos académicos y los costos que estos conllevan.

4.1.5 Resultados del grupo focal conformado por los colaboradores administrativos

El grupo focal de personal administrativo estuvo integrado por colaboradores de las regiones de las Verapaces y de la región de oriente. La muestra tenía la función de evidenciar el clima laboral e identificación con la institución desde la perspectiva de las secretarías y coordinadores de las sedes educativas. Los principales resultados son los siguientes:

- a. En general los colaboradores manifiestan que al inicio de su relación laboral solo recibieron instrucciones generales inherentes al puesto; no así el conocimiento de procesos y del sistema administrativo, los cuales fueron conociendo conforme realizaban sus labores.
- b. Consideran que la carga laboral, en los últimos años, ha subido de manera considerable, mientras que la compensación económica no coincide con la misma. Expresaron que sus aportes no son reconocidos, por lo tanto, no perciben oportunidades de crecimiento. Finalmente, afirmaron que desconocen si existen planes de incentivos.
- c. El trabajo en equipo se percibe en el área cercana al trabajo (su sede y región), sin embargo, consideran que no existe con las oficinas del área central (facultades y departamentos operativos).

4.2 Discusión de los resultados

4.2.1 Discusión de los resultados del personal administrativo

- a. Para Baguer (2012) el clima laboral es el ambiente humano en el que desenvuelven sus actividades los colaboradores de una institución o las características del entorno de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Por consiguiente, y con base en los resultados de la investigación de campo, la falta de políticas y procesos claros en la gestión del talento humano del centro universitario genera un clima laboral no favorable, para el buen desempeño del personal, en consecuencia, afecta de manera directa en la atención de los clientes.
- b. Existen diferentes variables que afectan el clima laboral de la institución entre ellas: el ambiente físico y el equipamiento para desempeñar el trabajo; la falta de trabajo en equipo percibido en las sedes departamentales con relación al área de oficinas centrales; la falta de un plan de desarrollo del personal que está provocando desmotivación; la inexistencia de una política salarial que pone de manifiesto la ausencia de un justo reconocimiento económico a las labores.
- c. Según Gan, Federico y Berbel, Gaspar (2007) el clima laboral afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta o no la sienten” casi siempre tienen un clima organizacional degradado. De ahí se deduce que el nivel de compromiso y lealtad, de los colaboradores de la universidad, es mejor en las sedes departamentales que en la capital; en especial por la percepción de la mala distribución de la carga laboral y del reconocimiento justo del trabajo realizado, además de la desmotivación por la falta de incentivos laborales.

4.2.2 Discusión de los resultados del personal docente

- a. Los docentes evidencian apertura y disponibilidad para trabajar en equipo, factores que contribuyen al crecimiento y aprovechamiento de experiencias, que son transmitidas a los estudiantes. Además, el personal académico tiene una buena percepción de la resolución de conflictos, elemento importante para promover un clima laboral agradable, mismo que es percibido por los estudiantes. Cabe recordar que un ambiente cooperativo y solidario, fortalece las relaciones y el trabajo en equipo, elementos necesarios para el logro de objetivos y para mejorar el servicio a los estudiantes.
- b. Según Mejía (2010) uno de los factores que influye en el clima laboral es la condición ambiental, y según los docentes de la universidad es indispensable mejorar estas condiciones estructurales y físicas de los lugares donde se realizan sus labores. Dichos factores influyen tanto en su rendimiento, como en la atención de los clientes “los estudiantes”.
- c. La falta de recursos didácticos afectará el alcance de los objetivos académicos, así como el cumplimiento de lo ofrecido a los estudiantes, especialmente el logro de las competencias profesionales que el programa ofrece. De no obtener el servicio ofrecido, los estudiantes se desmotivarán, factor que incide en la pérdida de su lealtad a la institución.
- d. Se hace necesario hacer una evaluación del mercado profesional, en el área de la docencia así como establecer una tabla de pagos, ajustada a las demandas del mercado. Vale la pena indicar que si el colaborador se siente bien remunerado, brindará un servicio de mejor calidad a los estudiantes.
- e. Es un reto, para el departamento de recursos humanos y para los directores de los diferentes centros educativos, fomentar un mayor trabajo en equipo, puesto que este contribuirá al intercambio de conocimiento y experiencias, que favorecerán la calidad del servicio a los estudiantes.

- f. Como parte de un liderazgo participativo y colaborativo, es importante que el aspecto positivo en el desempeño de los docentes sea reconocido, por los directores de los centros educativos, puesto que contribuye a mantener y mejorar la atención a los estudiantes. Esto implica una mantener motivados a los docentes, lo cual requerirá, desde decanos y encargados de los diferentes centros educativos, a tomar las medidas necesarias para que de manera eventual se hagan reconocimientos por el buen desempeño docente. Cabe recordar que un profesional bien motivado, se verá comprometido a seguir dando lo mejor de sí en la atención a los estudiantes

4.2.3 Discusión de los resultados de los estudiantes

- a. González, Carmona y Rivas (2007) respecto a la satisfacción de los clientes expresa que vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno cambiante y en donde la oferta de cierto producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado. Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, para ello es indispensable hacer constantes adaptaciones del producto o servicio ofertado, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización. Por tal motivo, es de vital importancia que la universidad implemente una planificación estratégica que se enfoque en optimizar la satisfacción de los estudiantes.
- b. El nivel de retención y lealtad de los estudiantes será mayor si reciben el servicio según lo ofrecido en sus carreras, por consiguientes, es necesario brindarles una adecuada información, tanto al inicio (información del pensum, programas, etc.) como al final de sus procesos académicos (exámenes de competencias profesionales, informes de prácticas, tesis, etc.).
- c. En cuanto a la supervisión de la calidad académica, por parte de las decanaturas, es indispensable porque asegura la calidad académica, a través de la contratación de docentes especialistas y calificados para el curso a impartir. Además, se evidenció que es necesario

un constante monitoreo de la programación de clases para que se según lo establecido. Ambas medidas se encaminan a optimizar el nivel de satisfacción de los estudiantes, así como a la prevención una posible desacreditación de la universidad por incumplimiento de la oferta académica.

- d. La insatisfacción en los servicios de gestiones, biblioteca y otros relacionados al estudiante, son resultado de una comunicación poco asertiva, que ha generado desconocimiento inseguridad y molestia en los estudiantes. En consecuencia, ha dado lugar a la baja identificación con su casa de estudios. Al respecto, caber recordar que la lealtad del cliente puede generar la atracción de nuevos estudiantes.
- e. La indicación de los estudiantes respecto a la necesidad de mejorar los ambientes donde reciben clases representa un reto para la administración, que entre otras iniciativas deberá realizar una evaluación más detallada para poder implementar mejores condiciones físicas que generen un ambiente idóneo para las actividades académicas. Cabe recordar, que la comodidad de los estudiantes mejora el nivel de satisfacción; eleva el nivel de pertinencia y motivación de los alumnos e incluso, facilita su proceso de enseñanza y aprendizaje.

Conclusiones

1. El clima laboral, desde la perspectiva de los colaboradores de la universidad, es considerado como no favorable, lo cual incide negativamente en su desempeño. En consecuencia, afecta los procesos de la atención y satisfacción de los clientes.
2. Los factores que afectan el clima laboral de la institución universitaria son la desmotivación, la ausencia de compromiso, identificación y lealtad empresarial; rendimiento menor a lo esperado, así como el alto nivel de rotación del personal. Dichos elementos generan una alerta en la gestión de talento humano, que requiere una acción inmediata que permita prever mayores costos de reclutamiento, capacitación y gestión del recurso humano.
3. Los colaboradores administrativos, tanto de la capital como de la región departamental, están insatisfechos con las condiciones laborales existentes: remuneración económica, poco o ningún reconocimiento de sus funciones; condiciones físicas y equipamiento para desarrollar sus tareas. Dichos factores no solo generan malestar e inconformidad, sino también propicia un clima laboral desfavorable para un desempeño satisfactorio de los colaboradores, por ende, se convierte en el mayor de los obstáculos para el logro de los objetivos de la universidad.
4. El clima laboral tiene una alta incidencia en el servicio que se presta a los clientes. De hecho, los niveles de insatisfacción de los estudiantes están relacionados primeramente con el área académica la cual evidencia poca claridad en los procesos iniciales de las carreras. En segundo lugar, con la necesidad de mejoras en la infraestructura, mobiliario, servicios de cafetería y biblioteca; y en tercer lugar, al servicio y atención del personal administrativo.
5. El clima laboral desfavorable ha incidido de manera negativa en la calidad del servicio a los estudiantes; lo cual ha repercutido en la lealtad a la casa de estudios, la cual es evidente el nivel de deserción y de continuidad en los siguientes niveles académicos, así como en la poca o nula publicidad de boca a boca.

Recomendaciones

1. Crear una atmósfera laboral basada en confianza y trato personalizado, con la finalidad de aumentar la capacidad y bienestar en los colaboradores; puesto que son los entes de impacto en la atención a los clientes.
2. Revisar la política de la gestión del talento humano no solo para garantizar que responda a las políticas, objetivos y planes estratégicos de la universidad, sino también para que propicie, entre otros: a) la captación de docentes idóneos y especializados en las materias; b) la implementación de planes anuales de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades y de la evaluación del desempeño del personal administrativo y docente; c) la construcción de un plan de comunicación efectivo tanto para el área académica de estudiantes y docentes, como para las relaciones administrativas entre los centros educativos y las oficinas centrales d) la optimización de los servicios y beneficios de la biblioteca virtual de la universidad, tanto para los colaboradores académicos como para los estudiantes; e) la implementación de indicadores de la gestión, que favorezcan la evaluación constante y las oportunidades de mejora.
3. Realizar un estudio completo de las remuneraciones económicas, así como una evaluación del desempeño laboral, con la finalidad de concretar una política de salarios y honorarios profesionales, así como el respectivo plan de beneficios y compensaciones laborales competitivas en el mercado.
4. Evaluar las condiciones de infraestructura, ambientes y aprovisionamiento de equipo e insumos a nivel nacional, que permitan generar los cambios necesarios para la optimización de la ejecución de las labores administrativas y académicas.
5. Fomentar una cultura de servicio al cliente, que promueva la lealtad de los clientes -los estudiantes-, y en consecuencia, que optimice los niveles de retención.

Referencias

Bibliografía

1. Agustín, M., & Domelis, M. (2009). *Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior*. Venezuela: Editorial Docencia Universitaria.
2. Alvaro, A. & et. al. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones, fundamentación*. México: Editorial el Manual Moderno, S.A.
3. Bager, A. (2012). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
4. Flores B. (2003). *La satisfacción estudiantil como indicador de la calidad de la educación superior*. Investigación Educativa: Revista del Instituto de Investigación Educativa–UNMSM, páginas 77-82 Lima, Perú: s.e.
5. Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
6. García, R. (2005). *Glosario de Términos Básicos en Regulación y Acreditación en Educación Superior Virtual y Transfronteriza*. México: Editorial UNESCO-IESALC.
7. George, B. & Scott, S. (2009). *Administración de recursos humanos*, México: Editorial Cosegraf CENGAGE Learning.
8. González, P & et. al. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. España: Editorial Egondi Artes Gráficas S.A.
9. Guizar, R. (2015). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

10. Kotler, P; y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación
11. Kotler, Philip y Armstrong (2012). *Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
12. Londoño, C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones. En busca del santo grial*. España: Editorial: Fundación Confemental.
13. Luc, B. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias* México: Editorial Trillas S.A.
14. Llana, F. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid España: Editorial Lex Nova S.A.
15. Mejía, M. (2010). *Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral*. Guatemala: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
16. Münch, G. (2009). *Más allá de la excelencia y de la calidad*. México: Editorial Trillas.
17. Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Editorial Ideas propias.
18. Pfeffer, J. (2006)- *Como mejorar el clima organizacional*. Argentina: Universidad de Standford.
19. Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Editorial Díaz de Santos.
20. Tschohl, J. (2014). *Servicio al cliente, técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Estados Unidos de América: Editorial Service Quality Institute.

21. Uribe, P. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F. Editorial El Manual Moderno, S.A.
22. Uribe, P. (2016). *Psicología del trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México

Webgrafía

23. Paz Ovalle, Jhonatan I. Ensayo: *La Satisfacción Estudiantil: Indicador Para Mejorar el Contexto Universitario. USAC. Recuperado de:*
<http://revistasdigi.usac.edu.gt/ipn/index.php/IPN/article/viewFile/60/90>
24. Pereira Méndez, Catherine N. (2014). *Clima laboral y servicio al cliente* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>
25. Revista Puro Marketing, Publicación del 24 de septiembre de 2015, “3 principios de atención al cliente esenciales para el marketing. Recuperado de:
<http://www.puromarketing.com/44/25421/principios-atencion-cliente-esenciales-para-marketing.html>
26. Subauste Arroyo, Rosa M. (2013). *Clima Laboral en el área de atención al cliente de EMAPA*. Tesis San Vicente Cañete. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/rosasubauste2013/informe-final-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atencion-al-cliente-de-emapa-caete-sa-2013-san-vicente-de-caete>
27. Unesco. (1997). *Recomendación relativa a la Condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior*. Recuperado de:
http://portal.unesco.org/es/ev.php.RL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Anexos

Anexo 1

Encuesta sobre clima y satisfacción laboral

Como parte del desarrollo de la tesis *Institución Privada de Educación Superior*, se solicita su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceré que invierta unos minutos de su tiempo en responder la presente encuesta, encerrando en un círculo la literal que considere correcta. *Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.*

Área geográfica de trabajo:

- a. Departamental
- b. Capital

1. Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la universidad, considera que son:

- a. Excesivas
- b. Adecuadas
- c. Insuficientes
- d. No existen

2. El intercambio de experiencias personales/laborales en grupos interdisciplinarios dentro de su misma área, lo considera:

- a. Muy amenazante
- b. Amenazante
- c. Poco amenazante
- d. No siente amenaza

3. El manejo y la resolución de conflictos por parte de su líder más próximo, durante el desarrollo del trabajo regular es:

- a. Muy satisfactoria
- b. Satisfactoria
- c. Poco satisfactoria
- d. No le satisface

4. La cooperación y la solidaridad entre los miembros de su grupo o área de trabajo, es:

- a. Alta
- b. Regular
- c. Baja

5. El trabajo que Ud. realiza, cubre sus expectativas:

- a. Mucho
- b. Regular
- c. Poco
- d. Nada

6. Los recursos (humanos, financieros, de dotación e información) que la universidad pone a su disposición para el desempeño de su trabajo, son:

- a. Excesivos
- b. Adecuados
- c. Deficientes

7. Las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, ruidos, etc.) considera que son:

- a. Muy confortables.
- b. Confortables.
- c. Soportables
- d. Incómodas

8. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta universidad?
- Mucho
 - Regular
 - Poco
9. Tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
10. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
11. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
12. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la universidad?
- Muy alto
 - Alto
 - Regular
 - Bajo

13. En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
14. Existe comunicación fluida entre su Campus, Región y sede y la sede regional y/o central.
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
15. La universidad otorga buenos y equitativos beneficios a los colaboradores
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
16. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - No de acuerdo
17. Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
18. Su remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de su cargo
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - No de acuerdo

19. Los jefes reconocen y valoran su trabajo
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
20. La distribución de la carga de trabajo que tiene su área es:
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
21. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo le ha hablado sobre su progreso:
- Sí, un compañero
 - Sí, mi jefe inmediato
 - No me han hablado
22. Este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.
- Sí
 - No
 - No estoy seguro
23. En el trabajo, cuentan sus opiniones
- Sí
 - No
 - No estoy seguro
24. En los últimos siete días, ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.
- Sí
 - No

25. Desde su punto de vista cuales con los tres (3) aspectos que considera podrían mejorar el ambiente de trabajo:

Anexo 2

Encuesta sobre Clima y satisfacción laboral (docentes)

Como parte del desarrollo de la tesis *Institución Privada de Educación Superior*, se solicita su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceré que invierta unos minutos de su tiempo en responder la presente encuesta, encerrando en un círculo la literal que considere correcta. ***Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.***

Área de trabajo:

- a. Departamental
- b. Capital

1. Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la universidad, considera que son:

- a. Excesivos
- b. Adecuados
- c. Insuficientes
- d. No existen

2. El intercambio de experiencias personales/docentes en grupos multidisciplinarios dentro de su misma área lo considera:

- a. Muy amenazante
- b. Amenazante
- c. Poco amenazante
- d. No siente amenaza

3. El manejo y la resolución de conflictos por parte de su líder más próximo, durante el desarrollo de la docencia regular es:

- a. Muy satisfactoria
- b. Satisfactoria
- c. Poco satisfactoria
- d. No le satisface

4. La cooperación y la solidaridad entre los miembros de su grupo o área de docentes, es:

- a. Alta
- b. Regular
- c. Baja
- d. Ninguna

5. Los recursos (didácticos, audiovisuales, de dotación e información) que la universidad pone a su disposición para el desempeño de su trabajo, son:

- a. Excesivos
- b. Adecuados
- c. Deficientes
- d. Muy deficientes

6. En relación a las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, ruidos, etc.) usted considera que son:

- a. Muy confortables.
- b. Confortables.
- c. Soportables
- d. Incómodas
- e. Muy incómodas

7. Se siente orgulloso de pertenecer a esta universidad
- Mucho
 - Regular
 - Poco
 - Nada
8. Tiene el suficiente tiempo para realizar su docencia habitual:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
9. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por la docencia desempeñada?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
10. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo la docencia?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
11. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por realizar docencia en la universidad?
- Muy alto
 - Alto
 - Regular
 - Bajo
 - Muy bajo

12. En la universidad se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Con cierta frecuencia
13. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
14. Los jefes reconocen y valoran su desarrollo y función como docente
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Con cierta frecuencia
15. En el desarrollo de la docencia, sus opiniones cuentan.
- Sí
 - No
 - No estoy seguro
16. En los últimos meses, he recibido reconocimiento o elogios por la docencia bien hecha.
- Sí
 - No
17. Indique tres (3) oportunidades de mejora en la universidad para realizar de mejor forma su labor docente:

Anexo 3

Encuesta sobre Satisfacción del estudiante

Como parte del desarrollo de la tesis agradecería su opinión respecto a las condiciones y el servicio que se le ha prestado en su estadía en esta casa de estudios. Los resultados ayudarán a presentar propuestas de mejora en beneficio del. Por esta razón le agradeceré que pueda invertir unos minutos de su tiempo en responder esta encuesta, encerrando en un círculo la literal que considere correcta.

Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

Área de estudio:

- a. Departamental
- b. Capital

1. A la hora de elegir los estudios le dieron a conocer cuáles eran los conocimientos, aptitudes y destrezas a adquirir:

- a. Desde el inicio
- b. Durante el proceso de estudios
- c. Al final del proceso
- d. Nunca lo supe

2. Estoy satisfecho con los objetivos del plan de estudios

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

3. Estoy satisfecho con la planificación de la enseñanza (pensum, programas, guía semanal)

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

4. El desarrollo de la enseñanza es coherente con las actividades programadas

- a. Mucho
- b. Regular
- c. Poco

5. Estoy satisfecho con el desarrollo de la enseñanza

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

6. Estoy satisfecho con la evaluación del aprendizaje

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

7. Estoy satisfecho con el sistema para realizar mis gestiones académicas

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

8. Me siento satisfecho con el sistema para realizar mis pagos

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

9. Ud. se siente orgulloso de pertenecer a esta institución universitaria

- a. Mucho
- b. Regular
- c. Poco

10. En cuanto a las instalaciones donde recibe clases, ¿Cómo considera el ambiente físico (acondicionamiento, equipamiento, iluminación, mobiliario Etc.,)?

