



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Trabajo de grado

**PROPUESTAS GENERADAS AL EVALUAR LA CALIDAD DE
SERVICIO DE LAS UNIDADES DE APOYO A LOS ESTUDIOS DE
POSTGRADO, DE LA UCAB**

Presentado por:

Cordelia Khouri Licha

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor

Jasper C. van Dillewijn D.

Caracas, Abril de 2005

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Trabajo de grado

**PROPUESTAS GENERADAS AL EVALUAR LA CALIDAD DE
SERVICIO DE LAS UNIDADES DE APOYO A LOS ESTUDIOS DE
POSTGRADO, DE LA UCAB**

Presentado por:

Cordelia Khouri Licha

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor

Jasper C. van Dillewijn D.

Caracas, Abril de 2005

Dedicado a

Mi esposo y mi familia

AGRADECIMIENTOS

A *Dios* por darme tantas oportunidades,
A mi *mamá* por su apoyo incondicional,
A mi tutor *Jasper C. van Dillewijn* por compartir su sabiduría,
A *Zany Sandoval, Sandra Hernández, Emilio Píriz Pérez, Zoraida Zambrano, Magin Mas, Taydé Balza, Nicolasa Martínez, Jeanet Chacón, Rafael Quintana y Maria Esperanza Luis* por abrirme las puertas,
A todo el *personal* de las unidades de apoyo,
A *Aurora Brito* por sus recomendaciones,
A los *directores* por darme parte de su tiempo y sus experiencias,
A *Juan Carlos Álvarez* por su orientación en estadística,
A *Carmen Flor Rodríguez* por su apoyo desinteresado, dando vivo ejemplo de un servicio de calidad,
A *Johaina*, mi hermana, por sus oportunos consejos en la carpintería y otros aspectos formales del trabajo,
A *Antonio*, mi hermano por cederme su querida computadora,
A mis *amigos*, siempre pendientes y
A *Gabriel*, mi esposo, por su paciencia, apoyo y compañía

RESUMEN

La UCAB es una institución orientada hacia la excelencia académica y el mejoramiento continuo. Esta excelencia debe estar acompañada por un servicio de calidad por parte de las unidades de apoyo que se encargan del aspecto administrativo u ofrecen servicios colaterales a los principales clientes: los estudiantes y profesores.

Este estudio propone mejoras para la calidad de servicio, basándose en los niveles de satisfacción de los clientes de los Estudios de Postgrado, por la atención recibida de las unidades de apoyo: Unidad Administrativa, Caja, Biblioteca y Centro para la Aplicación de la Informática (CAI) y también los niveles de satisfacción del empleado, como cliente interno.

Relativo al método de investigación se seleccionó una muestra representativa de cada grupo de clientes: estudiantes y profesores de postgrado en la sede UCAB Caracas, y empleados de las unidades de apoyo cuyo cargo está relacionado con la atención al público. Se aplicaron encuestas como instrumento de recolección de datos y se entrevistó a varios directores de programa, considerados también como clientes.

Se realizó un análisis estadístico descriptivo que arrojó resultados interesantes. Entre otras cosas, se debe estudiar la demanda de servicios en los días sábados y las necesidades de los empleados de adquirir herramientas y adiestramiento para el manejo de conflicto y atención al público, especialmente en momentos de presión.

Como aporte se incluyen algunas recomendaciones e instrumentos de evaluación de la satisfacción del cliente y satisfacción del empleado con el fin de realizar mediciones periódicas, identificar oportunidades de mejora y evaluar progresos en calidad de servicio.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	xi
Introducción.....	12
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivos.....	19
 Capítulo I: Marco teórico referencial.....	21
I.1 La calidad y la búsqueda de la excelencia.....	21
I.2 ¿Calidad de servicio o servicio de calidad?-Teorías de la calidad.....	22
I.3 Políticas de calidad y Normas de calidad de servicio.....	29
I.4 Indicadores de calidad de servicio a través de la Satisfacción del Cliente y del Empleado.....	35
I.5 Evaluación de la calidad de servicio.....	38
 Capítulo II: Los Estudios de Postgrado de la UCAB y las Unidades de Apoyo.....	40
II.1 Descripción de los Estudios de Postgrado.....	40
II.2 Descripción de las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado.....	42
II.2.1 La Unidad Administrativa.....	42
II.2.2 Caja.....	44
II.2.3 Biblioteca.....	45
II.2.4 Centro para la Aplicación de la Informática (CAI).....	46
 Capítulo III: Estrategia Metodológica.....	49
III.1 Tipo de Investigación.....	49
III.2 Diseño de la Investigación.....	50
III.3 Definición de las variables.....	51

III.4 Muestreo, selección y recolección de datos.....	54
III.4.1 Población y muestra.....	55
III.4.2 Técnicas de recolección de datos.....	58
III.5 Operacionalización de las variables.....	60
III.6 Análisis estadístico descriptivo.....	65
III.6.1 Uso de datos ordinales y escala aplicada.....	65
III.6.2 Uso de la media geométrica.....	68
 Capítulo IV: Resultados y su análisis	69
IV.1 Presentación de los resultados y análisis descriptivo del grupo de clientes y los niveles de satisfacción del cliente	70
IV.1.1 Satisfacción del cliente respecto a la Unidad Administrativa....	72
IV.1.2 Satisfacción del cliente respecto a Caja.....	80
IV.1.3 Satisfacción del cliente respecto a Biblioteca.....	86
IV.1.4 Satisfacción del cliente respecto al CAI....	95
IV.1.5 Puntos varios que afectan la calidad de servicio.....	102
IV.2 Presentación de los resultados y análisis descriptivo del grupo de empleados y los niveles de satisfacción del empleado.....	104
IV.2.1 Resultados de los niveles de satisfacción del empleado de la Unidad Administrativa.....	106
IV.2.2 Resultados de los niveles de satisfacción del empleado de Caja.....	107
IV.2.3 Resultados de los niveles de satisfacción del empleado de Biblioteca.....	108
IV.2.4 Resultados de los niveles de satisfacción del empleado del CAI	109
 Conclusiones y Recomendaciones	111
Bibliografía	117
Anexos	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de Teorías sobre calidad.....	25
Tabla 2: Elementos para medir la satisfacción del cliente.....	52
Tabla 3: Elementos para medir la satisfacción del empleado.....	53
Tabla 4: Procesos de las Unidades de Apoyo.....	54
Tabla 5: Resumen de la muestra, selección y técnicas de recolección de datos.....	60
Tabla 6: Indicadores que miden satisfacción del cliente (estudiantes).....	61
Tabla 7: Indicadores que miden satisfacción del cliente (profesores).....	63
Tabla 8: Indicadores que miden satisfacción del empleado.....	64
Tabla 9: Escala de nivel de satisfacción del cliente.....	67
Tabla 10: Escala de nivel de satisfacción del empleado.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Triángulo del servicio de Karl Albrecht	31
Figura 2: Triángulo del servicio interno de Karl Albrecht.....	32
Figura 3: Modelo de dos factores de Herzberg.....	36
Figura 4: Efectos de los factores de mantenimiento y motivacionales.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Comparación de los índices de Satisfacción del Cliente.....	71
2. Comparación de los índices de Confiabilidad de la Unidad Administrativa....	73
3. Comparación de los índices de Responsabilidad de la Unidad Administrativa.....	74
4. Comparación de los índices de Seguridad de la Unidad Administrativa.....	75
5. Comparación de los índices de Empatía de la Unidad Administrativa.....	76
6. Comparación de los índices de Elementos Tangibles de la Unidad Administrativa.....	78
7. Comparación de los índices de Confiabilidad de Caja.....	80
8. Comparación de los índices de Responsabilidad de Caja.....	81
9. Comparación de los índices de Seguridad de Caja.....	83
10. Comparación de los índices de Empatía de Caja.....	84
11. Comparación de los índices de Elementos Tangibles de Caja.....	85
12. Uso de la Biblioteca.....	87
13. Comparación de los índices de Confiabilidad de Biblioteca.....	88
14. Comparación de los índices de Responsabilidad de Biblioteca.....	89
15. Comparación de los índices de Seguridad de Biblioteca.....	91
16. Comparación de los índices de Empatía de Biblioteca.....	92
17. Comparación de los índices de Elementos Tangibles de Biblioteca.....	93
18. Uso de los servicios del CAI.....	95
19. Comparación de los índices de Confiabilidad del CAI.....	96

20. Comparación de los índices de Responsabilidad del CAI.....	97
21. Comparación de los índices de Seguridad del CAI.....	99
22. Comparación de los índices de Empatía del CAI.....	100
23. Comparación de los índices de Elementos Tangibles del CAI.....	101
24. Comparación de los índices de Satisfacción del Empleado.....	105
25. Comparación de los índices de los elementos de Satisfacción del Empleado de la Unidad Administrativa.....	106
26. Comparación de los índices de los elementos de Satisfacción del Empleado de Caja.....	107
27. Comparación de los índices de los elementos de Satisfacción del Empleado de Biblioteca.....	108
28. Comparación de los índices de los elementos de Satisfacción del Empleado del CAI.....	110