- a. Muy comfortable.
- b. Comfortable.
- c. Soportable
- d. Incómodo
- e. Muy incomodo

11. El servicio de cafetería es satisfactorio

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Poco satisfactorio

12. Se siente satisfecho con el servicio de biblioteca

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

13. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por la atención de su coordinador académico y/o centro educativo?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Regular
- d. Bajo
- e. Muy bajo

14. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por la atención secretarial y otras oficinas de atención al estudiante en su campus o sede?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Regular
- d. Bajo
- e. Muy bajo

15. La universidad ha cumplido mis expectativas en cuanto a tiempos para completar mi carrera

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Se puede mejorar
- d. En desacuerdo

16. ¿Recomendaría usted esta casa de estudios a sus amigos, familiares, etc.?

- a. Mucho
- b. Regular
- c. Poco

17. ¿Cómo se siente en relación al trato de los docentes con los estudiantes?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho

18. ¿Considera que los docentes están actualizados en la materia que imparten?

- a. Mucho
- b. Regular
- c. Poco

19. Indique tres (3) mejoras que desde su criterio son de vital importancia en el servicio de la universidad:

Anexo 4

Cuestionario-Ruta para grupo focal para estudiantes

Como parte del desarrollo de la tesis agradecería su opinión respecto a las condiciones y el servicio que se le ha prestado en su estadía en esta casa de estudios. Los resultados ayudarán a presentar propuestas de mejora en beneficio del. Por esta razón les agradeceré que puedan invertir unos minutos de su tiempo en responder esta serie de preguntas. *Todas las respuestas en esta reunión serán tratadas con la mayor discreción.*

1. ¿Podrían indicarme su carrera de estudios y en qué año se encuentran?
2. ¿Sienten que la universidad les ha proporcionado un buen servicio desde el inicio de su carrera?
3. ¿Cuál es su opinión respecto el servicio de nuestros coordinadores?
4. ¿Cuál es su opinión respecto al servicio secretarial?
5. ¿Respecto al servicio de gestiones en la universidad consideran que ha habido mejoras?
6. ¿Ha recibido información respecto a sus procesos de evaluación, egresos, graduación, etc.?
7. ¿Cómo ven a sus docentes?
8. ¿Alguna recomendación adicional?

Anexo 5

Cuestionario Ruta para grupo focal con colaboradores administrativos

Como parte del desarrollo de la tesis *Institución Privada de Educación Superior*, solicito su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón les agradeceré que puedan invertir unos minutos de su tiempo en responder esta serie de preguntas. *Todas las respuestas en esta reunión serán tratadas con la mayor discreción.*

1. ¿Cuál es el área o departamento en el cual trabajan?
2. ¿Cuándo ingresaron a la institución recibieron algún tipo de inducción?
3. ¿Cómo se sienten respecto a lo que ganan, consideran que está en un rango aceptable?
4. ¿Sienten que en la universidad tienen oportunidad de crecimiento?
5. ¿Consideran que hay trabajo en equipo?
6. ¿Sienten que les reconocen la labor realizada?
7. ¿Cómo ven los planes de incentivos laborales?

Anexo 6

Resultados cuantitativos sobre encuesta clima y satisfacción laboral

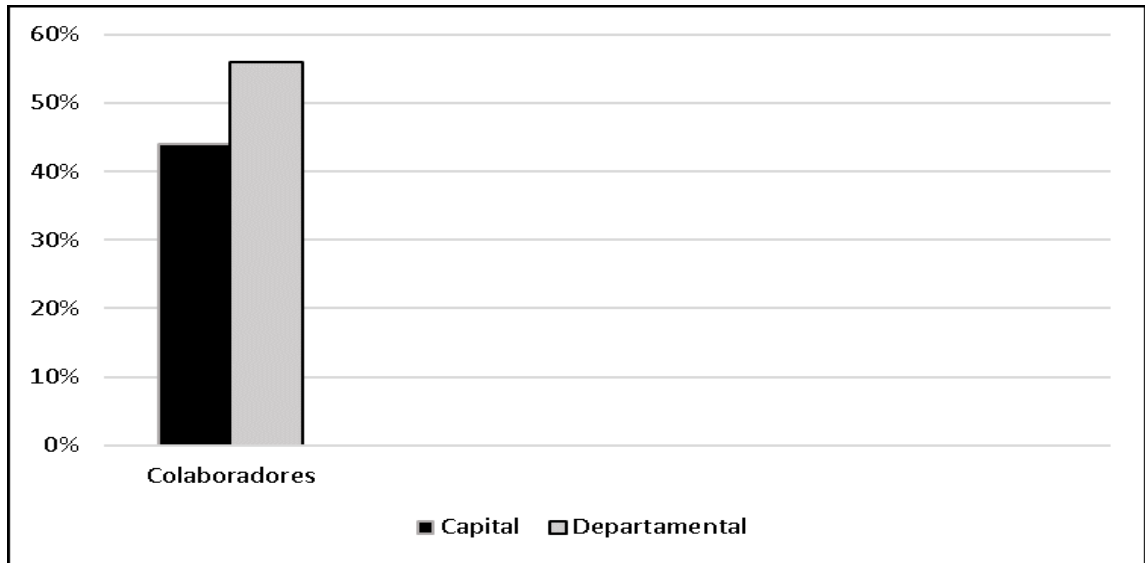


Figura 3. Área geográfica de trabajo

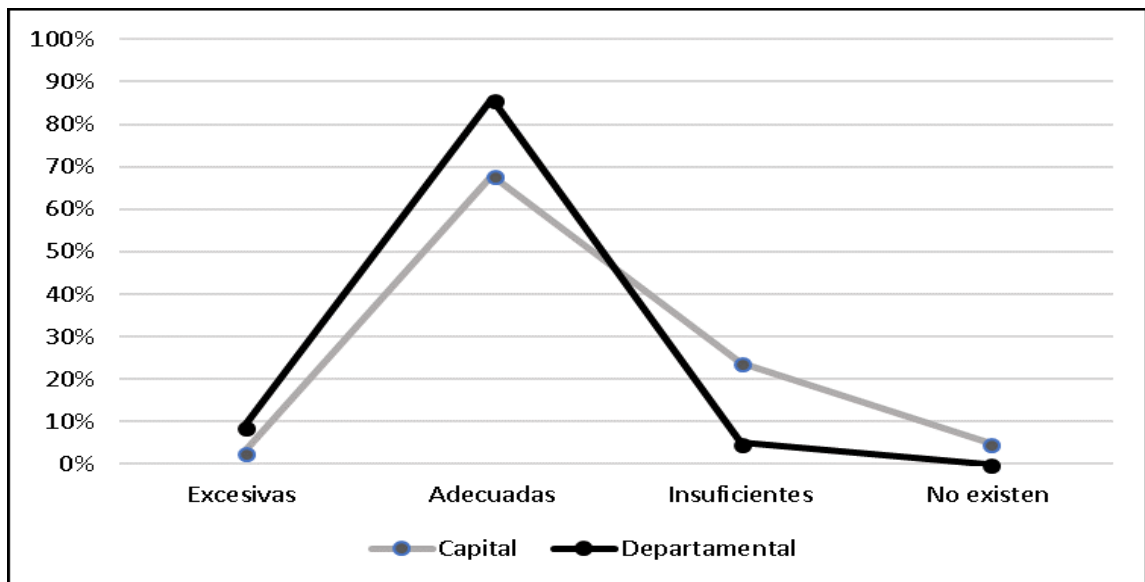


Figura 4. Normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la universidad.

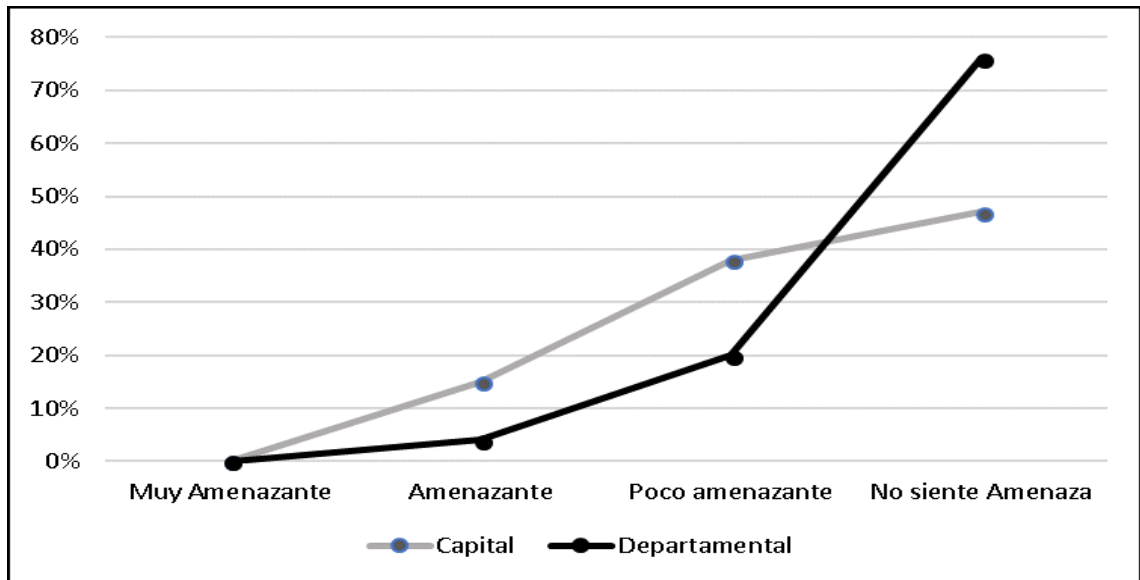


Figura 5. Intercambio de experiencias personales/laborales en grupos interdisciplinarios dentro de su misma área.

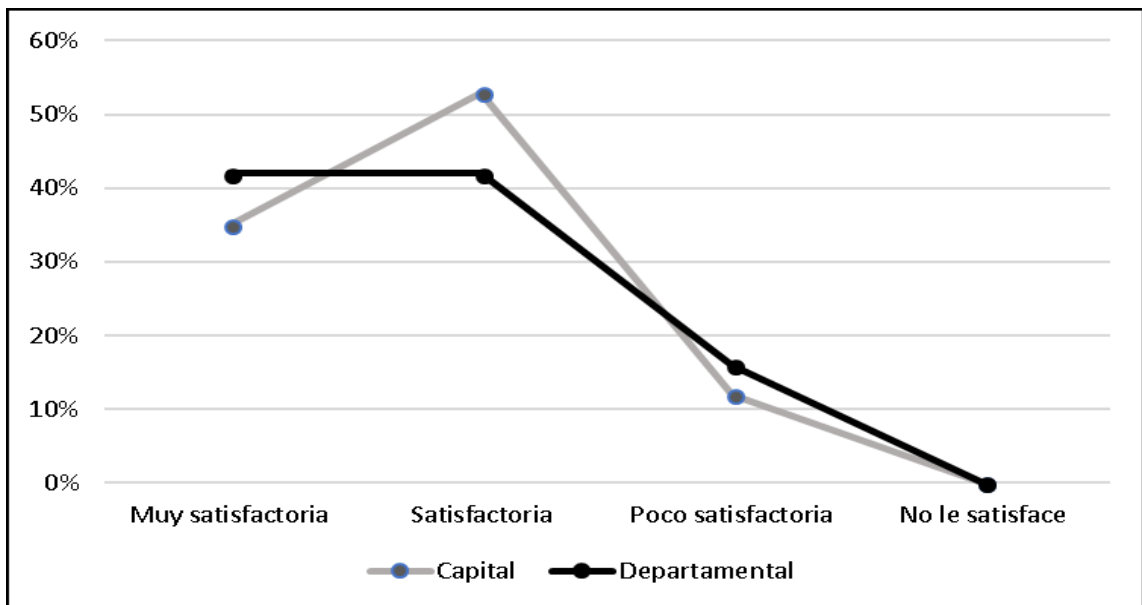


Figura 6. Manejo y resolución de conflictos por parte del líder más próximo, durante las labores.

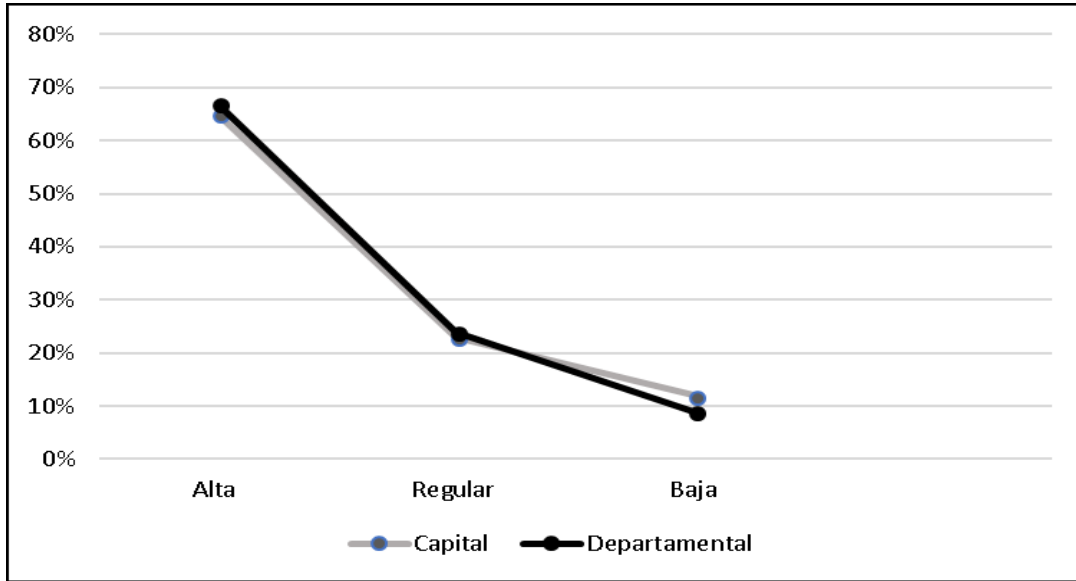


Figura 7. Cooperación y solidaridad entre los miembros del grupo o área de trabajo.

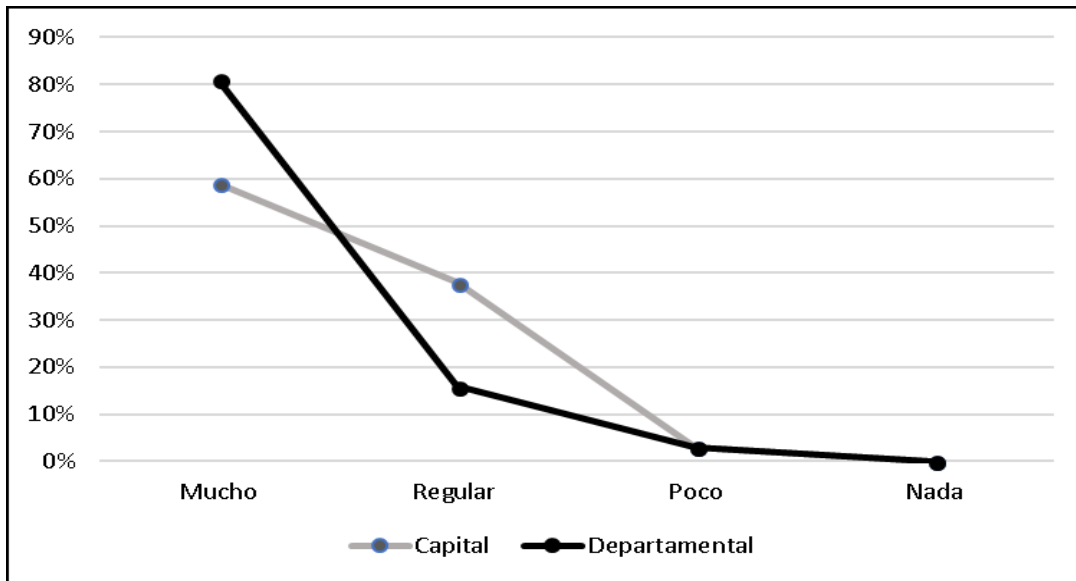


Figura 8. Expectativas laborales de los colaboradores.

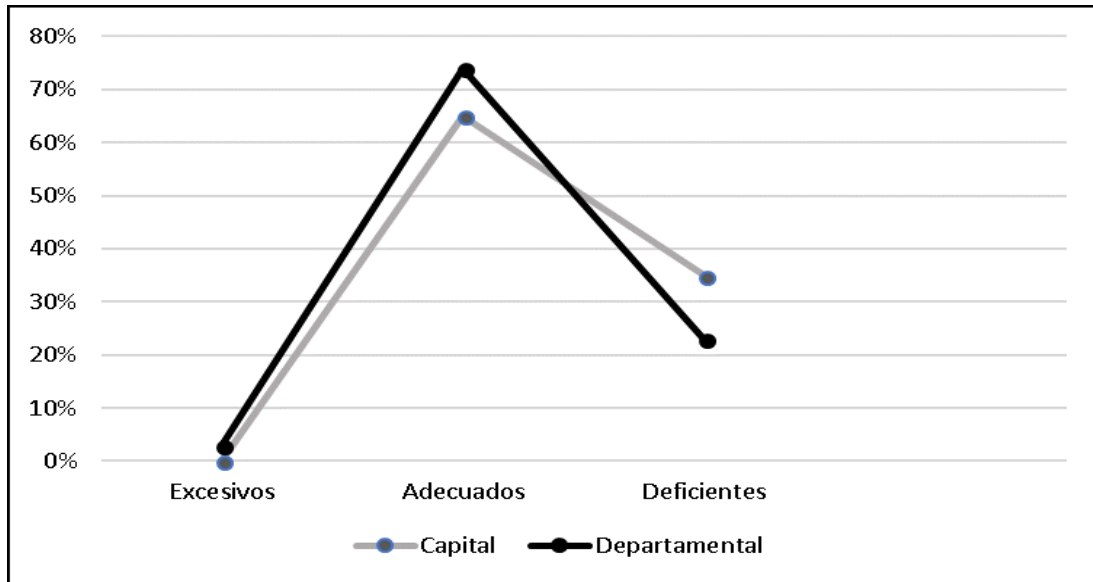


Figura 9. Recursos disponibles para el desempeño laboral.