ÍNDICE DE ANEXOS

A.	Instrumentos de Recolección de Datos.....	120
A.1	Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado.....	121
A.2	Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado.....	123
A.3	Encuesta sobre Clima Laboral.....	125
A.4.	Cuestionario para Entrevista a Directores de Áreas y de Programas....	126
A.5	Cuestionario para Entrevista a Supervisores y/o jefes de las Unidades de Apoyo.....	127
B.	Valoración de las Respuestas de las Encuestas.....	128
B.1	Valoración de las Respuestas de la Encuestas sobre Atención al Estudiante de Postgrado.....	129
B.2	Valoración de las Respuestas de la Encuestas sobre Atención al Profesor de Postgrado.....	130
B.3	Valoración de las Afirmaciones de la Encuestas sobre Clima Laboral.....	131
C.	Operacionalización de las Variables.....	132
C.1	Operacionalización de las variables de Satisfacción del Cliente.....	133
C.2	Operacionalización de las variables de Satisfacción del Empleado.....	134
D.	Resultados de los Índices de Satisfacción del Cliente y Satisfacción del Empleado.....	135
D.1	Comparación de Elementos que miden Satisfacción del Cliente entre cada grupo.....	136
D.2	Otros resultados.....	137
D.3	Comparación de Elementos que miden Satisfacción del Empleado de cada Unidad de Apoyo.....	138
E.	Comentarios obtenidos en las encuestas y entrevistas.....	139
E.1	Comentarios registrados en las Encuestas sobre Atención a los Estudiantes de Postgrado.....	140
E.2	Comentarios registrados en entrevistas a los directores de área y programas.....	143
F.	Instructivo para el uso del Archivo Excel: Base para Procesamiento de las encuestas.....	150

INTRODUCCIÓN

Cuando se piensa en servicio se asocia con actos que una persona ofrece a otra, no es propiamente un producto tangible. Si a la persona a la que se le ofrece el servicio se le identifica como empleado y al que lo recibe como cliente, se establece en ese momento una relación particular que para el cliente puede resultar desde excelente hasta deficiente. Justo en ese momento el cliente ve a la organización a través de su empleado, por lo que la percepción que el cliente tiene de la calidad del servicio que recibe es factor clave para determinar su grado de conformidad y, si acaso, si sus necesidades son satisfechas.

¿Qué pasa en ese momento cuando la necesidad del cliente no ha sido satisfecha?, o mejor se plantea la interrogante en positivo, ¿cuál sería el resultado si la *calidad del servicio* que recibió el cliente excede favorablemente sus expectativas?. Se resalta justamente *calidad de servicio* porque está claro que la percepción del cliente influye sobre la imagen de la empresa. Un buen producto ya no basta, la atención al cliente es parte fundamental de la percepción que el cliente tiene del servicio y por ende de la imagen de la organización.

Con esta premisa se puede afirmar que, toda empresa o institución, que procure un nivel de excelencia en todo sentido, debe llevar esa excelencia a la atención al cliente y a las políticas de servicio.

Sin embargo, cuando se presume “de excelente” es un error conformarse con mejorar los servicios rutinarios y especiales. Más bien, se debe procurar *optimizar los procesos* y la imagen de excelencia debe ser un reflejo real de los logros obtenidos como resultados de la búsqueda incesante de esa excelencia.

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución con miras a la excelencia y, justamente en el marco de sus 50 años, realiza un proceso de autoevaluación en procura de un mejoramiento continuo, en busca de lo óptimo. Como antecedente se encuentra en desarrollo el Plan de Evaluación Institucional PLANEI, cuyo objetivo general es “detectar los puntos fuertes y débiles de la institución para mejorar la calidad de los servicios que presta a la comunidad y definir sus planes estratégicos de actuación”. (http://www.ucab.edu.ve/eval_inst/), lo que evidencia el interés que tiene la UCAB, como institución, de crear mecanismos que permitan mejoras progresivas y constantes en la calidad de servicio que presta.

PLANEI ha enfocado su evaluación en las siguientes áreas:

1. La docencia
2. Los planes de estudio
3. Los estudiantes
4. La investigación

El presente trabajo busca evaluar la calidad de servicio en otra área específica de los Estudios de Postgrado, pues no se pretende solapar el trabajo que realiza PLANEI, y además la excelencia no se queda sólo en el ámbito académico, donde el estudiante es el principal cliente. También abarca los procesos administrativos y otros servicios colaterales que representan un apoyo al estudiante como Biblioteca y Laboratorios de Computación.

Esta investigación se enfoca a los Estudios de Postgrado de la UCAB, con el fin de *evaluar la calidad de servicio* que ofrecen determinadas Unidades de Apoyo a sus clientes. Estas son: Unidad Administrativa, Caja, Biblioteca y el Centro de Aplicación de la Informática (CAI), cuyos servicios impactan a tres tipos de clientes: Estudiantes, Profesores y Directores de Programa.

La metodología empleada para realizar el estudio se basó principalmente en aplicación de encuestas y entrevistas a fin de recabar datos y construir instrumentos que permitan medir tanto la *satisfacción del cliente* como la *satisfacción del empleado*. El rol del Director de Programa en este estudio se plantea como un cliente especial que emite su juicio de experto acerca del servicio de las Unidades de Apoyo, lo que, sumado a las entrevistas de supervisores de los empleados, se tradujo en un valioso aporte para el análisis y sugerencias.

Luego de plantear el problema y los objetivos de la investigación, la estructura del trabajo se constituye de la siguiente manera:

Capítulo I: *Marco teórico referencial*: se presentan conceptos y teorías de diversos autores que sirven de soporte al planteamiento de los indicadores que se desean establecer y al análisis de los resultados.

Capítulo II: *Los Estudios de Postgrado de la UCAB y las Unidades de Apoyo*: se describen, a grandes rasgos, a los Estudios de Postgrado de la UCAB y las unidades objeto de este estudio.

Capítulo III: *Estrategia metodológica*: se plantea el tipo de investigación, las técnicas de muestreo y recolección de datos, las variables y su operacionalización y el análisis estadístico descriptivo utilizado.

Capítulo IV: *Presentación y análisis de datos*: se muestra, a través de gráficos comparativos, un estudio de los resultados obtenidos.

Finalmente se espera realizar un aporte orientado al mejoramiento de la institución ofreciendo propuestas prácticas y aplicables con miras a buscar la excelencia en el servicio prestado por las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado, ya que, *aunque se esté trabajando bien siempre es posible mejorar*.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda institución o empresa que busca mantener imagen positiva y de calidad debe evaluarse con miras a la búsqueda de la excelencia. La Universidad Católica Andrés Bello, UCAB, no escapa a ello, en especial cuando su principal cliente es el estudiante que procura un alto nivel académico y un servicio con calidad.

Es conocido por todos que la UCAB se ha perfilado como una Universidad de excelencia cuyos egresados han dado la talla en los diferentes campos en que se desempeñan, tanto en el ámbito profesional como humano, ya que la UCAB no solo hace énfasis en la formación académica y profesional, sino que también, como lo indica en sus objetivos, busca "contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida". (www.ucab.edu.ve/ucab/)

La UCAB tiene como misión, entre otras, "esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y *promoviendo la voluntad de mejoramiento continuo*. Por lo mismo, *concederá especial importancia a la educación de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de toda persona y todas las personas.*" (www.ucab.edu.ve/ucab/) (Cursivas añadidas)

Un importante eslabón, pieza fundamental del gran equipo de la UCAB, para llegar a nuestra meta, es el *recurso humano*, el que ofrece el servicio. En el tema que ocupa este proyecto, el recurso humano es el motor que da vida a las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado. Pero, ¿ofrecen estas unidades un *servicio de calidad*?

Es decir, si se considera el servicio de calidad como un servicio ideal que conforma todo el proceso y la atención personal como parte de ese proceso, ¿existe una cultura de atención al cliente?, ¿evidencian en su trato el ser y sentir ucabista?, ¿o se conforman con *sólo* atender al cliente?, y si la atención es satisfactoria, ¿ello implica que el servicio es satisfactorio?... Miles de interrogantes comienzan a surgir cuando se profundiza en los detalles del servicio que ofrecen las Unidades de Apoyo a todos sus clientes.

Inmersos en este contexto, se propone

Realizar una evaluación de la calidad de servicio, que ofrecen las siguientes Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado:

- *Unidad Administrativa*
- *Caja*
- *Biblioteca*
- *Centro para la Aplicación de la Informática (CAI).*

A través de los servicios que prestan a los siguientes clientes (o usuarios)

- *Estudiantes del postgrado*
- *Profesores del postgrado*
- *Directores de los programas de postgrado*

Con el fin de realizar un diagnóstico y propuestas de mejora, basándose en los resultados obtenidos, como un aporte a los Estudios de Postgrado de la UCAB, por su aplicabilidad y búsqueda de la excelencia como institución, 'promoviendo el mejoramiento continuo'.