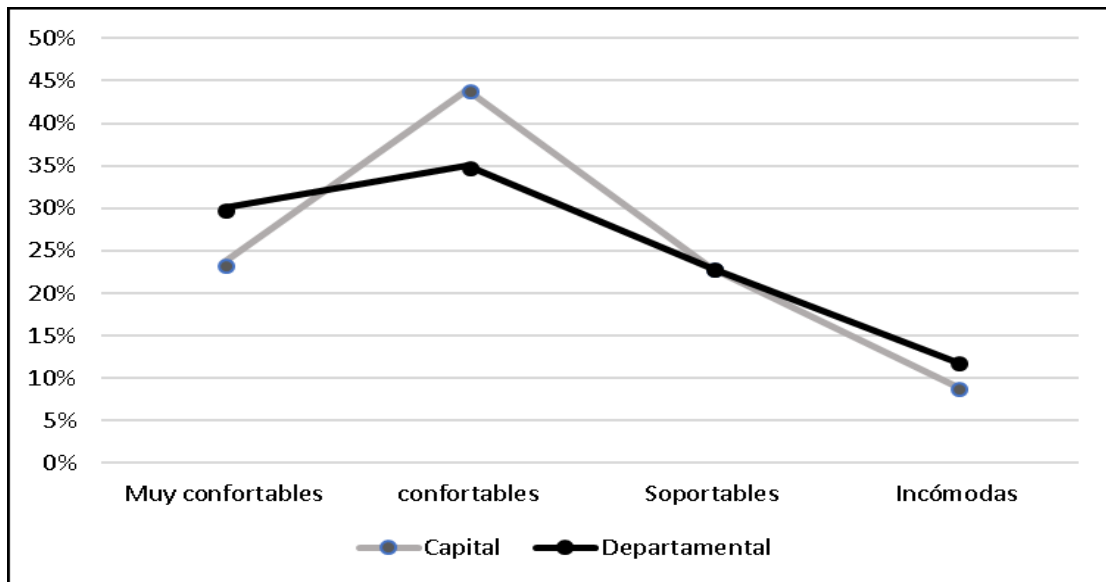


Figura 10. Condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, etc.)

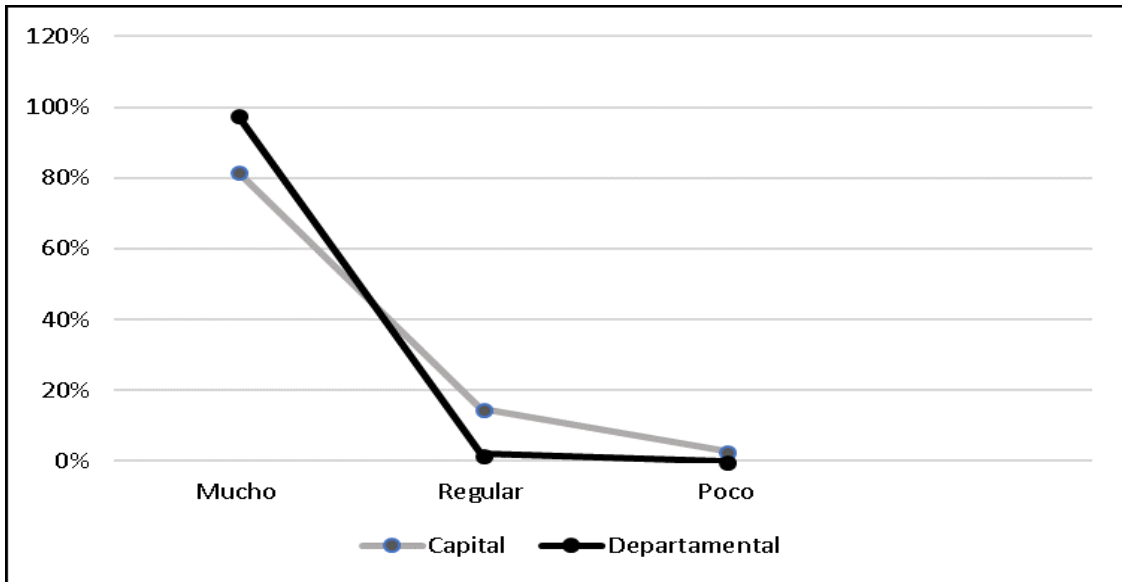


Figura 11. Orgullo de pertenecer a la universidad

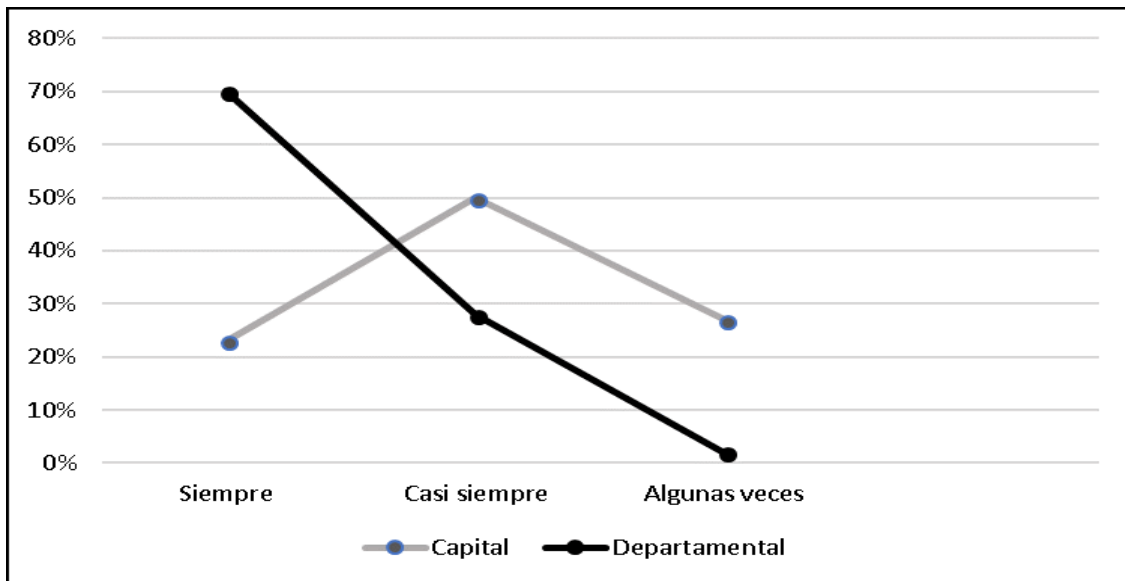


Figura 12. Tiempo para realizar el trabajo habitual.

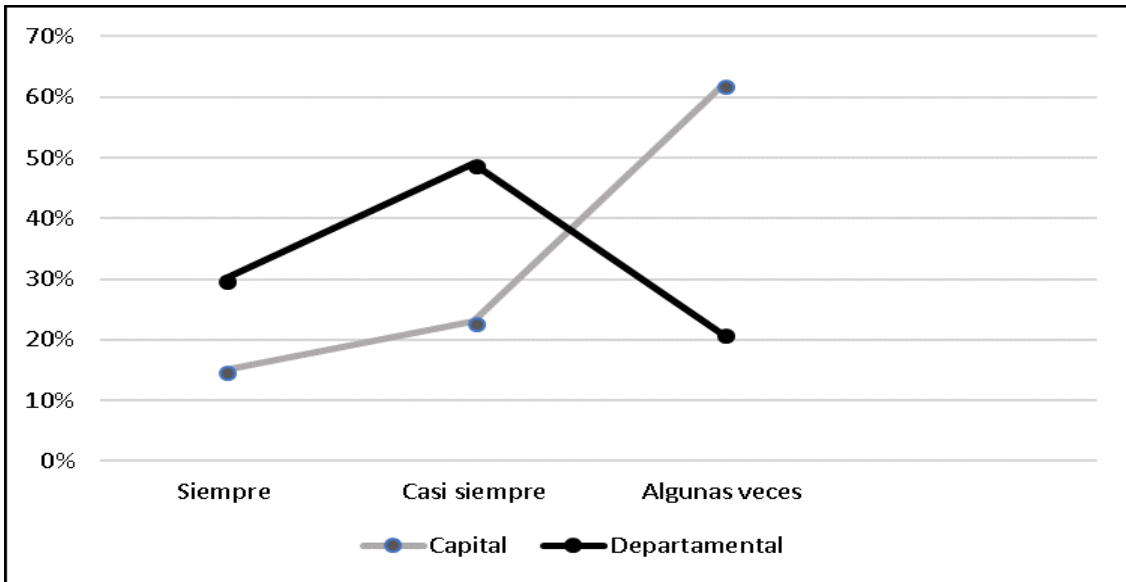


Figura 13. Retribución económica justa por las labores desempeñadas

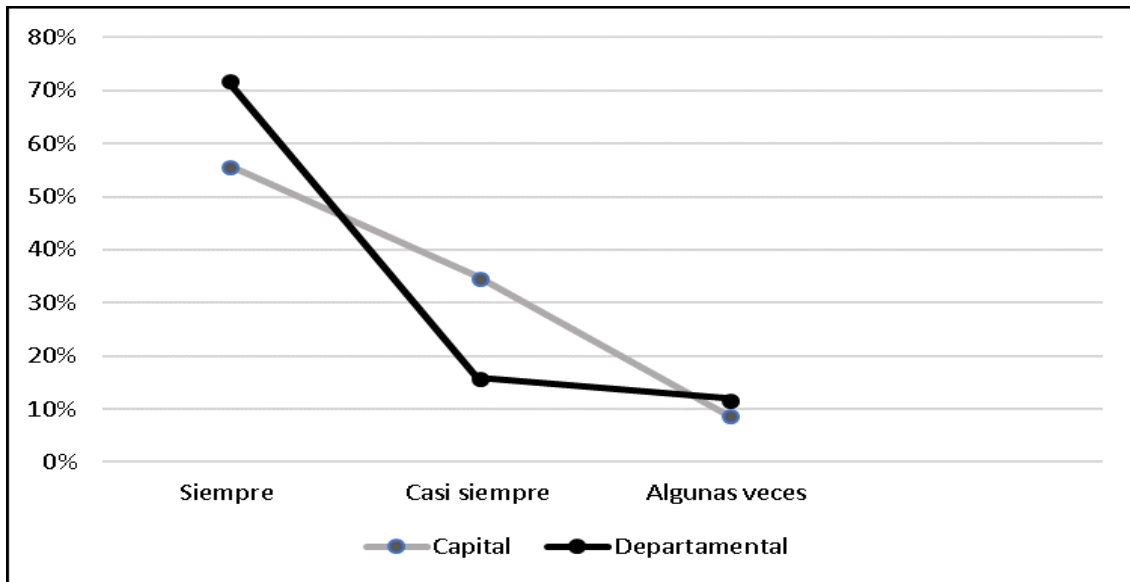


Figura 14. Actitud del jefe inmediato respecto a las sugerencias y opiniones del personal docente.

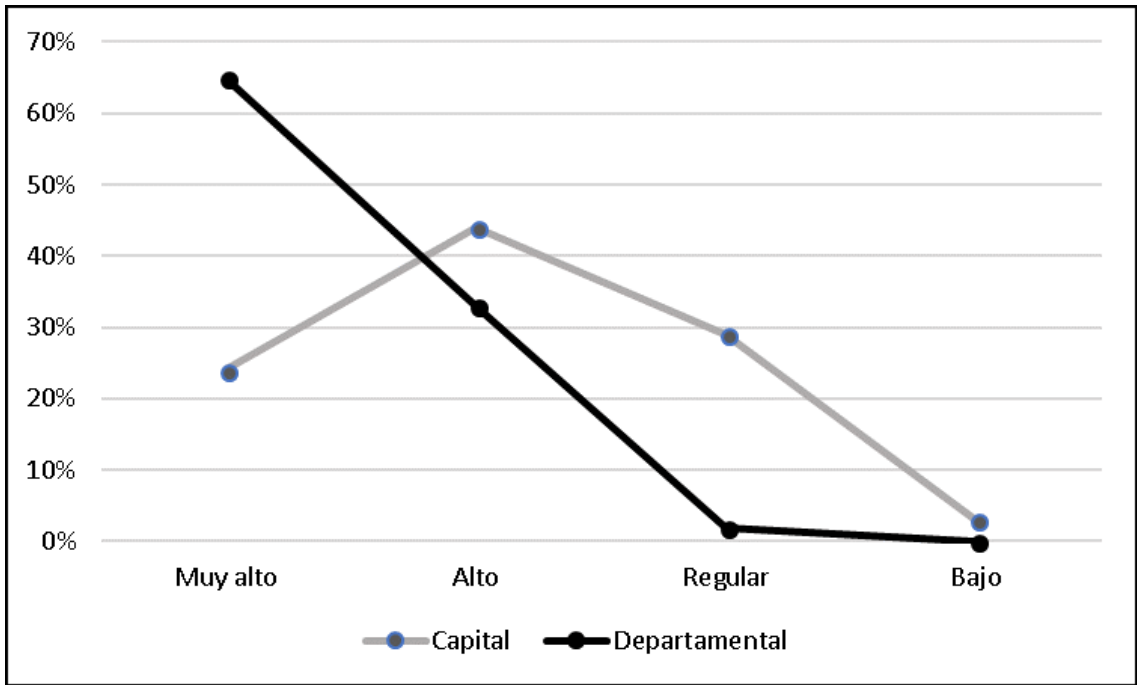


Figura 15. Nivel de satisfacción por trabajar en la universidad.

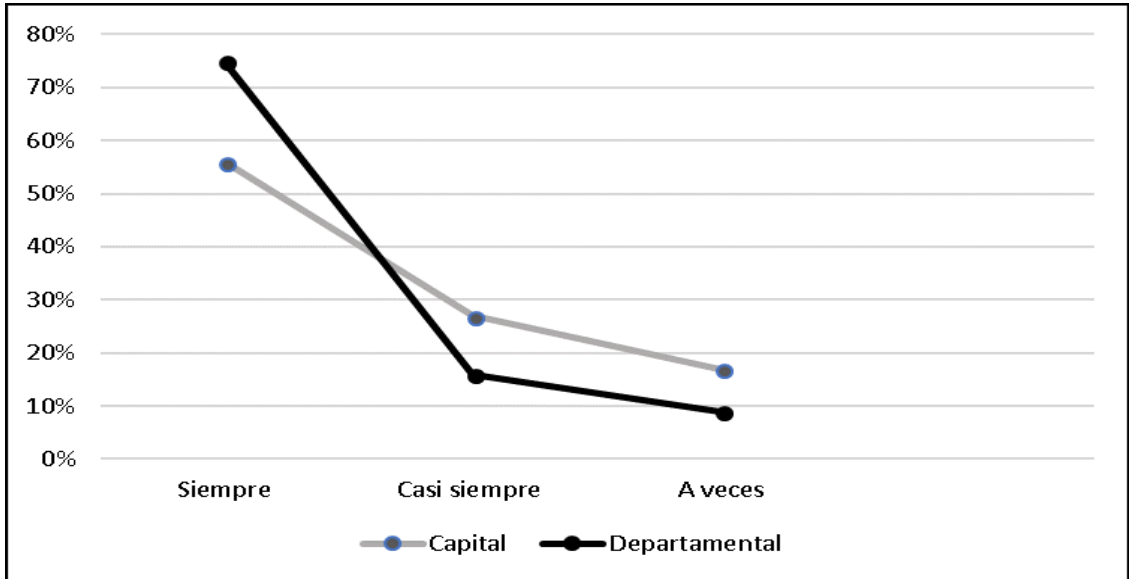


Figura 16. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo

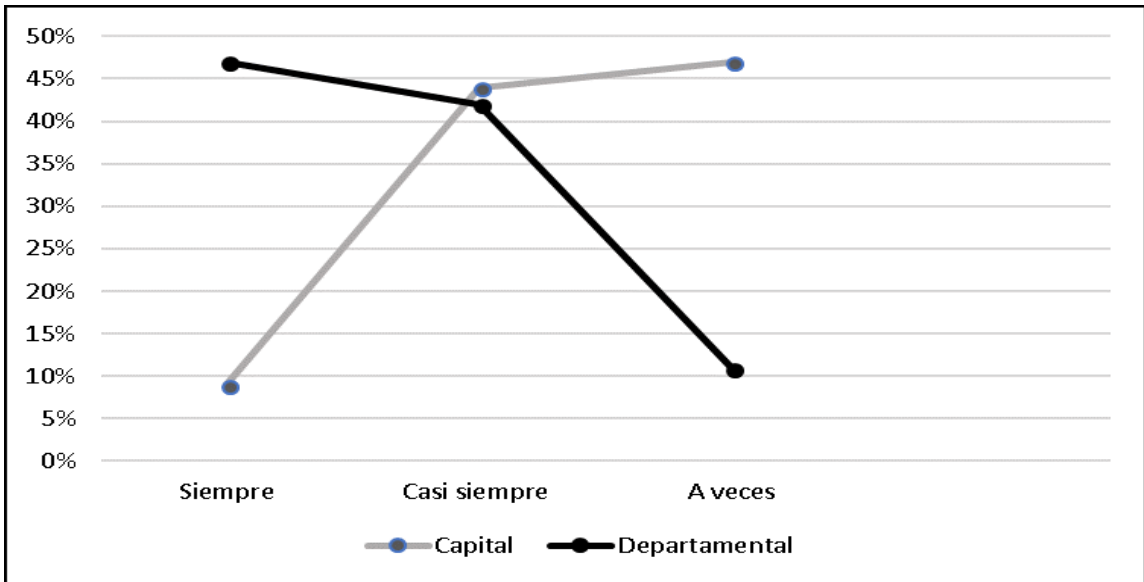


Figura 17. Comunicación fluida entre el campus, región y la sede regional y/o central.