Se espera que esta propuesta sea realmente de provecho para la institución y que se continúe la evaluación de manera formal. En fin, que sea una contribución real y factible para el mejoramiento continuo de nuestra Alma Mater.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar la Calidad de Servicio que prestan las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado, con el fin de generar propuestas viables de optimización de los procesos involucrados:

- Unidad Administrativa
- Caja
- Biblioteca
- Centro para la Aplicación de la Informática (CAI)

Objetivos Específicos:

1. Identificar las variables de un Servicio de Calidad por parte de cada uno de las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado.
2. Diseñar indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción en cada dimensión de la calidad de servicio: Confianza, Responsabilidad, Seguridad, Empatía,

Elementos tangibles, en los clientes (estudiantes y profesores) de los Servicios de las cuatro Unidades de Apoyo.

3. Describir la satisfacción del cliente en base a los índices obtenidos, en los diferentes grupos de clientes.
4. Diseñar indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción de los empleados a través de los siguientes síntomas: Ausencia de temor, Entusiasmo, Orgullo por el trabajo e Identidad corporativa, en los individuos que prestan los Servicios de las Unidades de Apoyo.
5. Describir la satisfacción del empleado en base a los índices obtenidos, en cada unidad de apoyo.
6. Generar propuestas factibles de ser aplicadas, basándose en los resultados obtenidos, para el mejoramiento continuo del servicio prestado por las Unidades de Apoyo.

Capítulo I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

I.1 LA CALIDAD Y LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA.

Cuando se piensa en calidad, inmediatamente nuestra mente lo relaciona con algo perfecto, muy satisfactorio. Se puede afirmar que algo de calidad implica entonces cero defectos, pero esta afirmación es utópica en el contexto humano.

Por otra parte, *la excelencia* asociado con servicio puede ser también un término subjetivo, pues internamente la percepción de calidad y de lo que es excelente cambia con las propias individualidades del cliente. Sin embargo, una definición de excelencia es “dar lo mejor de sí mismo y un poco más” (Jasper C. van Dillewijn).

Ahora bien, al involucrar al ser humano, como cliente de ese producto o servicio que ofrece, ¿cuál sería su percepción de calidad? La palabra *calidad* se podría definir de diferentes maneras a partir de la percepción del cliente. Algunas definiciones de calidad, parafraseando diversos autores, son:

1. Ofrecer la máxima satisfacción al cliente por un precio convenido.
2. Cumplir con las expectativas del cliente
3. Exceder las expectativas del cliente (calidad competitiva)

Esta última definición se basa en la filosofía **Kansei**, “es diseñar más allá de lo que los ojos pueden ver, para cubrir las expectativas del consumidor que superan las básicas exigencias de **calidad**”. Es un concepto moderno que expresa calidad en función de satisfacción del cliente. Parte de la cultura de calidad que procede de esta filosofía es dar muchas mejoras continuas a pequeños pasos, conocido como **kaizen**. (<http://www.unizar.es/aeipro/finder/> - 01/07/2003)

Por otra parte, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia, encargado de otorgar acreditación de alta calidad, define este término más propiamente como “la calidad de algo es la medida en que ese algo *se aproxima al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima de lo que le es propio* según el género al que pertenece. En este segundo sentido se habla, por ejemplo, de una institución o de un programa académico de alta calidad.” (http://www.cna.gov.co/publicaciones/calidad/lineamientos/pagina_n17.htm 24/05/2003)

I.2 ¿CALIDAD DE SERVICIO O SERVICIO DE CALIDAD? – TEORÍAS DE LA CALIDAD.

La calidad de algo se percibe y se puede medir. Si se refiere a un producto, es posible evaluar las características de ese producto y definir

su nivel de calidad según determinados parámetros. Si se habla de *calidad de servicio* es necesario definir el servicio.

En general, *servicio* es “todo el conjunto de esfuerzos, destinados a proporcionar bienes y/o servicios satisfactorios para el cliente o consumidor, dándole un trato afable antes, durante y después de la venta, logrando su satisfacción plena, que redundará en la imagen positiva de la empresa” (Juan C. Reza). El servicio es dirigido a nivel gerencial y le corresponde a la gerencia diseñar un proceso que permita ofrecer un buen servicio. La atención al cliente corresponde al empleado que da la cara por la empresa. Los servicios pueden ser regulares (rutinarios) o excepcionales (en situaciones poco usuales o impredecibles)

La frase *Calidad de Servicio* asoma la idea de evaluar o medir el nivel de satisfacción o el grado en que el servicio prestado cubre las expectativas del cliente. En cambio, *Servicio de Calidad* es aquel que excede (de por sí) las expectativas del cliente, y detrás de éste existe una *cultura de servicio*.

Llegado a este punto resulta necesario definir brevemente algunos conceptos involucrados en el tema:

- **Cliente:** es aquel impactado o afectado de alguna manera, por un producto o servicio. Éste puede ser externo o interno. (J.M. Juran)
 - Cliente externo: no son miembros de la empresa. Estos pueden ser los que reciben el servicio de cualquier manera. El cliente externo es el **usuario**.

- Cliente interno: pertenecen a la empresa y son los que ofrecen el servicio. Son clientes del área de recursos humanos. El cliente interno es el **empleado**.¹
- **Satisfacción del cliente:** esta determinada por la percepción en el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Cultura corporativa o cultura en la organización:** para Zeithalm está definida sobre la base de un “patrón de valores y creencias compartidas que da sentido a los miembros de la organización y les proporciona las normas para comportarse dentro de la organización” (Zeithalm. 2002).
- **Cultura de la calidad:** es definida como “el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario le permiten colaborar con su organización *para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión*” (Humberto Cantú D., 2000). (cursivas añadidas).

La cultura de la calidad deberá sustituir cualquier tipo de presión sobre los empleados que les impida incluir el compromiso con la calidad como horizonte para sus tareas. El respeto mutuo y el trabajo en equipo, ser colaborador, la autonomía, la creatividad sólo se desarrolla cuando existe un buen clima en la organización.

Por lo visto implementar una cultura de calidad requiere el planteamiento de un nuevo paradigma organizacional donde se les dé especial importancia a las actitudes para el aprendizaje y el compromiso

¹ Nota de la autora: el cliente interno es toda aquella persona que se beneficia de las funciones de uno. Por lo tanto no todos los empleados en todo momento pueden considerarse como cliente interno.

con la organización y una nueva conciencia de sus dirigentes. Conocedores de esta necesidad, diversos autores han ideado metodologías que permitirían impulsar cambios en una organización perfilando la cultura de sus miembros hacia una cultura propia de la organización como parte de su desarrollo. Entre ellos, el autor Humberto Cantú Delgado (2000) cita a los siguientes métodos para impulsar cambios:

- Método de Lewin (Davis y Newstrom, 1991): se desarrolla en tres pasos en los cuales, a grandes rasgos, se prepara al grupo en cuestión planteándoles el problema. Luego, después de la aceptación del problema, el grupo efectúa los cambios necesarios guiados por la dirección, adoptando nuevos hábitos y finalmente estos nuevos hábitos se internalizan con el tiempo llegando a formar parte de la cultura de la organización. Este enfoque es muy general y amplio lo que permite diversas interpretaciones para lograr cada paso.
- Método de Edgar Schein (1993): define el proceso de cambio a través de dos mecanismos: *primarios* y *secundarios*. El primero enfocado a los criterios que utilizan los líderes para tomar decisiones en torno a su equipo y el segundo relacionado con diseños, sistemas y procedimientos organizacionales, infraestructura, historias y valores de la organización.

Metodologías como éstas no son garantía de que se produzca el cambio cultural, pues hay que considerar al individuo como persona en lo

intelectual y emocional, considerar su entorno, tener claro los objetivos y las razones para proponer cambios y estar conscientes de cuál es realmente el problema que se desea corregir.

En fin, una institución que se esmera en ofrecer un servicio de calidad, tiene tras de sí una *cultura de servicio de calidad* donde prestar un buen servicio a los usuarios y empleados forma parte de la vida de la organización y de alguna manera está normalizada.

Al relacionar un Servicio de Calidad con una Cultura de Servicio es fácil percatarse que la calidad no simplemente se decreta, es necesario gerenciar la calidad. A continuación se presenta un resumen de los aportes de diversos teóricos quienes han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas, principios o programas.

Tabla 1: *Resumen de Teorías sobre Calidad*

TEORÍA Y AUTOR	COMENTARIO	DESARROLLO
LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING (Eduards Deming)	Deming, ha resumido en pocos puntos los pasos para llevar a una empresa a ser competitiva con calidad. También ha definido las <i>siete enfermedades mortales</i> y algunos <i>obstáculos</i> .	1. Mostrar constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio. 2. Adoptar una nueva filosofía gerencial. 3. No depender más de la inspección masiva. 4. Acabar con la práctica de hacer contratos exclusivamente en base al precio. 5. Mejorar continuamente y siempre el sistema de producción y servicios. 6. Establecer programas de adiestramiento en el trabajo. 7. Desarrollar liderazgo. 8. Desterrar el temor. 9. Derribar las barreras entre los departamentos del mismo nivel. 10. Eliminar los letreros, slogans u otras frases estereotipadas. 11. Eliminar las cuotas numéricas. 12. Derribar los factores que impiden al colaborador sentirse orgulloso de su trabajo. 13. Establecer sólidos programas de educación y de reentrenamiento. 14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Siete enfermedades mortales:

1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. La evaluación semestral o anual de desempeño.
4. El cambio de gerentes.
5. Manejar una compañía en base únicamente a cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía.

Algunos obstáculos que frustran la productividad

1. Desatender la planificación a largo plazo.
2. Confiar en la tecnología para resolver todos los problemas.
3. Buscar razones para seguir en vez de buscar soluciones.
4. Buscar disculpas de "nuestros problemas son diferentes".

CICLO PHVA (Original de Walter Shewhart, desarrollado por Edwards Deming)	Deming, además de sus catorce puntos y definir enfermedades y obstáculos, ha desarrollado la forma de aplicar este ciclo.	(P) Planear: elaborar los cambios basándose en datos actuales. (H) Hacer: ejecutar el cambio. (V) Verificar: evaluar los efectos y recoger los resultados. (A) Actuar: estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo.
CÍRCULOS DE CALIDAD (CC) (Karou Ishikawa)	Fue ideado en 1960 y ahora es una técnica muy popular en Japón. A través de los CC se logró prestar más atención a los empleados y trabajadores sobre sus observaciones de los procesos.	• La participación en un CC es voluntaria, aunque se espera la participación activa de todos los participantes. • La formación y el trabajo en un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa. • La sistemática de trabajo gira en torno al líder del grupo. • Las nominaciones de proyectos de mejora pueden ser iniciativa tanto de los trabajadores como de los directivos. • Los proyectos estarán relacionados con las tareas propias de la actividad de sus miembros. • La selección de un proyecto para su ejecución efectiva corresponderá a la dirección con acuerdo del CC.
TRILOGÍA DE LA CALIDAD (Joseph M. Juran)	Contribuyó al éxito japonés en calidad con su trilogía en donde resume, en tres subprocesos, las estrategias para ser líderes en calidad.	Planificación de la calidad. Determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer aquellas. Control de la calidad. Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias. Mejora de la calidad. Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio

		ventajoso y permanente. Lo que hoy se da por admisible, mañana ya no lo será.
CERO DEFECTOS (Philip Crosby)	Según Crosby, la calidad esta basada en 4 principios absolutos (Humberto Cantú,2000): • Calidad es cumplir requisitos. • El sistema de calidad es la prevención. • El estandar de realización es cero defectos. • La medida de calidad es el precio del incumplimiento. A partir de estos principios propone un programa de mejora de la calidad desglosado en 14 pasos. Crosby, además ha hecho aportes para mantener las políticas de calidad en las organizaciones.	1. Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad. 2. Equipos de mejora de la calidad: se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento. 3. Medidas de la calidad: se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización. 4. El coste de la calidad: es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera. 5. Tener conciencia de la calidad: se adiestrará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad con el objetivo de evitarlo. 6. Acción correctiva: se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones. 7. Planificación cero defectos: se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo. 8. Capacitación del supervisor: la dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora. 9. Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento. 10. Establecer las metas: se fijan los objetivos para reducir errores. 11. Eliminación de la causa error: se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero. 12. Reconocimiento: se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas. 13. Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación. 14. Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.
CINCO "S" DE KAIZEN (Instituto Kaizen)	Según su página web, http://www.kaizen.org, el instituto ®Kaizen (KI) es una compañía global de consultoría gerencial, reconocida internacionalmente por ofrecer a las compañías estrategias de mejora. KI permite a sus clientes obtener	• Seiri (disposición metódica). Establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas, equipos, stocks y cualesquiera otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse. • Seiton (orden). Exige que todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente. • Seiso (limpieza). Consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo.

ventajas competitivas, facilitando el desarrollo de una nueva cultura de la organización que involucre la visión y la dirección del empleado.	• <i>Seiketsu</i> (estandarizar). Pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso. • <i>Shitsuke</i> (disciplina). Debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea los estándares y procedimientos establecidos.
---	---

I.3 POLÍTICAS DE CALIDAD Y NORMAS DE CALIDAD DE SERVICIO.

Las políticas son lineamientos emanados del más alto nivel. En este sentido, las *políticas de calidad* son aquellas “orientadas a aspectos específicos de un sistema de gestión de calidad, en este caso, calidad de servicio” (Jasper van Dillewijn, 2005).

Las normas son acuerdos sobre criterios o pautas que rigen algo. Las normas de calidad fueron creadas para establecer criterios estándar de *la calidad y la satisfacción del cliente*. En tal sentido las Normas ISO 9000 se han elaborado para servir de guía a las organizaciones en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad.

Según el documento de la NORMA INTERNACIONAL ISO 9000 (traducción certificada) la Norma ISO 9000 “describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad”. Y la Norma ISO 9004 “proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. *El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.*” (Cursivas añadidas).

Es decir, la norma ISO 9004 contiene directrices para mejorar procesos que no siempre tienen que ser críticos para aumentar la satisfacción del cliente. Esto porque la norma ISO 9004 tiene un espectro más amplio de objetivos para un sistema de gestión de la calidad, y no tiene la intención de certificación o propósitos contractuales. Es mas bien una norma que sirve de guía para obtener estándares adecuados de calidad y facilitar así el proceso de certificación ante la Norma ISO 9001.

La Norma ISO 9004 enfatiza la importancia de gestionar una organización de manera “sistemática y visible” para obtener éxito y responsabiliza mayormente al liderazgo y compromiso de la alta gerencia para desarrollar un sistema de gestión calidad que permita establecer y mantener la satisfacción del cliente a través de un servicio de calidad. A grandes rasgos la alta gerencia debe procurar seguir los siguientes lineamientos:

- Suministrar un servicio que de manera consistente cumpla con las expectativas de los clientes y las reglamentaciones correspondientes.
- Lograr una satisfacción del cliente mediante el desarrollo efectivo de una política de calidad de servicio, incluyendo el proceso de mejora continua y previniendo el adecuado manejo de momentos de inconformidad.

Para ello las características del servicio deben ser observables en términos cuantitativos (medidos) y cualitativos (comparados) y están determinadas por los *principios del sistema de calidad*, conformado por los aspectos claves de un sistema de calidad, donde el cliente es el centro

del sistema y el empleado es pieza fundamental para la calidad del servicio hacia el cliente, según muestra Karl Albrecht:

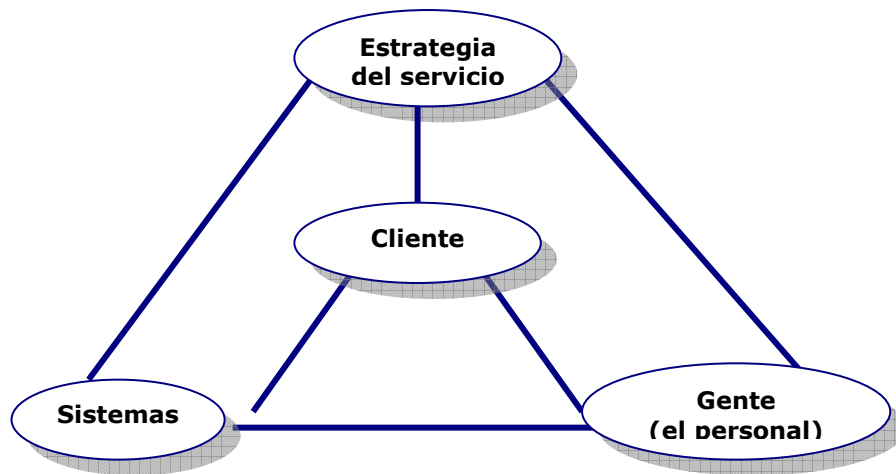


Fig. 1: Triángulo del servicio. Karl Albrecht

En la figura 1 Karl Albrecht presenta al cliente como el centro de un sistema interconectado, donde todos sus elementos pueden afectarse mutuamente en diversos momentos del servicio.

Esto implica que si uno de los elementos falla en un momento determinado el cliente puede ser impactado en mayor o menor medida. Es de notar que uno de los vértices que interactúa con el cliente es el personal, o empleado.