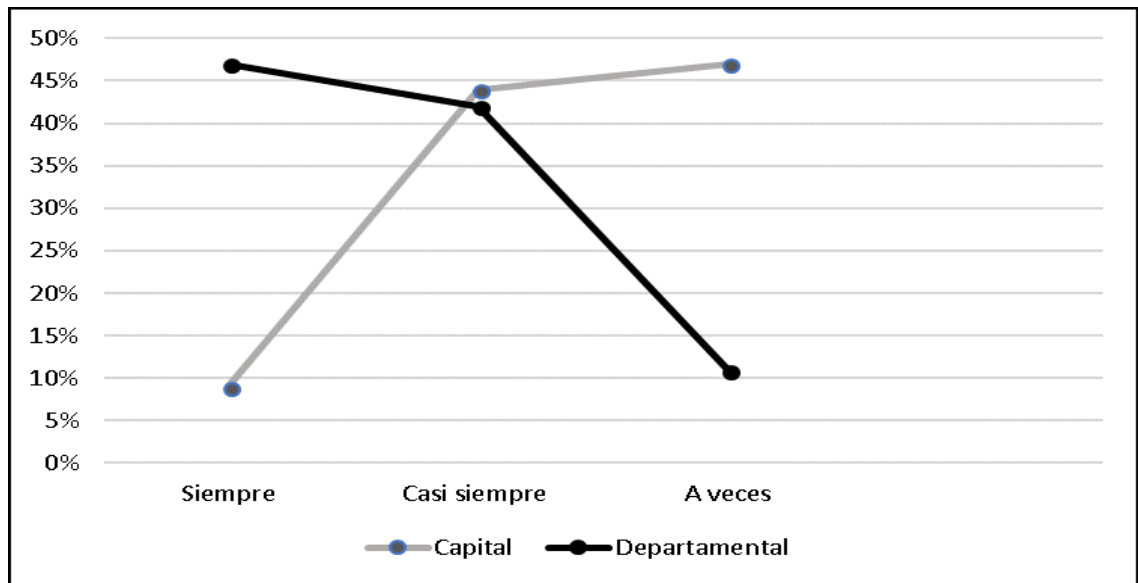


Figura 18. Beneficios que otorga la universidad a los colaboradores

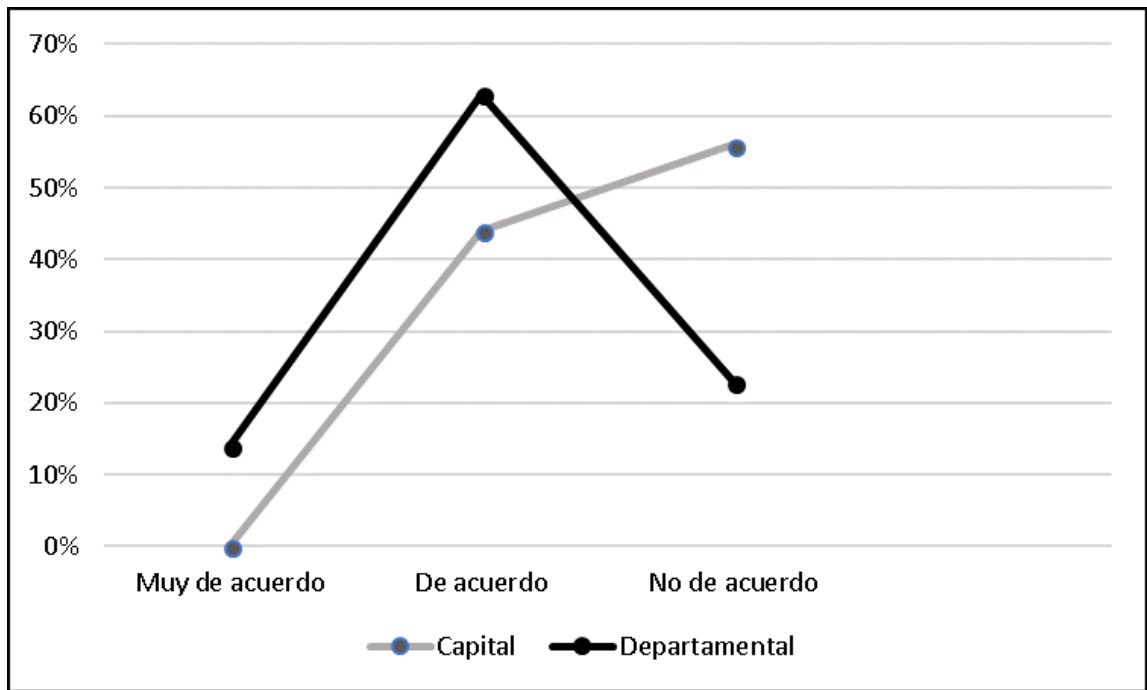


Figura 19. Remuneraciones acordes al nivel del mercado

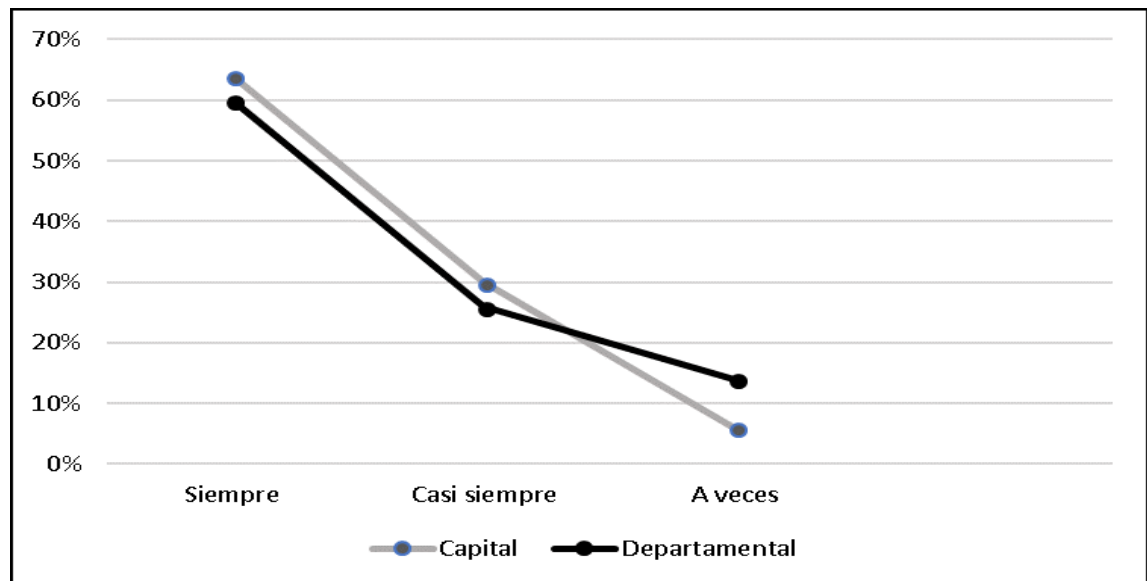


Figura 20. Apoyo del jefe inmediato frente a las dificultades del docente.

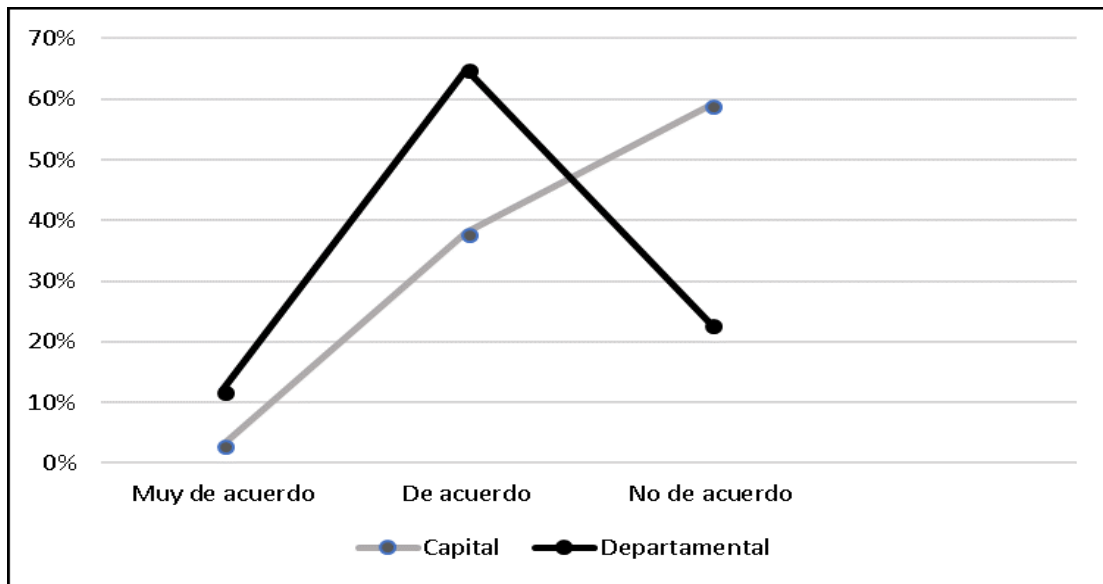


Figura 21. Remuneración acorde con las responsabilidades del cargo

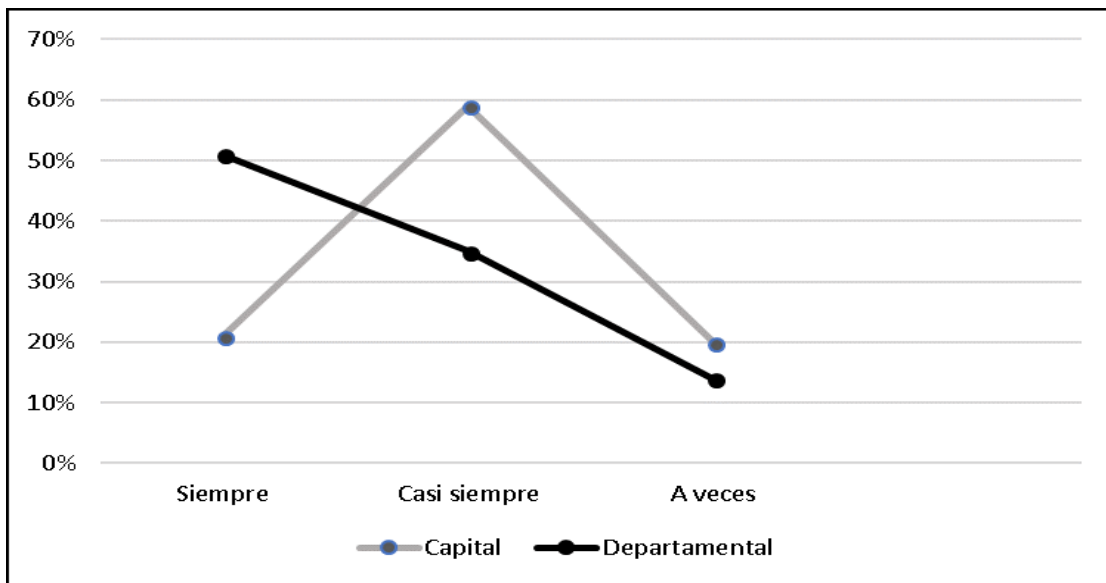


Figura 22. Reconocimiento y valoración del trabajo por parte del jefe inmediato

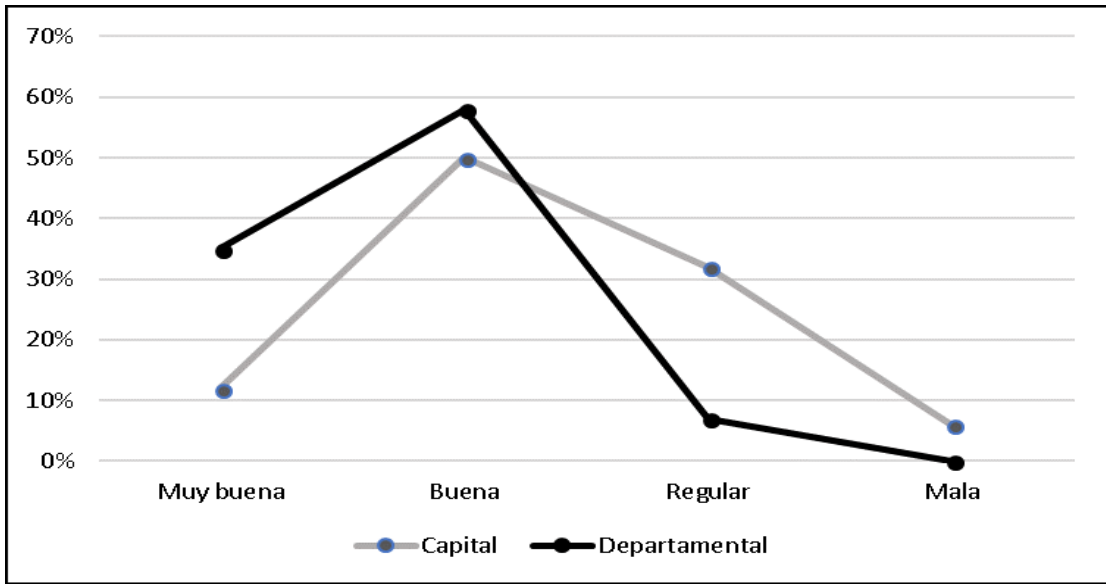


Figura 23. Distribución de la carga de trabajo

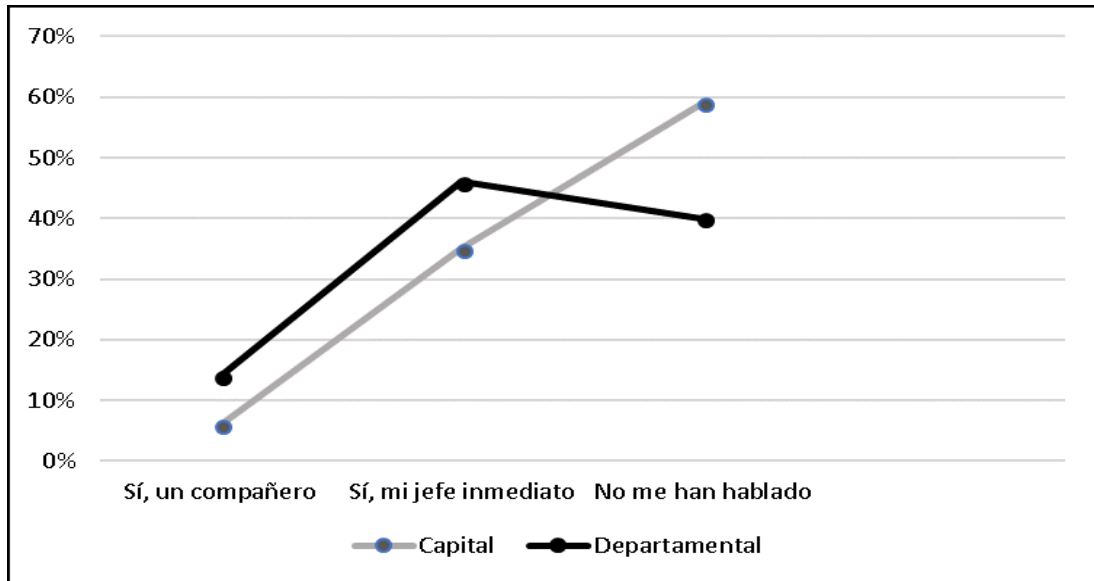


Figura 24. Estímulo laboran durante los últimos seis meses

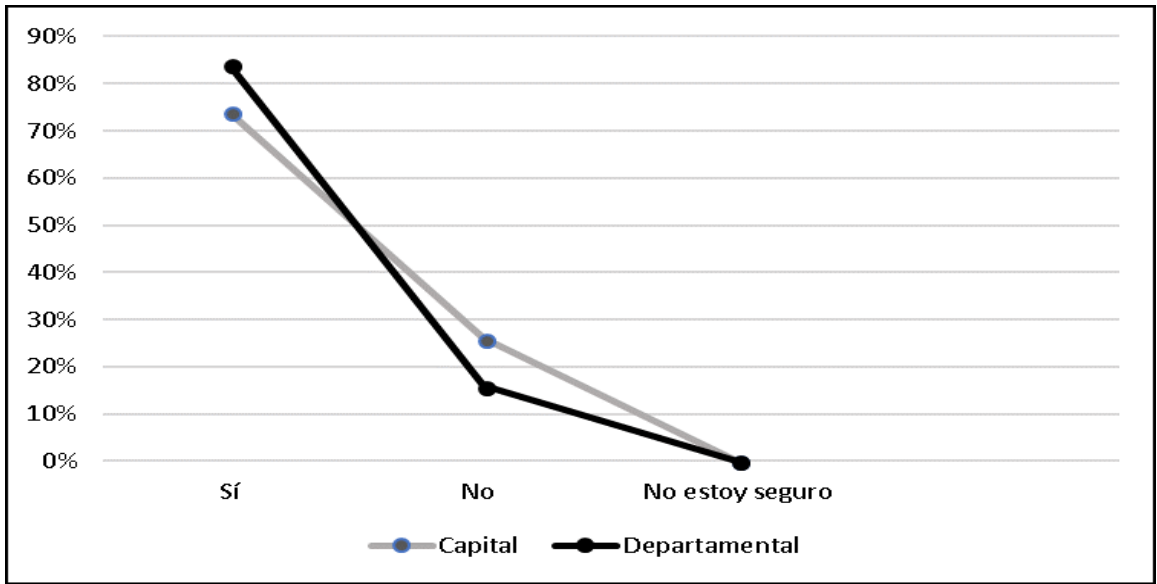


Figura 25. Oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

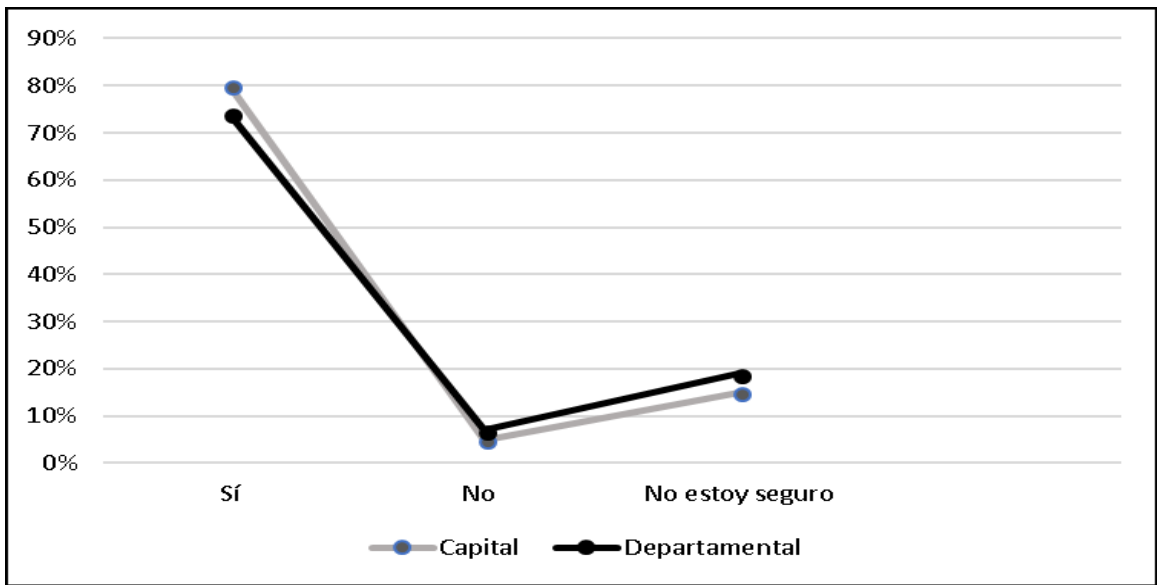


Figura 26. Validez de las opiniones del personal docente

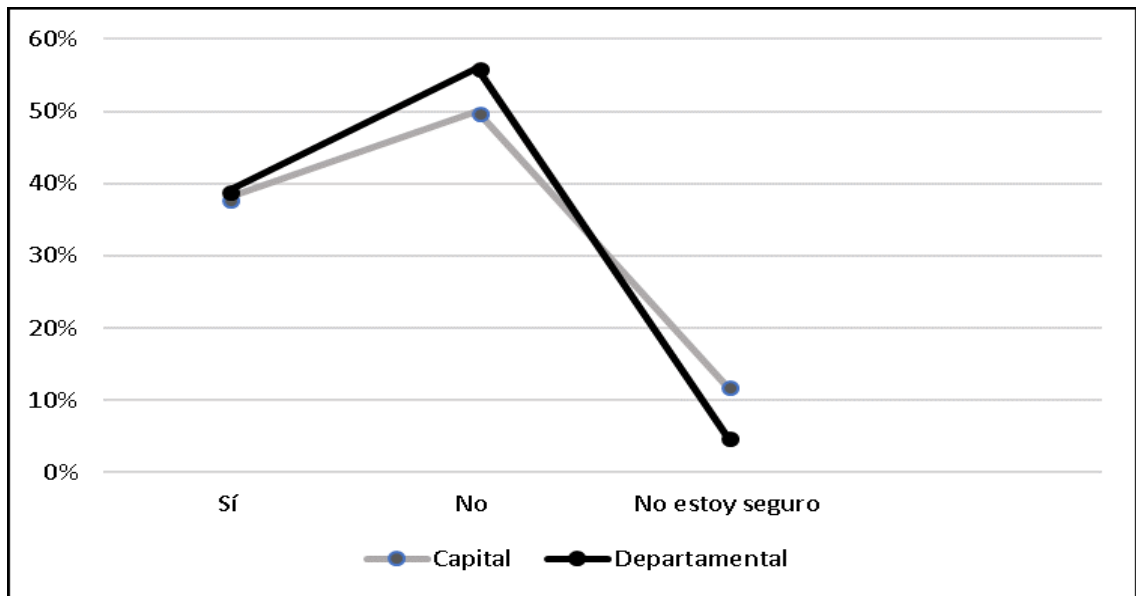


Figura 27. Reconocimiento o elogio, en los últimos siete días, por un trabajo bien hecho.