En la figura 2, Karl Albrecht plantea un triángulo donde el empleado asume el rol de cliente interno de la organización:

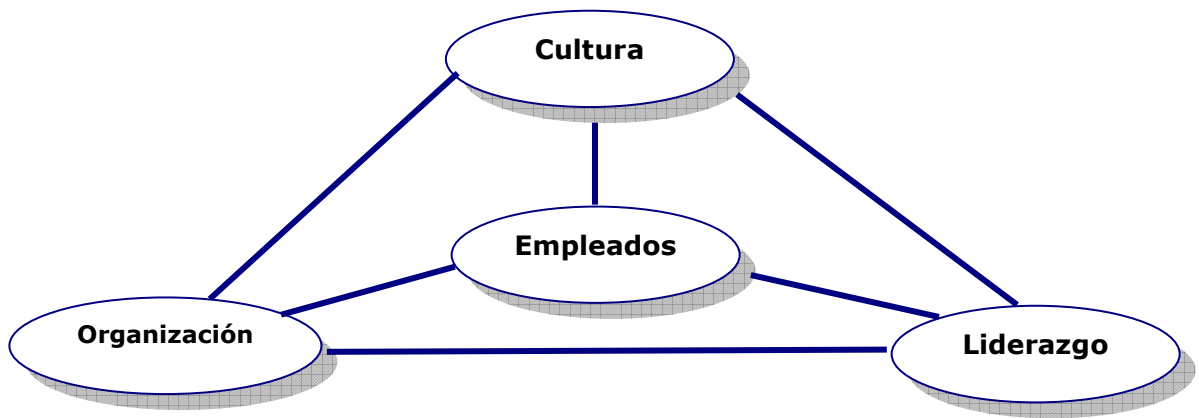


Fig. 2: Triángulo del servicio interno. Karl Albrecht

El vértice superior del triángulo representa la cultura de la organización, “es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente *asumir el compromiso personal necesario* para atender la calidad con el cliente” (Karl Albrecht, 1997, p.132).

Entonces, para establecer las características del servicio y si éstas cumplen con la calidad esperada por parte de los clientes, la empresa debe desarrollar e implementar **políticas de la calidad documentadas** relacionada con objetivos para la calidad del servicio, perspectiva e imagen, en torno al cliente como punto focal y sin perder de vista los elementos involucrados.

Los **objetivos de calidad** se deben definir con miras a la satisfacción del cliente, la eficiencia y el mejoramiento continuo del servicio. Así mismo, es necesario definir la responsabilidad del personal sobre el servicio de calidad que se ofrece, de tal manera que este sistema de calidad sea establecido, auditado, revisado y mejorado en forma

permanente, sin perder de vista que el personal es sólo parte del sistema de calidad.

Según las Normas ISO 9000 el modelo del sistema de gestión de calidad consiste en 8 principios:

a) **Enfoque al cliente:**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) **Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) **Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) **Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La Norma indica que la organización, entre otras cosas, debe:

- Identificar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

(Tomado del seminario: **Las Competencias Laborales en la Nueva Norma Iso 9000:2000**
dictado por PRODEM (Productividad y Desarrollo de la Empresa
<http://www.prodem.cl/Archivos/CompetenciasISO.pdf>)

Por lo tanto, la **estructura del sistema de calidad** se debe desarrollar, establecer, documentar, mantener y hacer énfasis en acciones preventivas que eviten posibles problemas.

I.4 INDICADORES DE CALIDAD DE SERVICIO A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y DEL EMPLEADO.

Para determinar si existe un servicio de calidad, o bien, en qué medida los clientes, tanto internos como externos, ven sus necesidades satisfechas o sus expectativas cubiertas, es necesario definir ciertos indicadores que permitan cuantificar, de la forma más objetiva posible, el nivel de calidad de servicio alcanzado en determinadas situaciones.

En el caso del cliente externo es posible cuantificar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio a través de las dimensiones como (Zeithalm y Jo Bitner. 2002):

- ✓ *Confianza* en el servicio por parte del cliente.
- ✓ *Responsabilidad* del empleado.
- ✓ *Seguridad* del empleado reflejada en el manejo de la información.
- ✓ *Empatía* entre el empleado y el usuario del servicio.
- ✓ *Elementos tangibles* como infraestructura, presencia personal del empleado.

La satisfacción del cliente está influenciada por la satisfacción del empleado. Este refleja, a través de su desempeño, sus habilidades para desarrollar el trabajo y su *motivación* para emplear esas habilidades. La motivación es en sí la fuerza interna que lleva al empleado al logro de sus objetivos o mejor desarrollo de sus tareas y por ende, la satisfacción por su trabajo.

Según Víctor Vroom (1979) “el nivel de desempeño es una función de la cantidad de motivación en constante aumento” (p. 211). En otras palabras, un empleado motivado hacia su trabajo refleja actitudes positivas y mejor desempeño.

Existen diversas teorías y modelos sobre motivación, que explican qué es lo que lleva al empleado a conducirse de una u otra manera. Para este estudio resulta interesante el *Modelo de dos factores de Herzberg*, ya que plantea las necesidades de los empleados en función de lo que pudiera generarles bienestar y malestar en su puesto de trabajo. El modelo plantea dos factores: de mantenimiento y motivacionales, que se muestran en la figura 3:

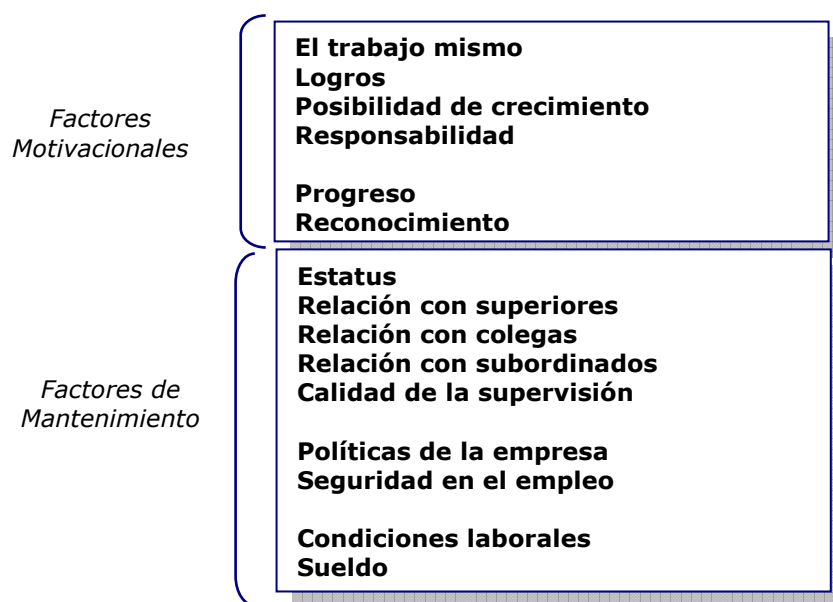


Fig. 3. Modelo de dos factores de Herzberg ²

El esquema de la figura 3 refleja que las condiciones laborales, relaciones con los compañeros y superiores y la seguridad en el trabajo

² Tomado del cuadro Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer del libro Comportamiento Humano en el Trabajo, Davis y Newstrom, 2003, p.126

son determinantes para el bienestar del empleado, influenciando sus sentimientos según la figura 4:

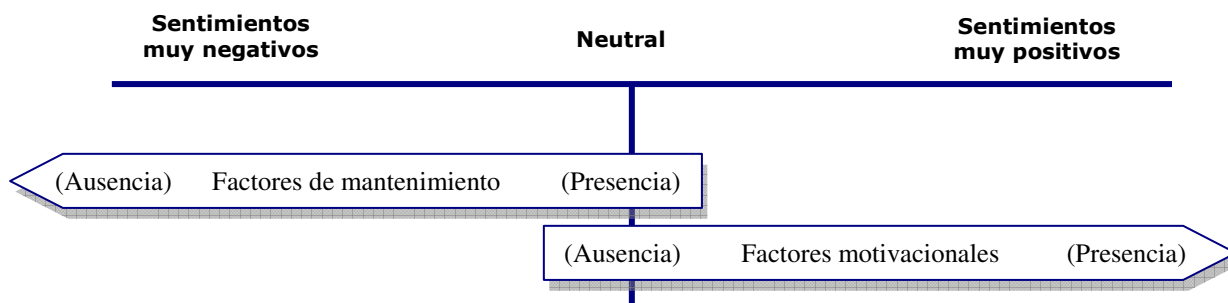


Fig. 4. Efectos de los factores de mantenimiento y motivacionales³

La figura 4 evidencia cómo la ausencia de rasgos positivos en los factores de mantenimiento puede generar apatía y conductas negativas que se reflejarían en la atención hacia el cliente, así como la presencia de los mismos podría dar paso al logro de los factores motivacionales. Aunque las buenas relaciones no son suficientes para motivar al logro, sí es un aspecto necesario.