Anexo 7

Resultados cuantitativos de la encuesta sobre clima y satisfacción laboral aplicada a docentes

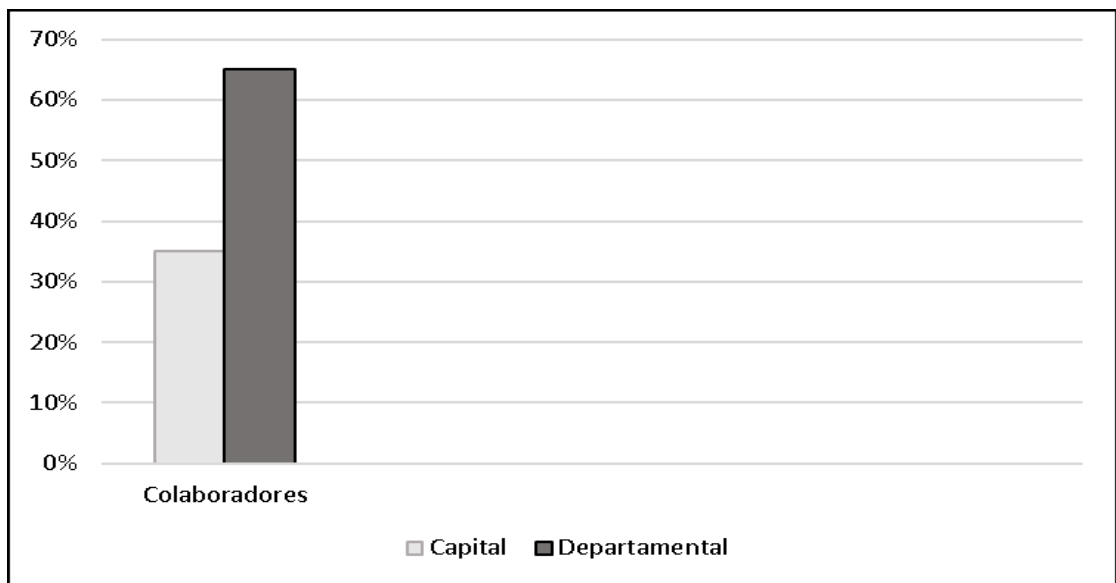


Figura 28. Área de trabajo

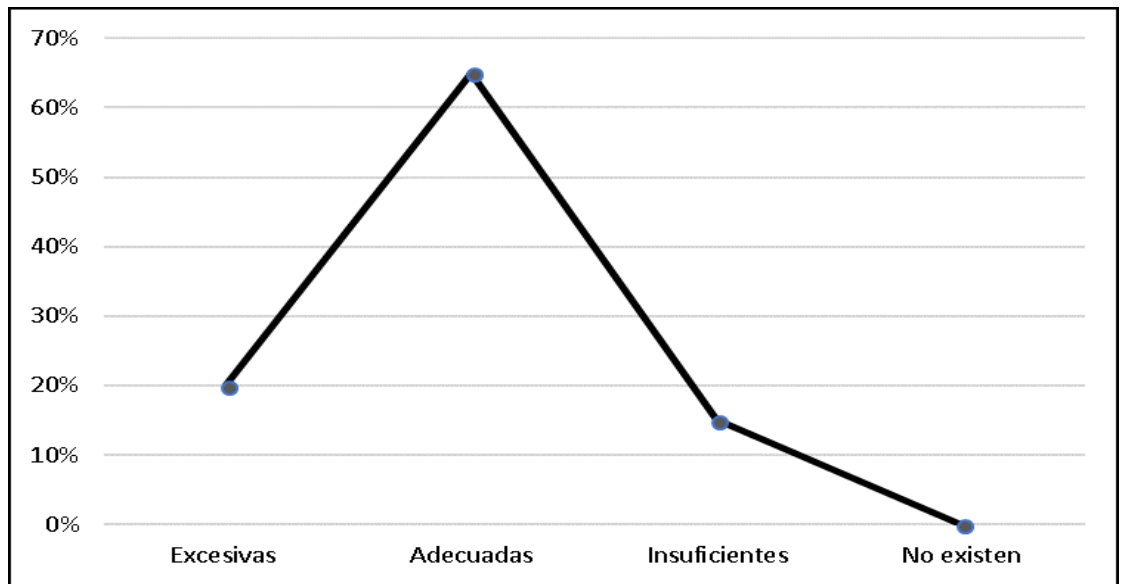


Figura 29. Normas, reglamentos y/o procedimientos de la universidad

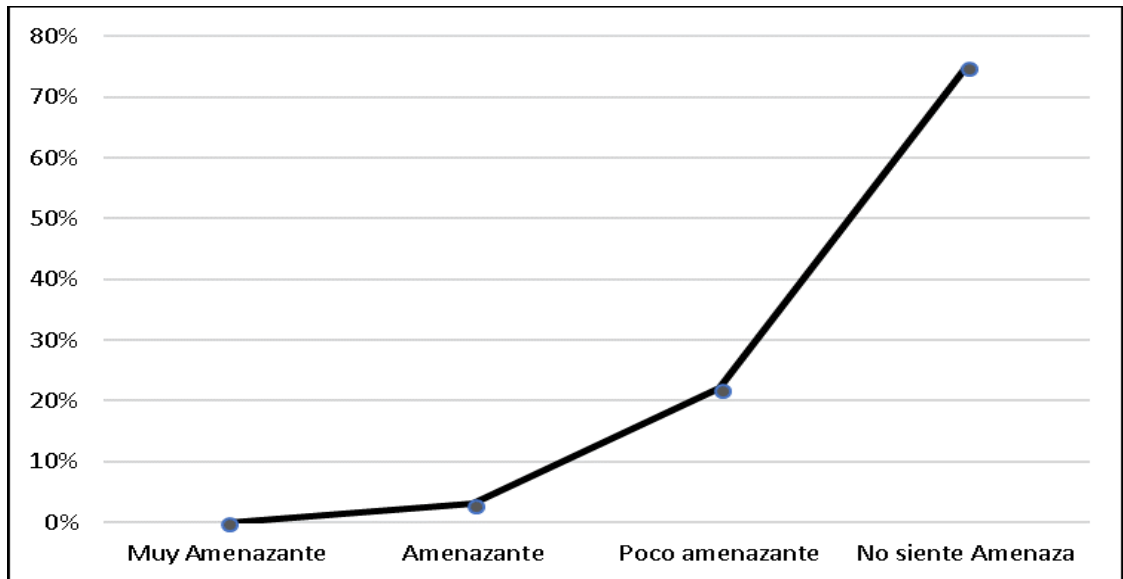


Figura 30. Intercambio de experiencias personales/docentes en grupos multidisciplinares

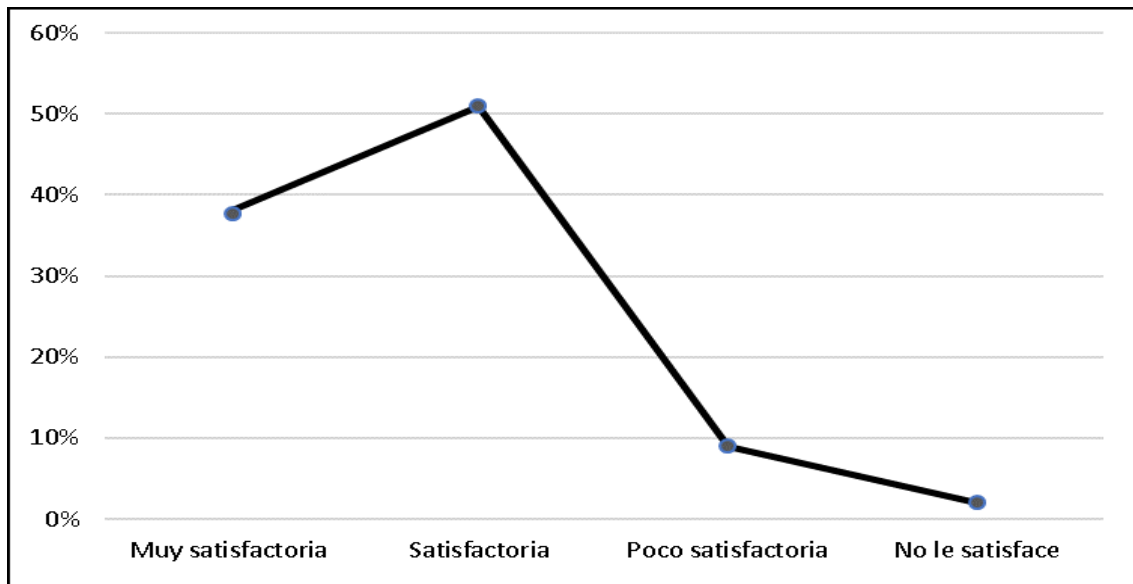


Figura 31. Manejo y resolución de conflictos por parte del jefe inmediato

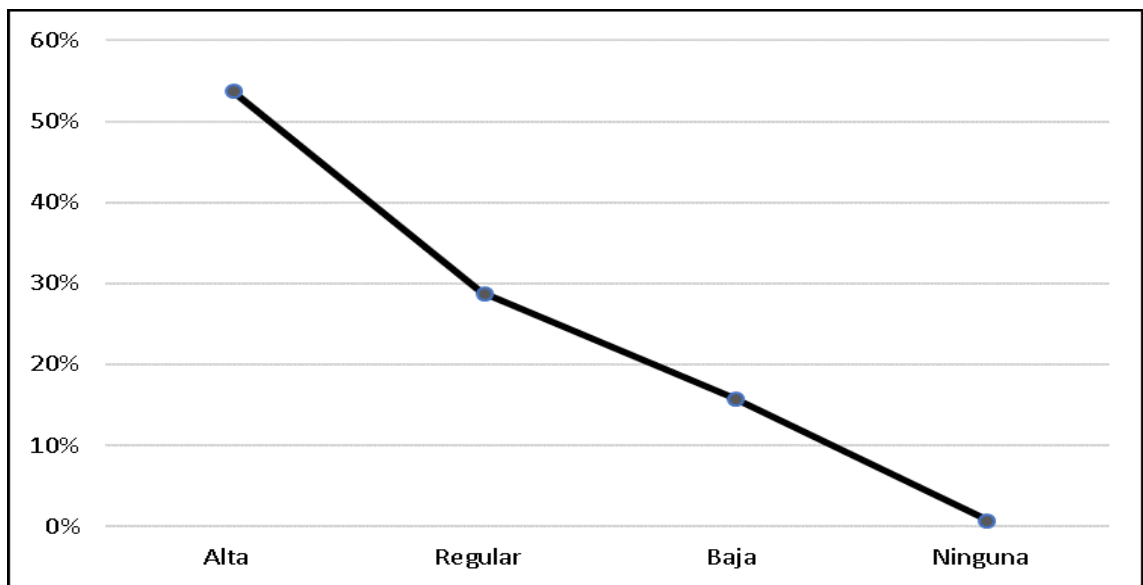


Figura 32. Cooperación y solidaridad entre los miembros del área

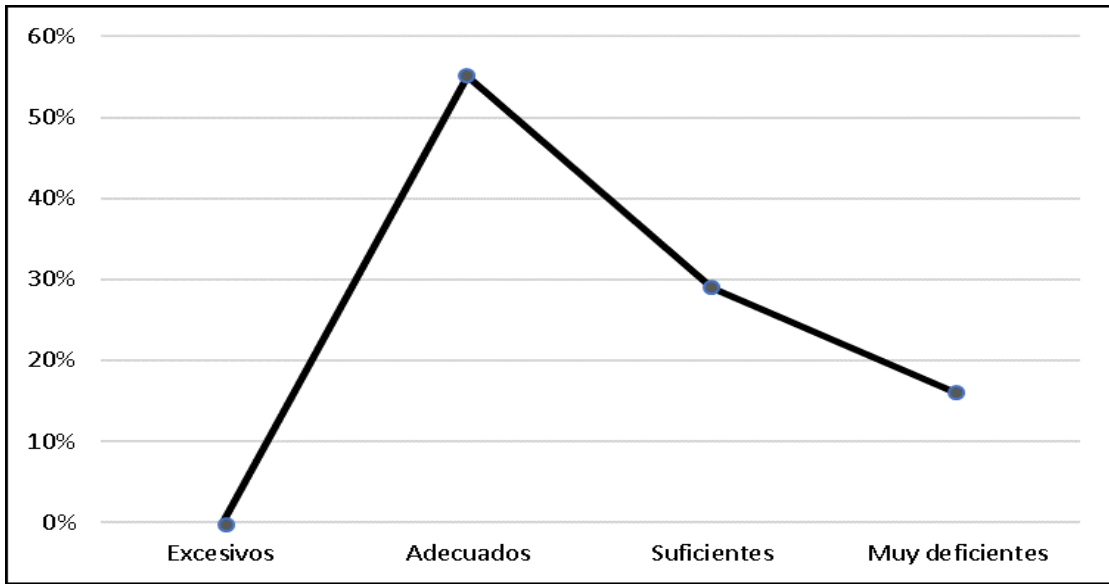


Figura 33. Recursos para el desempeño laboral



Figura 34. Condiciones físicas del lugar de trabajo

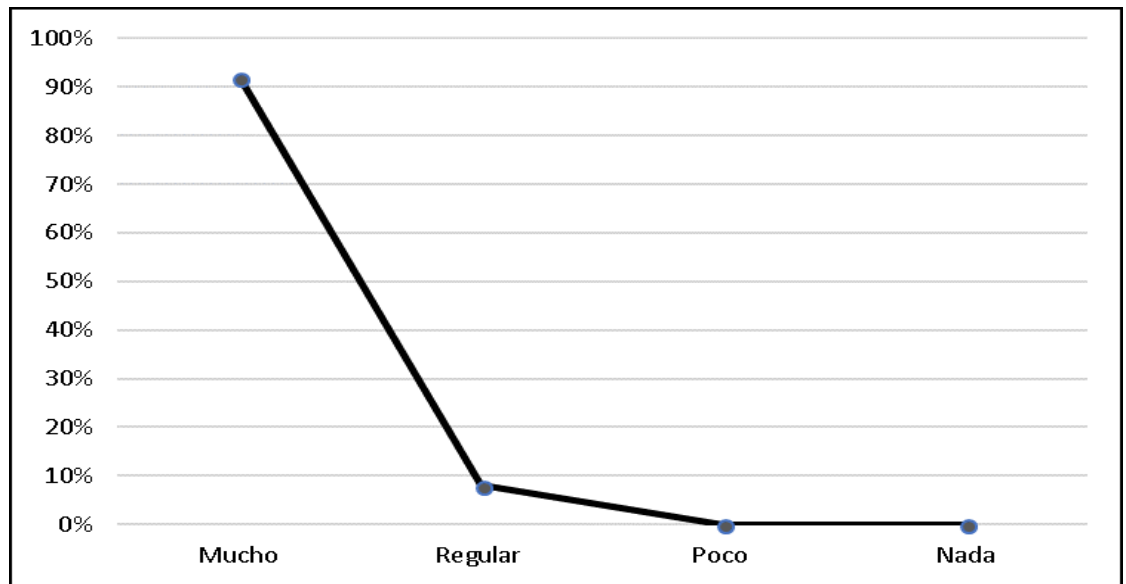


Figura 35. Orgullo de pertenecer a la universidad

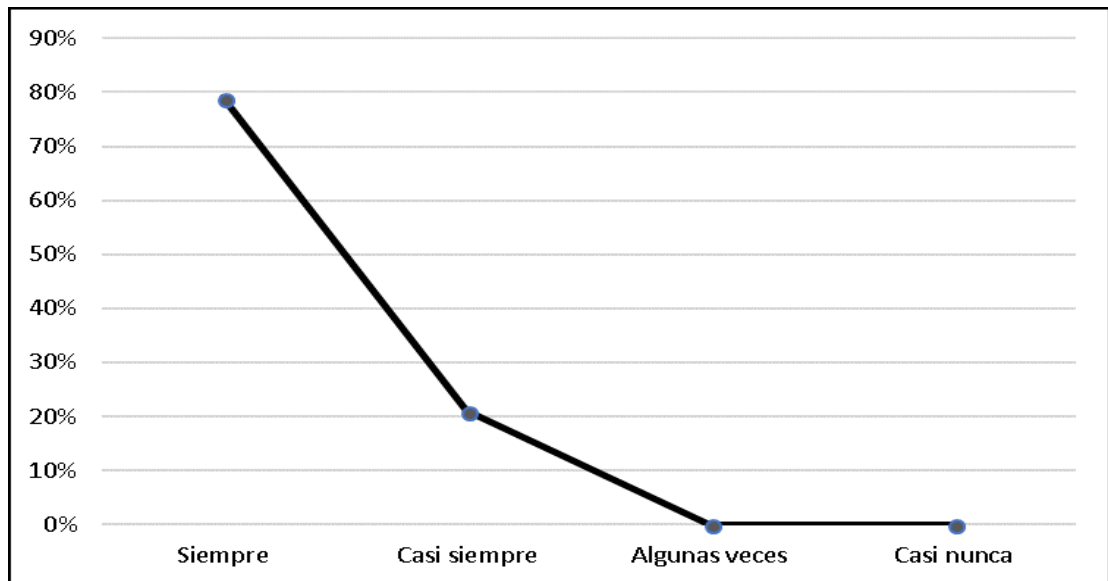


Figura 36. Tiempo para realizar la docencia habitual

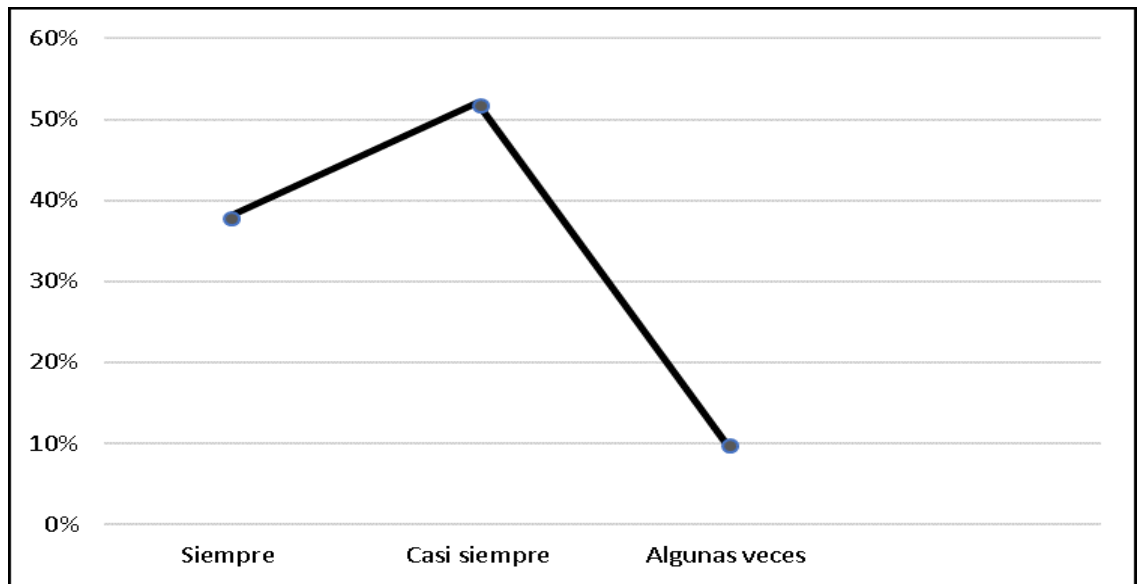


Figura 37. Justa retribución económica por la labor docente

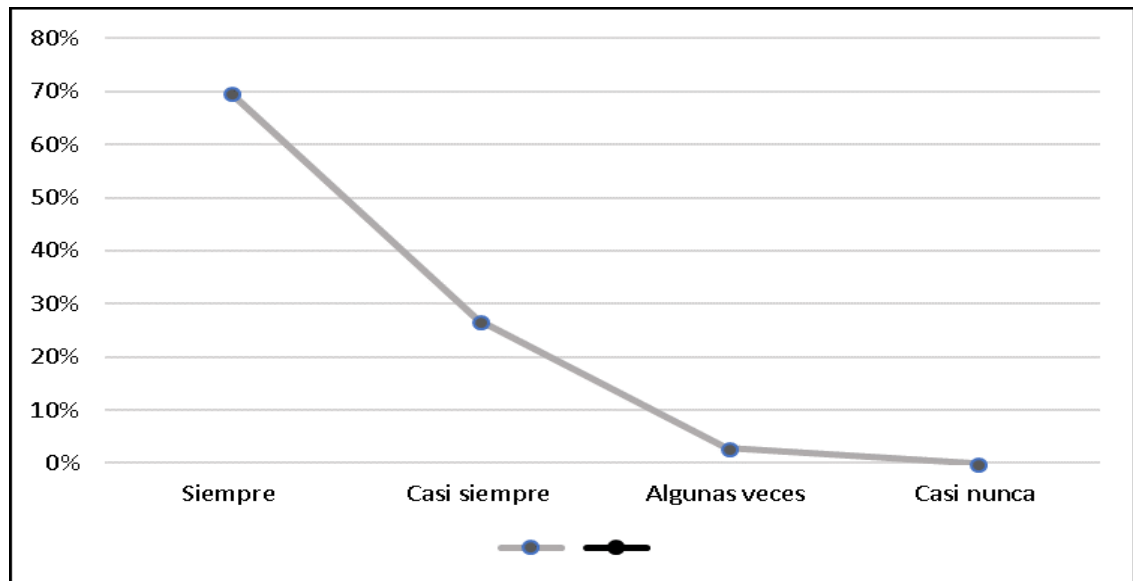


Figura 38. Actitud abierta del coordinador a los puntos de vista de los docentes

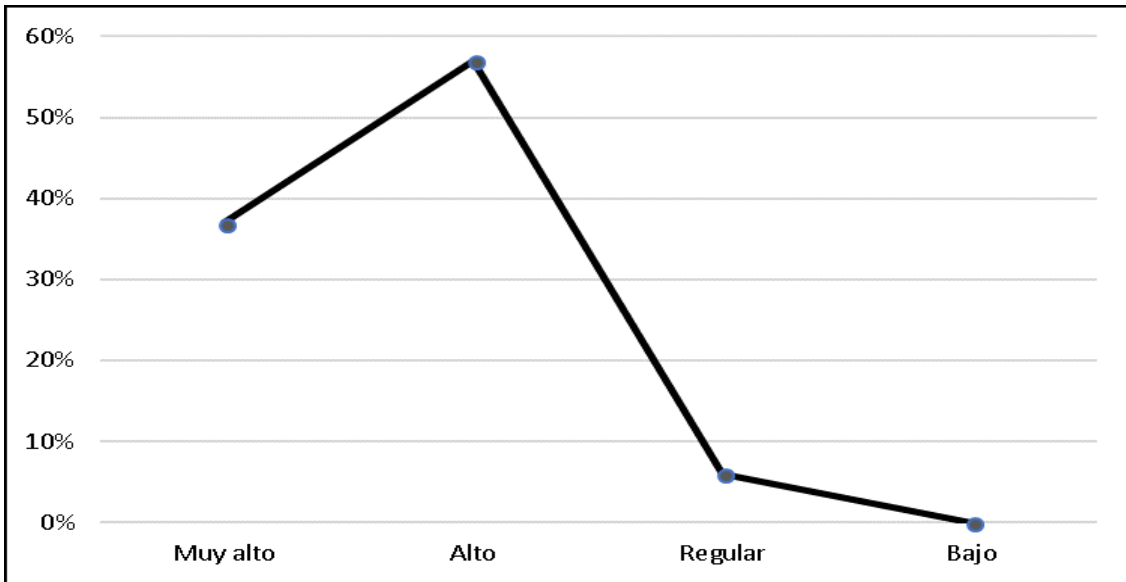


Figura 39. Nivel de satisfacción por labor docente en la universidad

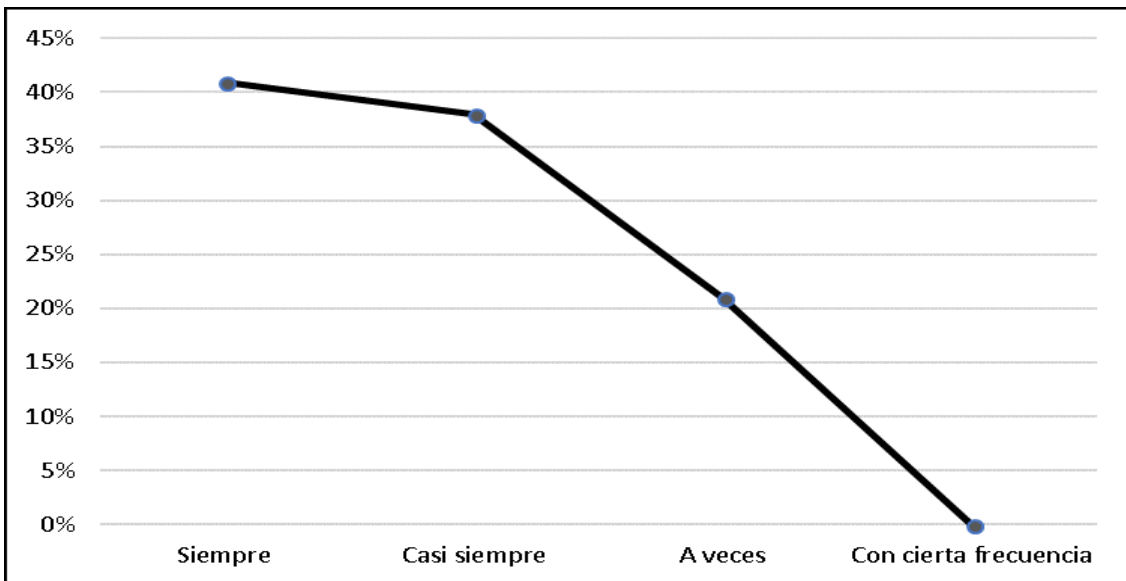


Figura 40. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo

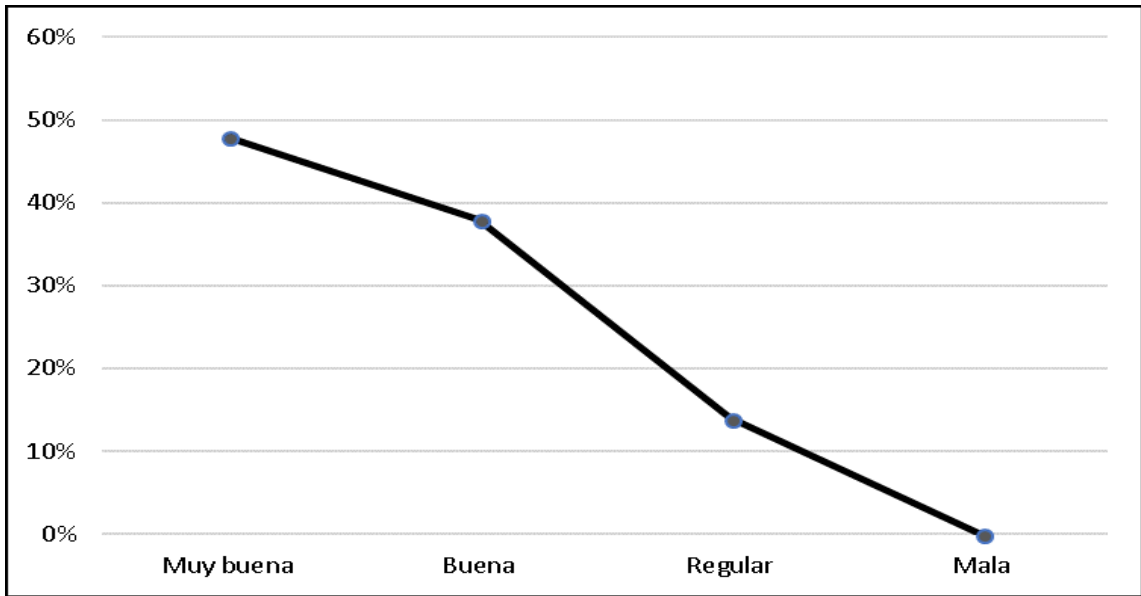


Figura 41. Relación entre compañeros de trabajo

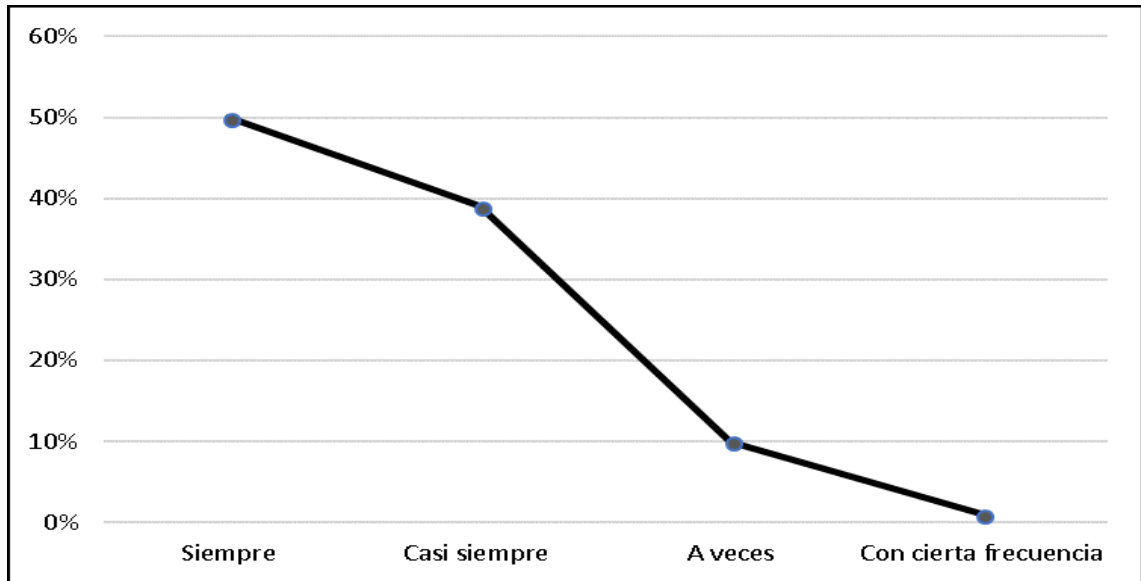


Figura 42. Reconocimiento y valoración de las labores del docente

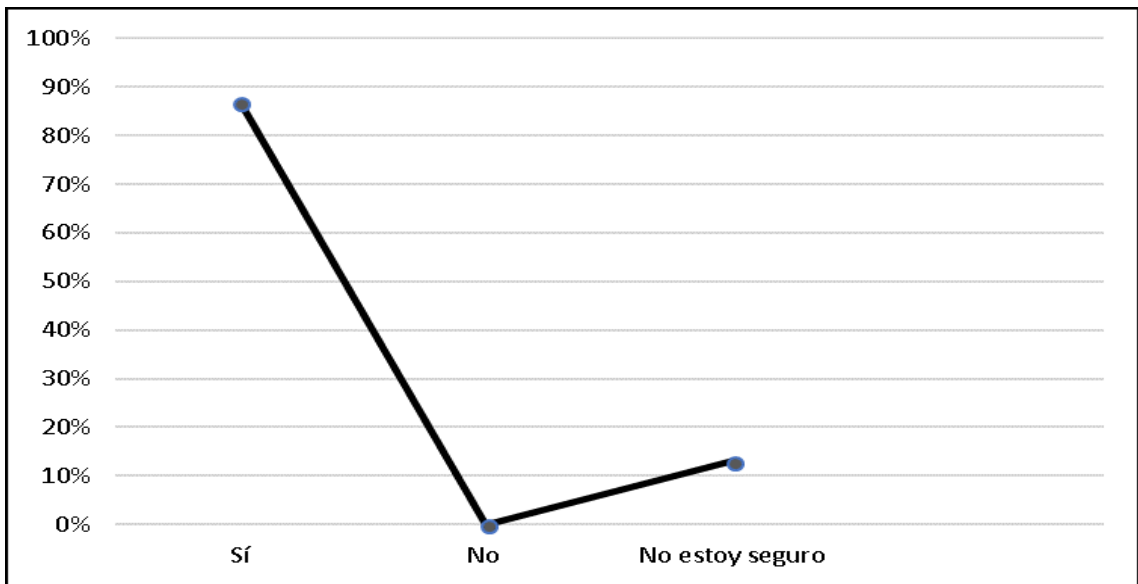


Figura 43. Valoración de las opiniones del docente

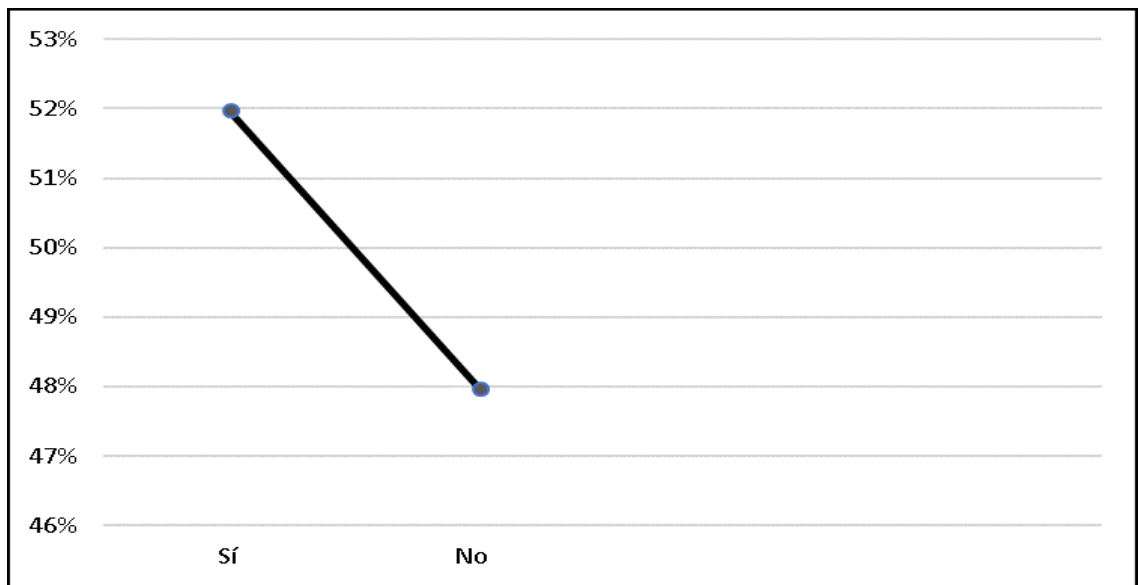


Figura 44. Reconocimiento o elogios recibidos

Anexo 8

Resultados cuantitativos encuesta sobre la satisfacción del estudiante

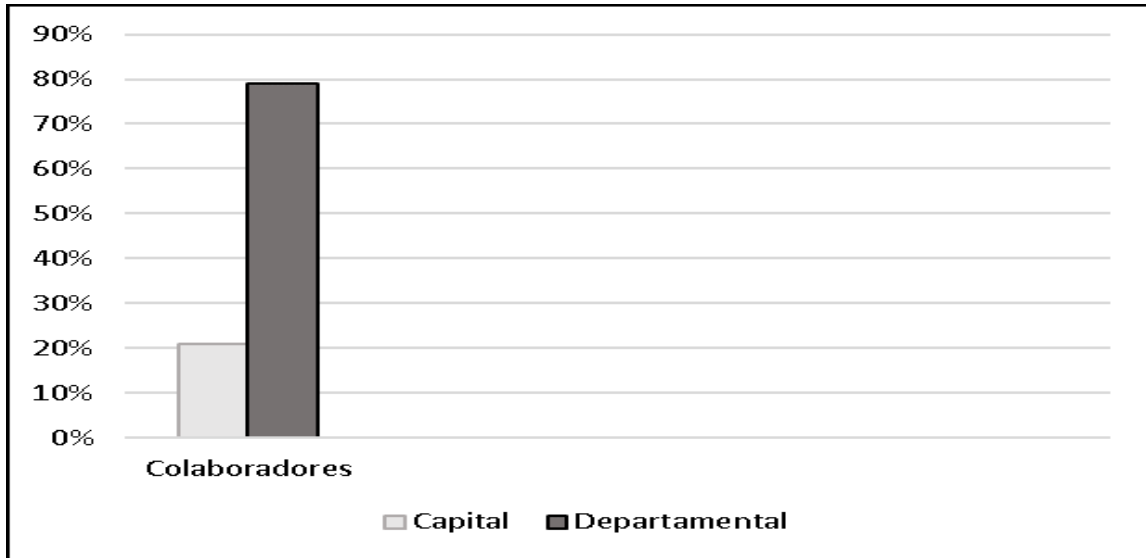


Figura 45. Área de estudio.