Es decir, tener seguridad laboral, buenas relaciones con los compañeros de trabajo y con el jefe, es vital para generar en el empleado una actitud hacia lo positivo y sentimientos de bienestar, lo que redundará en un mejor desempeño. Sobre esta base, se deduce que el empleado prestará un servicio de mayor calidad en la medida en que se reflejen de manera muy positiva los siguientes síntomas conductuales (Jasper C van Dillewijn.2003):

- ✓ Ausencia de temor
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Orgullo por el trabajo.
- ✓ Identificación con la Institución.

³ Idem p.128

Pero no se debe olvidar que el cliente externo es un ser humano único con experiencias muy propias e individuales, lo que hace inevitable que la percepción de satisfacción de cada dimensión varíe aunque el servicio sea el mismo ofrecido de la manera más idéntica posible, (quienes ofrecen el servicio son seres humanos y también su individualidad hace la diferencia). Por ello se deben considerar además los siguientes factores en ambos clientes:

- ✓ Necesidades personales
- ✓ Experiencias pasadas
- ✓ Comunicación boca a boca
- ✓ Comunicación externa

Estos elementos son una referencia útil para identificar las necesidades del empleado y del cliente, además de las fortalezas y debilidades de las políticas de servicio lo que permite reconocer las oportunidades de mejora en la prestación del servicio.

I.5 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

La calidad del servicio puede evaluarse desde dos dimensiones:

- ✓ La gestión del servicio ofrecida por el empleado.
- ✓ La satisfacción del cliente.

En el primer caso es necesario observar tanto el desempeño del empleado en función del cumplimiento de las tareas asignadas, como su satisfacción y bienestar al prestar el servicio. Esto último se evaluará a

través de los síntomas conductuales mencionados anteriormente: ausencia de temor, entusiasmo, orgullo por el trabajo e identificación con la institución.

La importancia de este aspecto de la evaluación radica en que un empleado satisfecho lo refleja en su trabajo y ofrece un servicio con calidad. Por otra parte un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Se debe tener presente que los empleados propios son los *clientes especiales* de una empresa (ver figura 2).

Sin embargo, un empleado satisfecho no es la única razón de la satisfacción de un cliente. Más bien, estos se interrelacionan de tal manera que los empleados pueden influir directamente en las cinco dimensiones de calidad de servicio mencionadas anteriormente: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles, por medio de los cuales es posible medir la satisfacción del cliente, pero los empleados son solo parte del sistema.

Capítulo II: LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO DE LA UCAB Y LAS UNIDADES DE APOYO.

II.1 DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO

La Universidad Católica Andrés Bello se define a sí misma como una Institución de Educación Superior de carácter privado y sin fines de lucro, y pertenece a la Compañía de Jesús. Actualmente cuenta con tres sedes, su sede principal en Caracas, UCAB Guayana y UCAB Coro.

Los Estudios de Postgrado forman parte de la misión educativa de la UCAB. Fue creado con los siguientes objetivos como meta (<http://www.ucab.edu.ve>):

- ✓ Formar docentes e investigadores de alto nivel.
- ✓ Propiciar la formación profesional especializada e interdisciplinaria.
- ✓ Promover oportunidades para la ampliación de conocimientos y formación avanzada en los campos de las profesiones universitarias, y en general en las ciencias, en las tecnologías, las letras y las artes.

Los Estudios de Postgrado son regidos por un Consejo General que preside la figura del vicerrector académico y además lo conforma el

director general y el secretario ejecutivo. Están conformados por seis áreas y dos unidades: la Unidad Administrativa y la Unidad de Información.

Actualmente se ofrecen programas, cursos y actividades de postgrado en dos modalidades:

Estudios conducentes a un título académico:

- Programas de especialización
- Programa de maestría
- Programa de doctorado

Estudios conducentes a certificados:

- Actividades de formación post-doctoral
- Programa de estudios avanzados
- Cursos de nivelación y ampliación para graduados

El régimen académico de los programas de Especialización, Maestría y Doctorado se desarrolla por períodos semestrales, de 16 semanas de clase, o trimestrales de 12 semanas de clases, seguido por un lapso de evaluación final.

A continuación se especifican los períodos o lapsos de los dos regímenes:

Semestral

- Primer Semestre: octubre - febrero
- Segundo Semestre: marzo - julio

Trimestral

- Primer Trimestre: septiembre - diciembre
- Segundo Trimestre: enero - abril
- Tercer Trimestre: mayo - julio

II.2 DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE APOYO A LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO

Se ha definido al comienzo de este trabajo las siguientes entidades como Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado, por su relación directa con los diversos tipos de clientes y los diferentes servicios que ofrecen:

- Unidad Administrativa.
- Caja.
- Biblioteca.
- Centro de Aplicación de la Informática (CAI)

II.2.1 Unidad Administrativa

Esta Unidad se encarga de ejecutar diferentes procesos relacionados con los tres tipos de clientes: los estudiantes, profesores y directores de programas de los Estudios de Postgrado. Está ubicada en la planta baja del Edificio de Postgrado frente al cafetín.

La Unidad Administrativa está enmarcada en una filosofía de funcionamiento estructurada por Programas que agrupan a sus funciones según cuatro conceptos: actividades generales, situaciones específicas, naturaleza del proceso y lo organizativo. Estos programas están sostenidos por un Sistema de Información y regidos por Reglamentos. Además, el Sistema Administrativo cuenta con una Biblioteca de Documentos que agrupa todos los manuales, procedimientos e instructivos, estadísticas y otros escritos que respaldan los procesos administrativos.

La Unidad Administrativa tiene las siguientes atribuciones⁴:

- ✓ Programar las actividades de cada proceso administrativo.
- ✓ Dirigir los procesos administrativos en los programas asignados.
- ✓ Ejecutar las actividades específicas de los procesos administrativos de Admisiones, Traslados y Reconocimientos de Estudios, Inscripciones (Plan trimestral y Semestral), Inscripción y Reinscripción, Control de Estudios y Certificaciones; y Protocolo de Grado.
- ✓ Programar las actividades específicas de cada programa administrativo.

Todos los procesos a cargo de la Unidad Administrativa se desglosan en una serie de tareas, algunas de las cuales están relacionadas directamente con uno de los clientes considerados en este trabajo: el director del programa (en procesos como inscripciones, programas y control de estudios, entre otros).

Además todos sus procesos llevan de alguna manera al producto final (como servicio) a otros clientes: el estudiante (en procesos como admisiones, inscripciones, certificados y otros) y el profesor (en lo relativo al pago y nómina).

De alguna manera la Unidad Administrativa se convierte en el motor que engrana todos los procesos y relaciona a los tres tipos de clientes a los cuales ofrece servicio directa e indirectamente, con un gran compromiso en sí que va desde el cumplimiento de tareas del proceso que resulta de alguna forma transparente para el cliente y que afecta

⁴ Información suministrada por el Lic. Zany Sandoval, Secretario Ejecutivo de los Estudios de Postgrado

inevitablemente el producto final hasta el momento de la verdad, donde se presenta el encuentro entre el cliente y el servicio recibido.

Entre los procesos objetos de este estudio se cuentan: inscripciones (prematrícula y reincorporaciones), reinscripciones, control de estudio y certificaciones, constancia de admisión y de horarios, certificados varios y pago a profesores.

II.2.2 Caja

Esta Unidad de Apoyo adscrita a la Dirección de Finanzas de la UCAB se encarga de recibir pagos por inscripciones y otros servicios o documentos solicitados por los estudiantes (como certificaciones de notas y constancias de estudio), además de entregar los cheques emitidos por la Dirección de Finanzas al personal docente y pagos a proveedores y manejar documentos relacionados con sus operaciones. Sus taquillas se encuentran ubicadas en la planta baja del Edificio de Servicios Centrales.

La atención que brinda caja al público está relacionada con⁵:

- ✓ Información sobre operaciones de caja
- ✓ Realización de operaciones de cobros por servicios
- ✓ Realización de operaciones de pagos a docentes y proveedores
- ✓ Reposición de fondos operacionales
- ✓ Cualquier otra relacionada con el manejo de tesorería en caja

Su relación directa con dos de nuestros clientes hace que merezca especial atención como unidad de apoyo pues, al igual que la

⁵ Información suministrada por Sandra Hernández, encargada de Caja

Unidad Administrativa, son los que dan la cara ante el cliente, y fungen de alguna manera como imagen de la institución.

Entre los procesos objetos de este estudio se cuentan: recepción de pagos por inscripción, recepción de pagos por certificados y otras constancias, entrega de pagos a profesores.

II.2.3 Biblioteca

La Biblioteca Central de la UCAB tiene a su cargo adquirir, procesar y poner a la disposición de los profesores, estudiantes y demás miembros de la comunidad Ucabista, los materiales bibliográficos y no bibliográficos, que se estimen necesarios en la investigación científica y humanística para una adecuada formación universitaria. (<http://www.ucab.edu.ve/biblioteca>). Se ubica en un edificio propio, llamado edificio de Biblioteca.