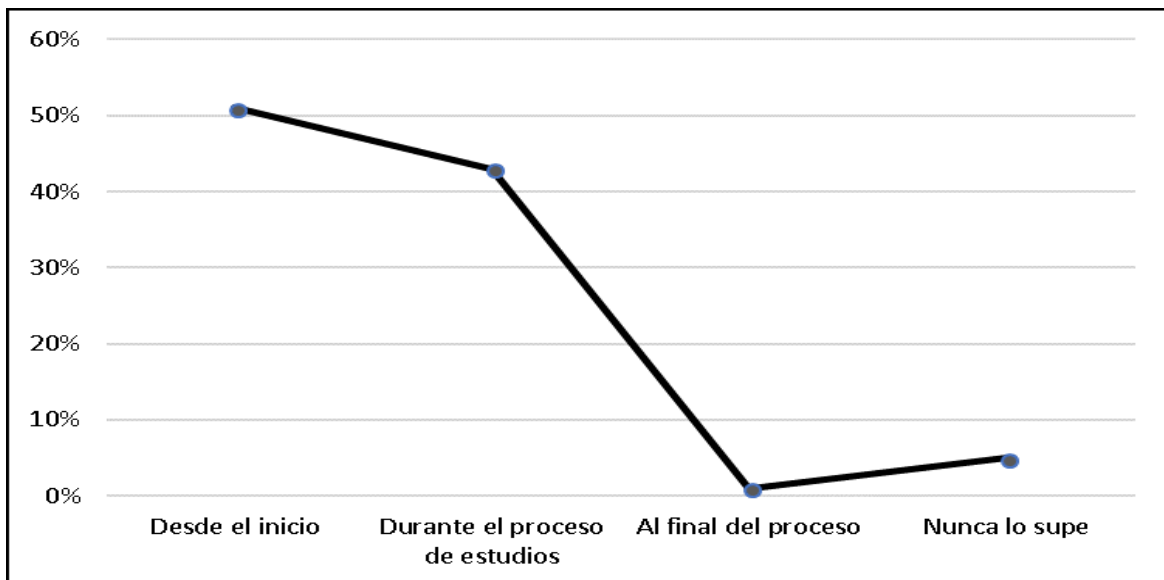


Figura 46. Presentación del plan de estudios

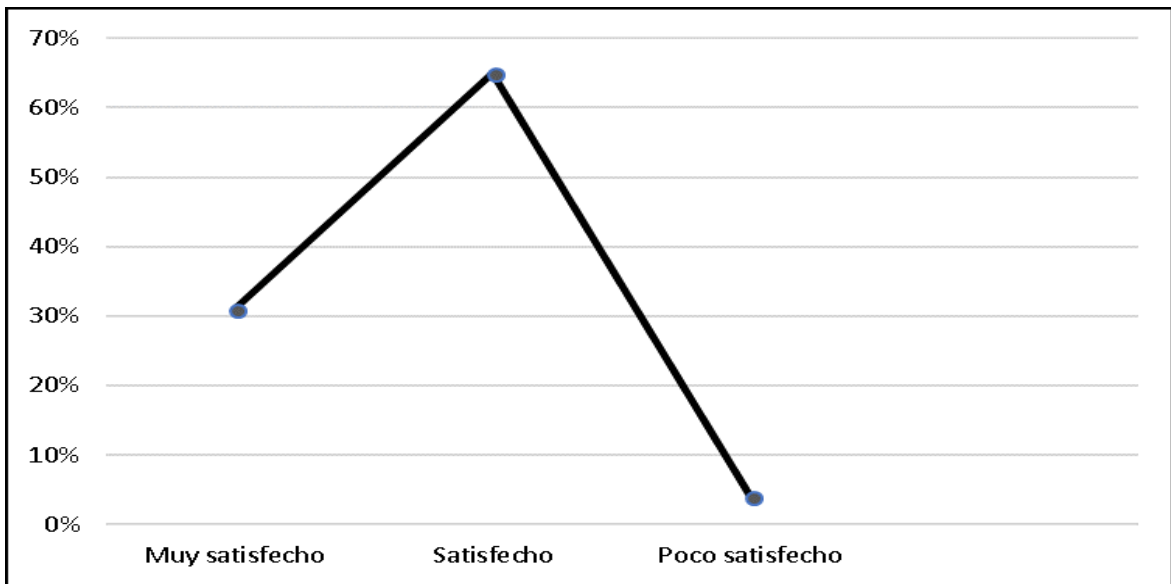


Figura 47. Objetivos del plan de estudios

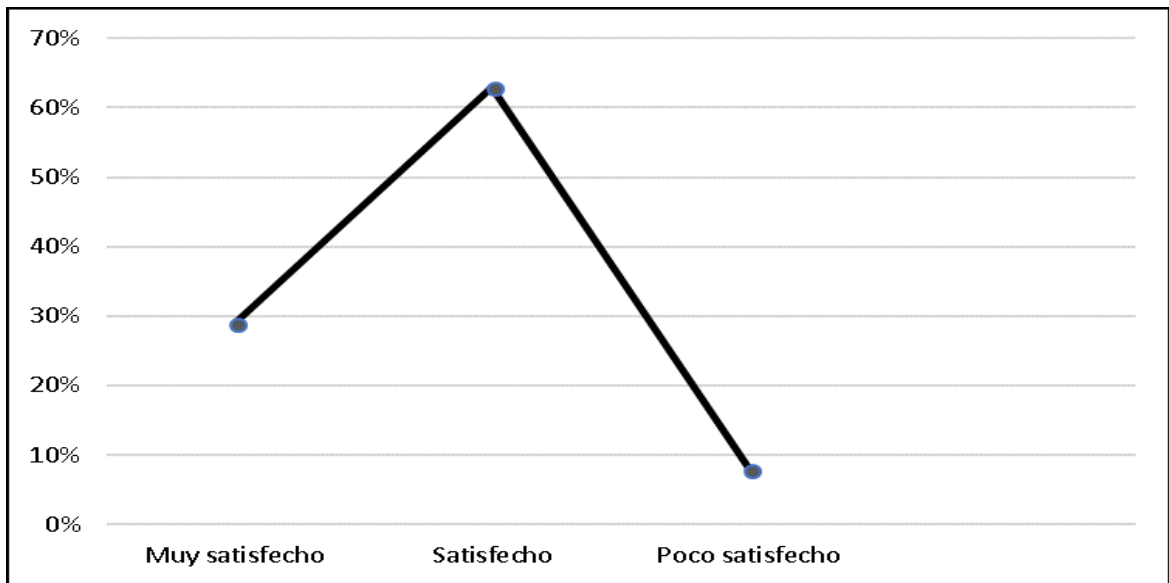


Figura 48. Planificación de la enseñanza (Pensum, programas, guía semanal)



Figura 49. Desarrollo de la enseñanza coherente con las actividades programadas

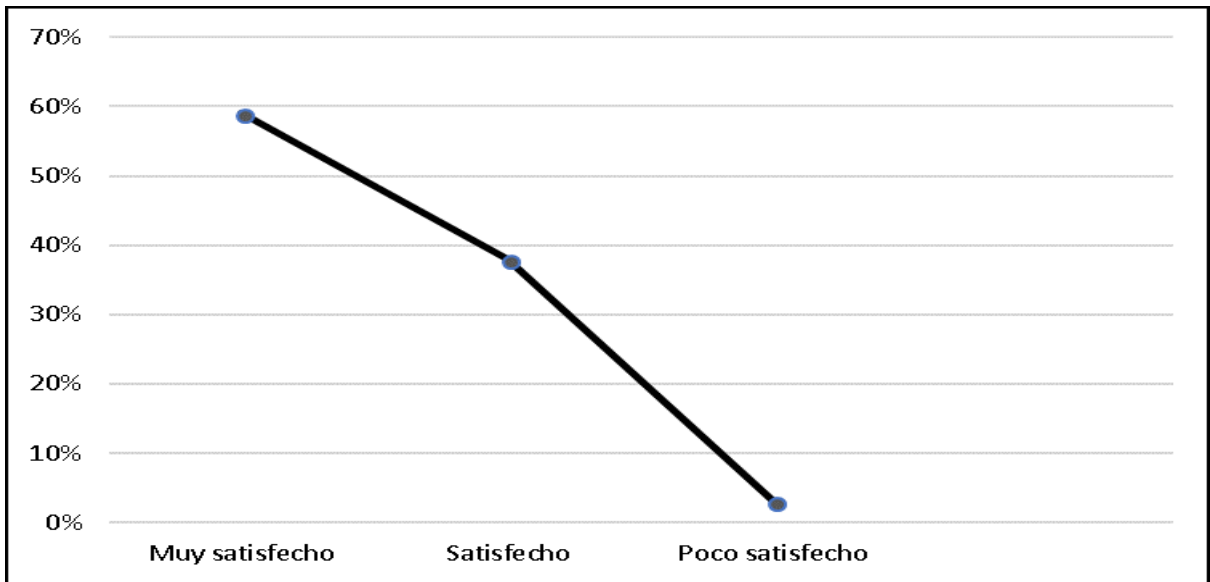


Figura 50. Desarrollo de la enseñanza.

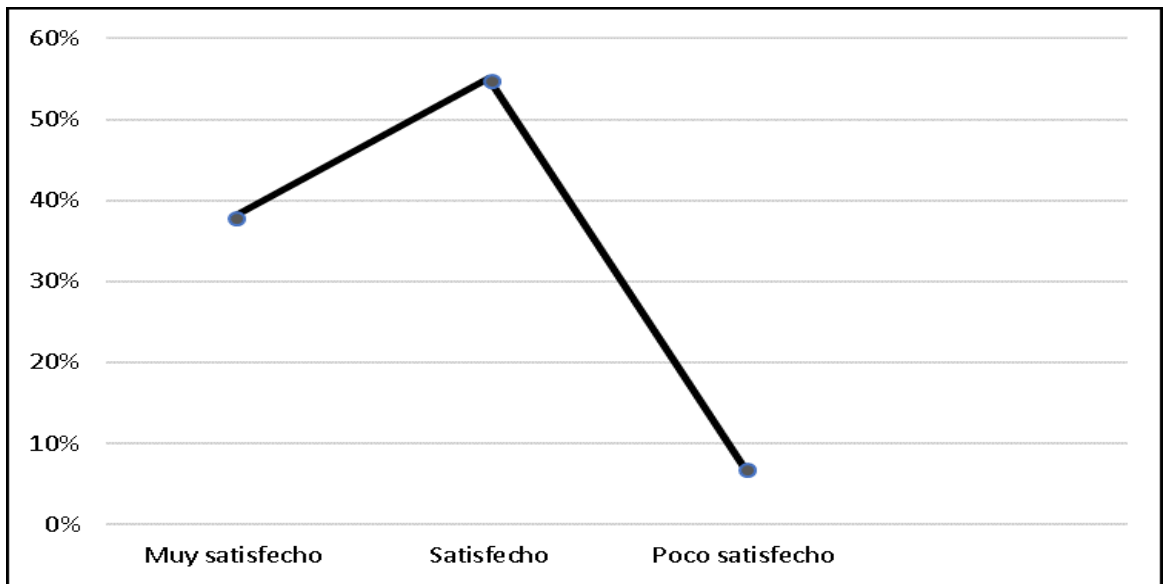


Figura 51. Evaluación del aprendizaje.

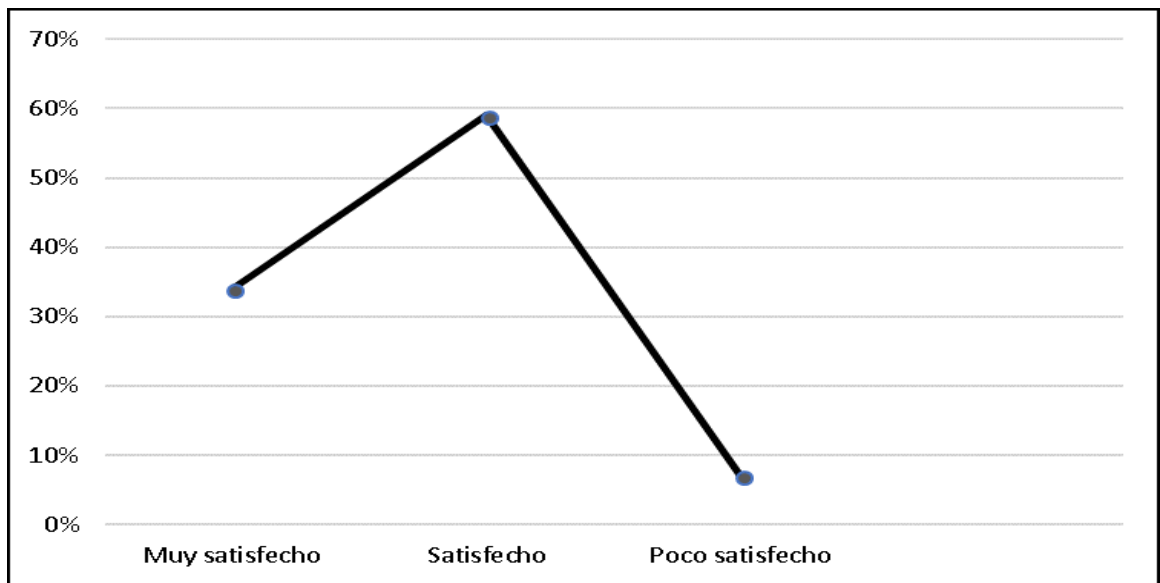


Figura 52. Sistema para realizar gestiones académicas

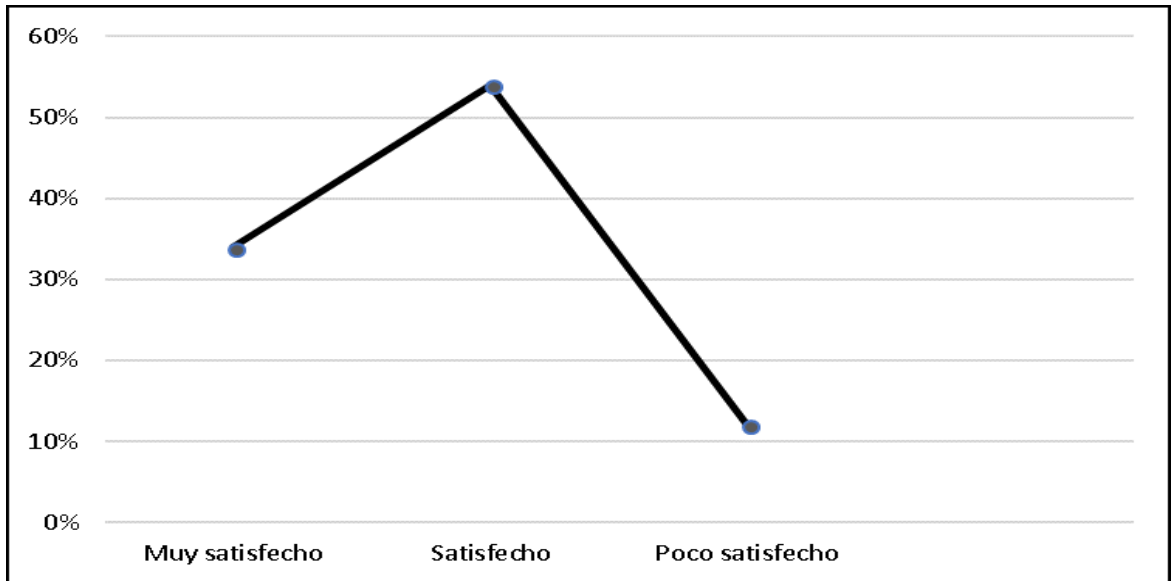


Figura 53. Sistema para realizar pagos

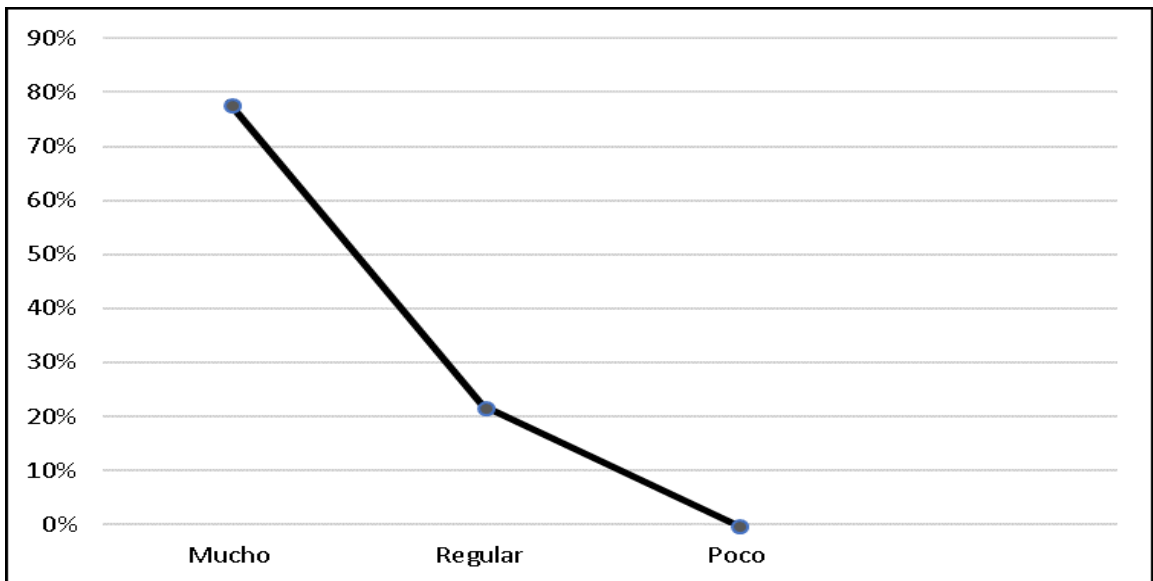


Figura 54. Orgullosos de pertenecer a la universidad

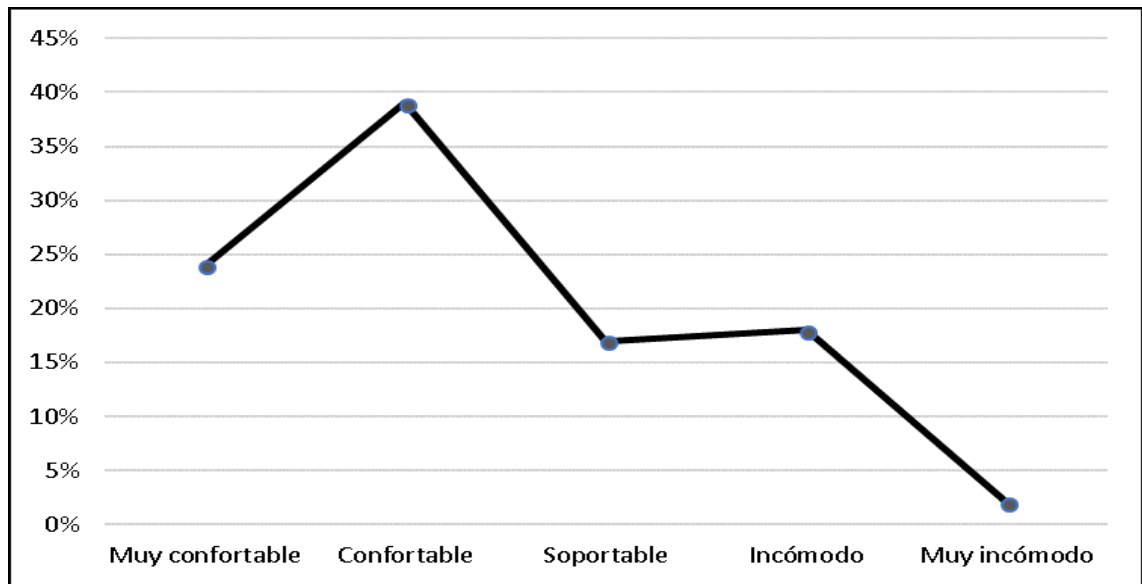


Figura 55. Ambiente físico (acondicionamiento, equipamiento, iluminación, mobiliario etc.)