La Biblioteca se mantiene en constante crecimiento y actualización de sus fuentes bibliográficas, de acuerdo con los requerimientos humanísticos y científicos de hoy y es posible consultar su base de datos desde la página web de la UCAB.

Además ofrece planillas (también a través de la web), tanto a los profesores como a los estudiantes, con el fin de poder solicitar bibliografía distinta a la que dispone Biblioteca. Su Departamento de Adquisiciones se encarga de evaluar y adquirir, si lo considera pertinente, la bibliografía solicitada.

También tiene reglamentado todos sus servicios de préstamos circulantes, extensivos a toda la comunidad ucabista, y el uso de las salas de consulta y otros bienes de la Biblioteca.

En fin, la Biblioteca pareciera resultar un apoyo importante para el estudiante en primer lugar, a lo largo de sus períodos académicos, y en menor medida para el profesor que puede tanto solicitar bibliografía como utilizar el servicio de préstamo circulante, inclusive en condiciones especiales. Y el contacto se da a través de los empleados de Biblioteca, quienes son los encargados de ejecutar finalmente el servicio.

Entre los procesos objetos de este estudio se cuentan: préstamo circulante, solicitud de bibliografía y uso de las salas de consulta

II.2.4 Centro para la Aplicación de la Informática (CAI)

El Centro para la Aplicación de la Informática (CAI) se define a sí mismo como un centro de investigación y servicios para el desarrollo de nuevas alternativas en el uso de la tecnología.

El CAI se encuentra ubicado en el Edificio de Aulas, piso 3, módulo 6, y de los laboratorios que tienen a su cargo, dos se encuentran en el Edificio de Postgrado, uno en el sótano y otro en el piso 1.

El CAI tiene como metas fundamentales:

- ✓ Crear cultura en el uso de la tecnología, promoviendo procesos de enseñanza - aprendizaje con excelencia.
- ✓ Generar, promover y mantener proyectos sobre tecnología WEB

- ✓ Monitorear las necesidades de la comunidad ucabista en el área de la informática.
- ✓ Diseñar, instalar y mantener la infraestructura tecnológica de la UCAB.

Además el CAI tiene por objetivo, en el área académica la “creación de una cultura de uso de tecnología, promoviendo procesos de enseñanza-aprendizaje con excelencia”. (<http://www.ucab.edu.ve/cai>)

En su misión y visión el CAI contempla “prestar un servicio rápido, eficaz, actualizado, profesional y de bajo costo, de mantenimiento y desarrollo de la infraestructura tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello, a través de la asesoría académica, servicios de comunicaciones, adquisición y mantenimiento de equipos y software, entrenamiento y preparación de proyectos y productos educativos” y presenta los siguientes servicios:

Al estudiante:

Ofrecer la informática como una herramienta que facilite su formación académica; para ello está constantemente ampliando la infraestructura tecnológica y adquiriendo programas que puedan ser aplicados en su carrera, contribuyendo a que establezca un acercamiento más estrecho con la tecnología.

Al profesor:

Ofrecer las herramientas necesarias para hacer sus clases más atractivas y dinámicas, así como aplicaciones que permitan simular situaciones, procesar datos o buscar información en Internet; permitiendo que el proceso de aprendizaje se de con apoyo interactivo. Esto es posible gracias a los equipos que posee la universidad.

Además ofrece salas de computación, audiovisuales y multimedia para realizar investigaciones, trabajos y presentaciones, disponibles, bajo ciertas condiciones, para los estudiantes y profesores.

Entre los procesos objetos de este estudio se cuentan: uso de los laboratorios de computación y uso de salas de presentaciones y otros equipos.

Capítulo III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Este es un proyecto en el cual se pretende evaluar el proceso de prestación de servicio, con el fin de generar propuestas concretas de mejoramiento de la calidad del servicio prestado por las diferentes Unidades de Apoyo.

Esto conlleva a utilizar un método de investigación descriptivo, de campo, que permita diseñar indicadores por medio de los cuales se puedan cuantificar las variables que miden satisfacción del cliente y satisfacción del empleado, y obtener conclusiones a partir de resultados observados, medidos y cuantificados, además de diseñar un instrumento que permita realizar evaluaciones similares en el futuro.

III.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El objetivo general consiste en evaluar la calidad del servicio de las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado. El contexto que enmarca este objetivo involucra seres humanos y procesos factibles de ser objetos de críticas de todo tipo.

Este cuadro conduce a plantear, como tipo de investigación, a **la investigación – acción**, entendida como “el estudio de una situación social cuyo objetivo es mejorar la calidad de las acciones que se ejecutan

dentro de la situación. (Elliott, 1991)” (citado por Loraine Blaxter, *Cómo se hace una Investigación*, 2000).

Por supuesto, es posible adoptar la investigación - acción a otros ámbitos distintos a hechos sociales e implica trabajo de campo. Entre los criterios que definen la *investigación – acción* se citan los siguientes:

- Se centra en el problema, tiene un contexto específico y se orienta al futuro.
- Implica intervención con vistas al cambio.
- Apunta al mejoramiento y la participación.
- Implica un proceso cíclico donde la investigación, la acción y la evaluación se relacionan recíprocamente.

Se considera adecuado este tipo de investigación pues los criterios encajan en los lineamientos que orientan este trabajo, en cuanto al estudio específico de calidad de servicio que se realiza en determinadas áreas y el producto final se ofrece como aporte a cambios y mejoras incluyendo dejar abierta la posibilidad de realizar evaluaciones de manera periódica.

III.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Como se especifica en el punto anterior, es notorio que el tipo de investigación que mejor pareciera adaptarse es *investigación – acción*. El diseño a aplicar es *descriptivo*, ya que consiste en “*describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de una forma objetiva y comprobable*” (M^a Pilar Colás, 1994).

Además el método descriptivo permite realizar comparaciones y evaluaciones con miras a sugerir y planificar cambios y tomar decisiones sobre la base de resultados concretos y tangibles, justamente en concordancia con los objetivos planteados.

III.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

La calidad de servicio, en función de la satisfacción del cliente, tiene dos perspectivas:

- ✓ La atención al cliente
- ✓ Las políticas de servicio que determinan las tareas que deben ejecutar los empleados.

Las variables que se analizarán deben ir en función de cada perspectiva y, aunque puedan existir variables comunes, también es menester revisarlos en función de cada Unidad de Apoyo y tipo de cliente.

Desde la perspectiva de *atención al cliente* la percepción del servicio y satisfacción del cliente se medirán a través de las siguientes variables:

- ✓ *Información recibida por el cliente*: referida básicamente si esta es clara, completa y oportuna.
- ✓ *Tiempo de ejecución del servicio*: si éste se da en el lapso establecido, y a su vez es el lapso aceptado por el cliente de manera razonable.
- ✓ *Facilidad de acceso al servicio*: si el cliente puede obtener el servicio sin mayores dificultades.

- ✓ *Trato recibido:* en cuanto a modales y pronta atención de su necesidad.
- ✓ *Lenguaje utilizado:* acorde con la ocasión, con expresiones cordiales y sin vicios ni frases imperativas.
- ✓ *Actitud al atender:* referido a la atención prestada al cliente en cuanto a escuchar, no ocuparse de otros asuntos simultáneamente, no discutir frente al cliente ni conversar en voz alta con compañeros de asuntos personales.
- ✓ *Presencia personal e instalaciones físicas:* en cuanto a presentar al cliente una imagen acorde a lo que desea reflejar la institución.

Estas variables se relacionan con los indicadores que permiten medir cada dimensión de calidad de servicio, de la siguiente manera:

Tabla 2: Elementos para medir la Satisfacción del Cliente.

Elementos	Descripción	Variable(s)
Confiabilidad	Cumplimiento de lo prometido y trato acorde con el servicio.	• Información suministrada • Tiempo de ejecución • Trato recibido
Responsabilidad	Voluntad de colaborar con el cliente y resolver con prontitud	• Facilidad de acceso • Actitud al atender
Seguridad	Suministro de información veraz por parte de los empleados.	• Validez de la información suministrada • Actitud al atender
Empatía ⁶	Atención cuidadosa e individualizada y cortesía en el trato	• Trato recibido • Lenguaje utilizado
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas y del personal	• Presencia personal e instalaciones físicas

La satisfacción del cliente también es afectada por patrones conductuales que pueda reflejar el empleado. Estos se pueden evaluar con las siguientes variables:

⁶ Empatía entendida como la "facultad para establecer contacto emocional con la persona" (Jasper C van Dilliwijn)

- ✓ *Trato por parte del supervisor o jefe:* referido a cordialidad y justicia y el papel de jefe como facilitador de su labor.
- ✓ *Información clara de sus tareas:* si se tiene pleno conocimiento de su rol en la institución y las funciones asignadas.
- ✓ *Autonomía para tomar algunas decisiones relacionadas con el cargo:* es decir, que su dependencia del jefe sea mínima.
- ✓ *Tecnología y equipo de apoyo:* si se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para realizar su trabajo.
- ✓ *Actitud ante conflictos:* si es calmada y conciliadora, sin nerviosismos, y efectiva en la resolución del mismo o, al menos, en dar una respuesta satisfactoria al cliente.
- ✓ *Presencia personal:* acorde con el trabajo que desempeña. Refleja su motivación interna.