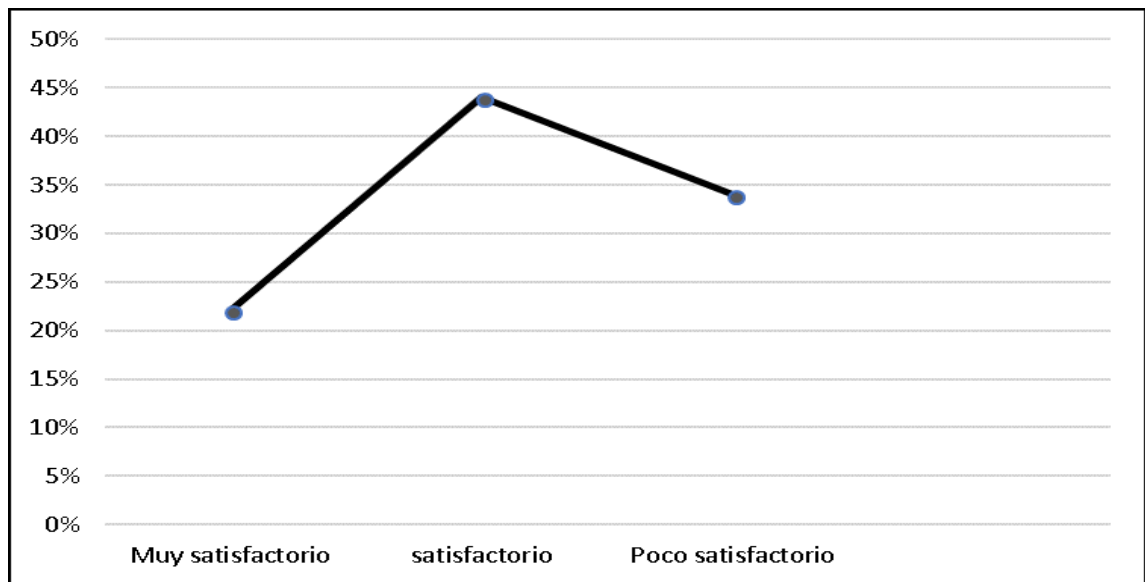


Figura 56. Servicio de cafetería

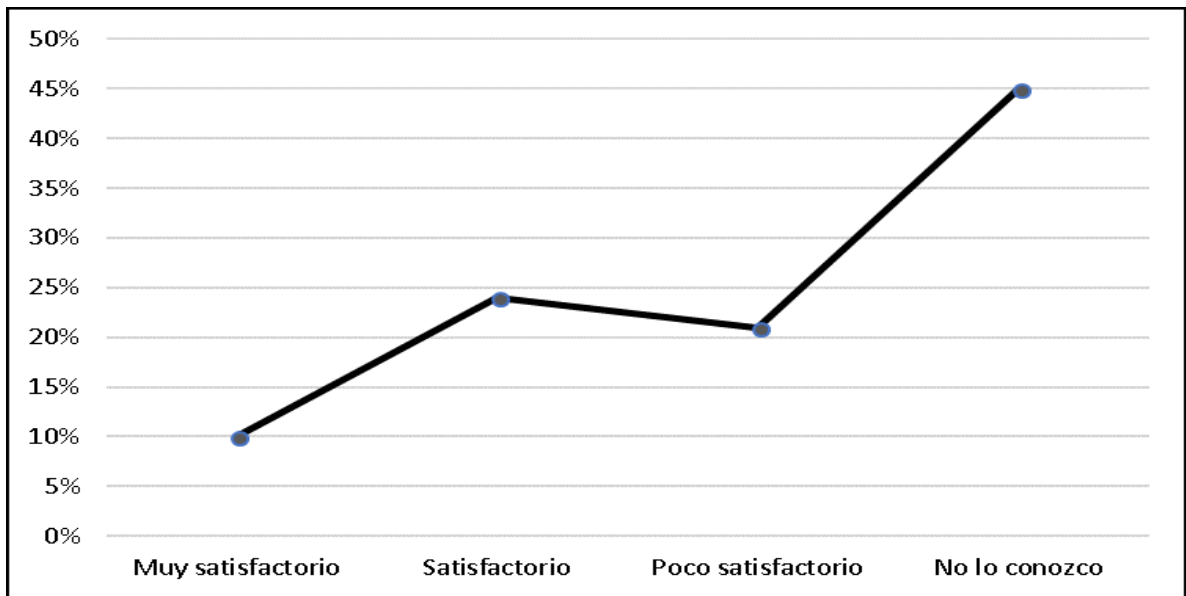


Figura 57. Servicio de biblioteca

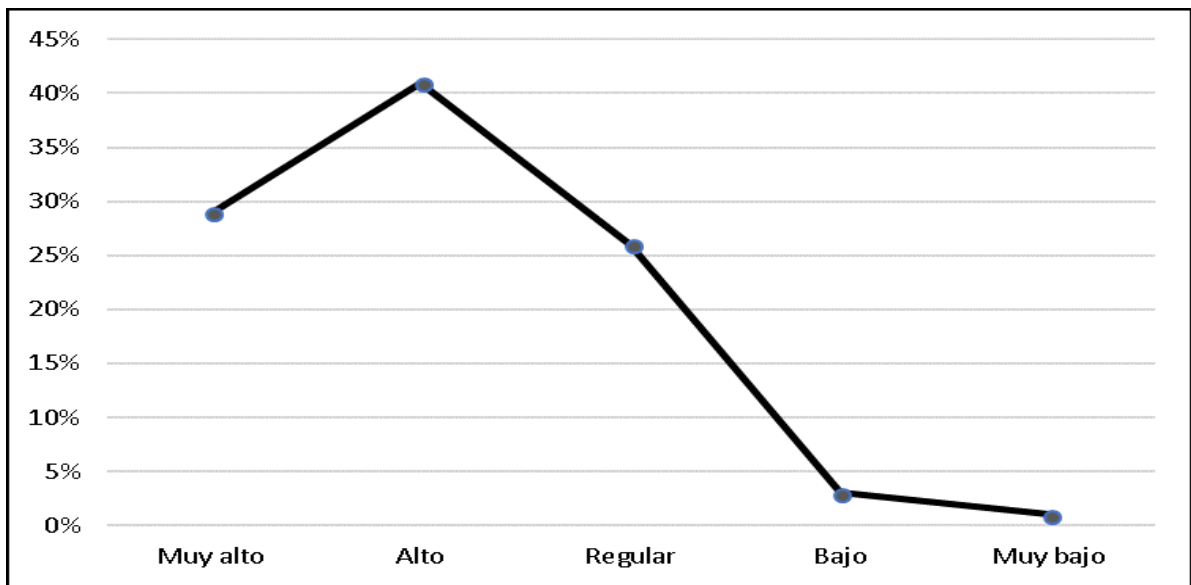


Figura 58. Atención del coordinador académico y/o centro educativo

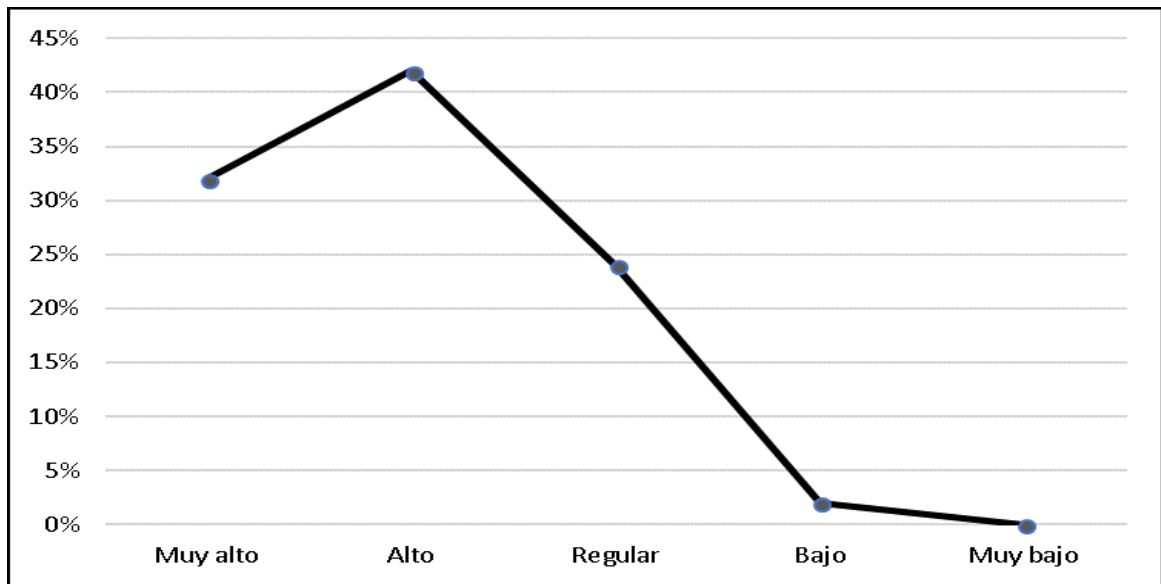


Figura 59. Atención secretarial y otras oficinas de atención al estudiante

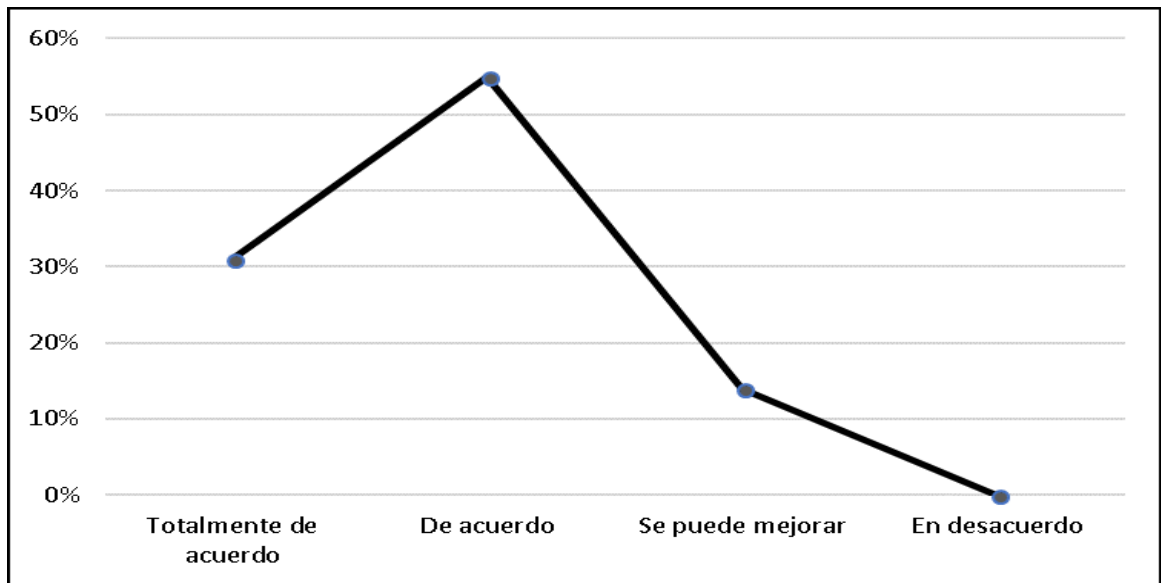


Figura 60. Cumplimiento de expectativas con el tiempo para completar la carrera

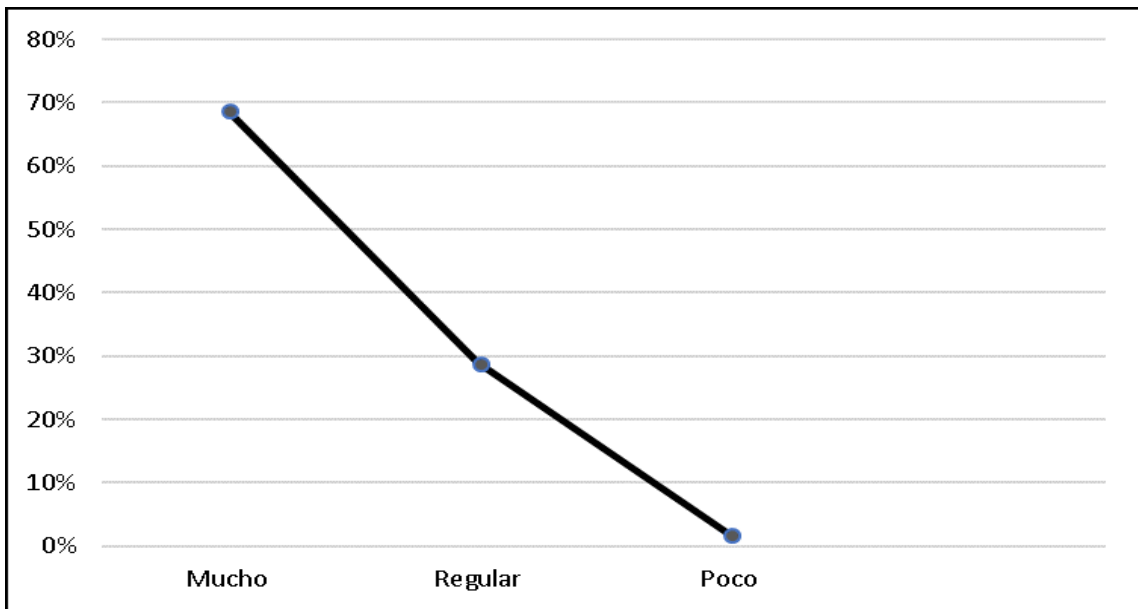


Figura 61. Recomendación de la casa de estudios

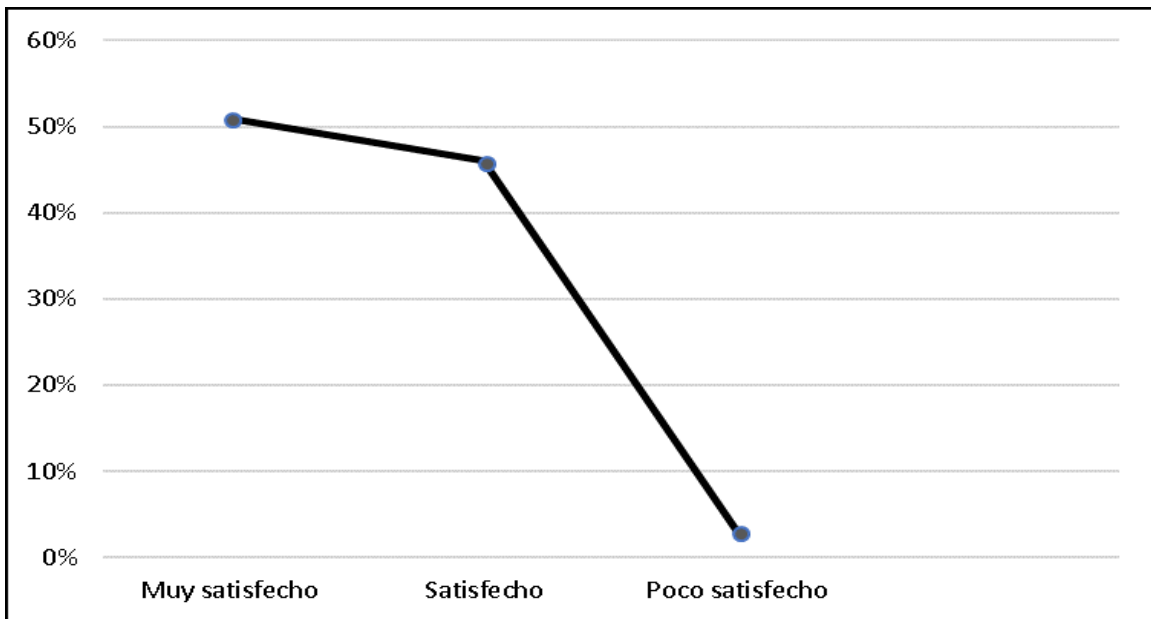


Figura 62. Trato de los docentes

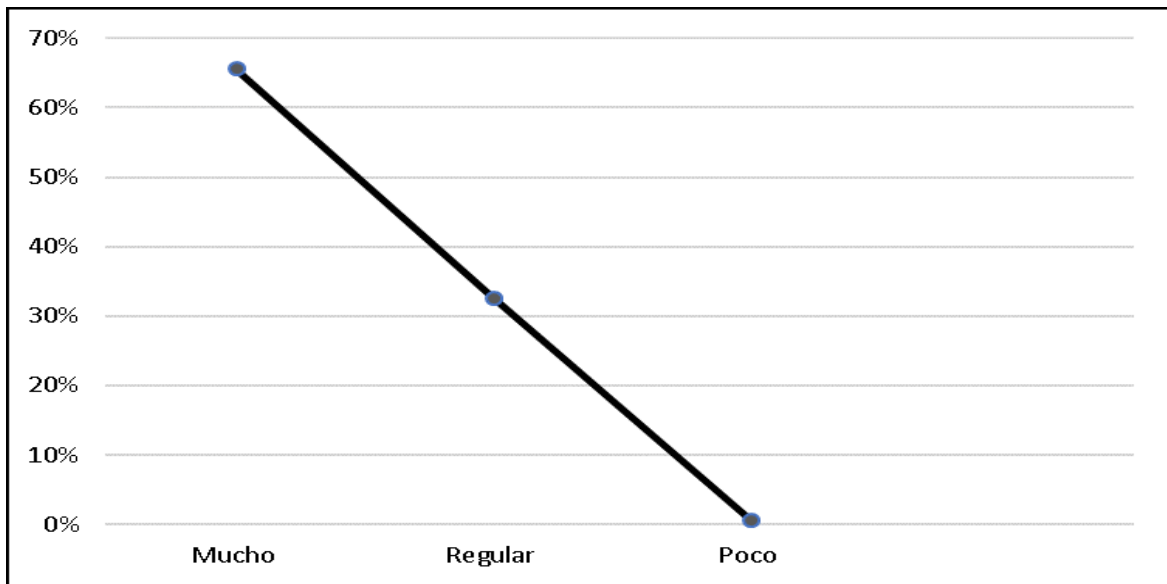


Figura 63. Actualización de los docentes en la materia que imparten