Estas variables se relacionan con los síntomas para medir satisfacción del empleado de la siguiente manera:

Tabla 3: *Elementos para medir Satisfacción del Empleado*

Elementos	Descripción	Variable(s)
Ausencia de temor	El empleado trabaja de manera tranquila, sin temor a emitir opinión frente al jefe.	• Autonomía para tomar decisiones. • Actitud ante conflictos. • Trato por parte del supervisor o jefe.
Entusiasmo	Exaltación del ánimo producida por la admiración o motivación.	• Actitud ante la rutina. • Trato con los compañeros. • Tecnología y equipos de apoyo.
Orgullo por el trabajo	Sentimiento legítimo de la propia estimación por el trabajo desempeñado.	• Información clara de sus tareas. • Actitud ante conflictos. • Presencia personal. • Satisfacción por la tarea.
Identidad Corporativa	Agrado por el ambiente de trabajo y la tarea desempeñada.	• Identificación con la institución. • Agrado por el ambiente de trabajo.

Respecto a las *políticas de servicio*, a continuación se describen las tareas que desempeñan los empleados de cada unidad:

Tabla 4: *Procesos de las Unidades de Apoyo*

Unidad de Apoyo	Procesos	Cliente(s) impactado(s)
Unidad Administrativa	- Inscripciones (prematrícula y reincorporaciones) - Reinscripciones - Control de estudio y certificaciones, constancia de admisión y de horarios y otros certificados. - Horarios y pago a profesores	- Estudiantes y Directores de programa - Estudiantes y Directores de programa - Estudiante, director de programa. - Profesores
Caja	- Recepción de pagos por inscripción - Recepción de pagos por certificados y otras constancias - Entrega de pagos a profesores	- Estudiante - Estudiante - Profesores
Biblioteca	- Préstamo circulante - Solicitud de bibliografía - Uso de las salas de consulta	- Estudiante, profesor - Estudiante, profesor, director de programa. - Estudiante, profesor
Laboratorio de computación, CAI	- Uso de los laboratorios de computación. - Uso de salas de presentaciones y otros equipos	- Estudiante, profesor - Estudiante, profesor

III.4. MUESTREO, SELECCIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

Este tipo de investigación implica un trabajo de campo. Por ello se hace imprescindible aplicar encuestas y entrevistas como una manera de recabar los datos necesarios. Para que la información obtenida sea válida, es imprescindible seleccionar las muestras de manera apropiada y así poder obtener resultados que permitan llegar a conclusiones acertadas.

A continuación se precisan la población y muestras seleccionadas y las técnicas de recolección de datos aplicados.

III.4.1 Población y muestra.

La población está conformada por la totalidad de individuos que son objetos del estudio. A criterio de César Pérez (2000) es necesario definir la población que va a ser muestreada “teniendo presente que se va a tener una muestra de esa población que ha de ser definida de tal manera que la selección de la muestra sea realmente factible” (p. 27)⁷.

Sobre la base de este criterio definimos la población investigada, en función de los clientes de cada unidad de apoyo a los Estudios de Postgrado y los empleados de las mismas:

- *Los Estudiantes:* quienes cursan, de manera activa, alguno de los programas ofrecidos, en cualquier área y cualquiera de sus modalidades y régimen, durante los períodos académicos en los cuales se realiza este estudio, cuyas clases son presenciales y se imparten en la sede UCAB-Caracas.
- *Los profesores:* que pertenecen a la nómina del personal docente de postgrado y que imparten clases en la sede UCAB-Caracas, durante los períodos académicos en los cuales se realizará este estudio
- *Los directores de programa:* encargados de los diferentes programas de estudio agrupados en seis áreas.
- *Los empleados:* de la Unidad Administrativa, Caja, Biblioteca y CAI, cuyas tareas los involucra con atención al cliente.

El estudio involucra a cuatro grupos diferentes, estos podrían llamarse *unidades de muestreo*, ya que según afirma César Pérez (2000) estas unidades “han de ser grupos no solapados de elementos de la población, que cubran a la población objetivo” (p.23). Y por las notables diferencias de cada unidad se plantea un tipo de muestreo ajustado a cada unidad. De esta manera se tiene que:

- *Los Estudiantes:* se dividen en dos grupos en función del régimen de estudio y se aplica muestreo por conglomerado⁸, de tal manera que no se solapan. Estos conglomerados son homogéneos entre sí, pues tienen como característica común que son estudiantes de postgrado, pasan por los mismos procesos administrativos y tienen al alcance los mismos servicios, pero son heterogéneos internamente ya que cada régimen de estudio tiene diferentes programas, horarios, días de clases y turnos. Esto permite seleccionar al azar cursos de estudiantes de ambos conglomerados con el fin de obtener una muestra representativa.

En lo referente al tamaño de la muestra, esta se determinó considerando que la población es conocida, más no su varianza. El tamaño de la población es 1131 estudiantes del régimen semestral para el primer semestre del año académico 2004-2005 y 1170 estudiantes del régimen trimestral para el primer trimestre del mismo año, en la sede UCAB Caracas.⁹

⁷ César Pérez (p.27) aclara que la población objetivo tiene elementos que no son accesibles a la investigación, por ello hay que eliminar la población ideal no accesible de la población objetivo, de manera tal que quede sólo la población investigada.

⁸ Muestreo por conglomerado “consiste en dividir el conjunto total en subconjuntos de elementos que reciben el nombre de conglomerados. Estos deben tener la peculiaridad de ser internamente lo más heterogéneos posibles respecto a las variables que se estudien y ser lo más homogéneos entre ellos.” (Seijas, 1999, p. 113)

⁹ Información que se infiere por listado suministrada por la prof. Carmen Flor Rodríguez

Como se conoce el tamaño de la población pero no su varianza, el tamaño de la muestra viene dado por la ecuación¹⁰:

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

Si se aplica un nivel de confianza de 95%¹¹ y error máximo admisible de 0,1; el tamaño de la muestra ideal debe ser:

n= 88,82 ≈ 89 para el grupo de Régimen Trimestral

n= 88,59 ≈ 89 para el grupo de Régimen Semestral

- *Los profesores:* se aplicó un muestreo al azar en función de los cursos seleccionados en el muestreo de Estudiantes. De esta manera se aplicó encuestas de forma simultánea a profesores y estudiantes acerca de los mismos servicios en iguales momentos históricos, y para complementar la muestra se contactó al azar a un grupo de profesores a quienes adicionalmente se les aplicó la encuesta.

La población es 315¹², sin embargo, si se delimita a los profesores que dan clases en la sede UCAB-Caracas, es probable que sea menor. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la ecuación mostrada anteriormente, tomando en cuenta algunas limitaciones propias de este grupo de estudio, como ubicación de los profesores y disponibilidad de tiempo para responder la encuesta, por lo que se pudo ajustar a un intervalo de confianza del 90%¹³ y un error máximo admisible de 0,15. El tamaño de la muestra ideal, con

¹⁰ Tomado de Chao, Lincoln: Estadística para las Ciencias Administrativas, McGraw Hill, 3º ed. p.213

¹¹ Para un nivel de confianza del 95%, $z = 1,96$ y $p=0.5$ ya que la proporción es desconocida por lo que se aplica la proporción que maximiza el tamaño muestral.

¹² Información suministrada por la prof. Carmen Flor Rodríguez

los valores especificados y la información que se tiene de la población, es

$n = 27,52 \approx 28$. para el grupo de Profesores.

- *Directores de programa:* por ser clientes *especiales* ya que no reciben los mismos servicios que los profesores y estudiantes, se consideró conveniente la muestra intencional u opinática¹⁴. Como se disponía del listado se procuró entrevistar a directores de todas las áreas que laboran en UCAB Caracas, de esta manera se logró concertar entrevistas con 11 de los 24 directores ubicados en UCAB Caracas, es decir, 45,83% del total.
- *Empleados:* no fue necesario realizar muestreo pues resultó factible aplicar encuesta a la población de empleados en su totalidad.

III.4.2 Técnica de recolección de datos.

Para las muestras de profesores y estudiantes se realizaron encuestas con el fin de medir una serie de variables, según se señala en la tabla 2, y relacionarla con los elementos que miden satisfacción del cliente.

Las encuestas, denominadas Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado (Anexo A.1) y Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado (Anexo A.2) se diseñaron con la precaución de evitar sesgos en la redacción de cada ítem, fácil de responder, objetiva y

¹³ Para un nivel de confianza de 90%, $z = 1,645$

agradable a la vista (se debe considerar que no todos están dispuestos a responder encuestas). Ésta se estructura en cuatro partes, cada una correspondiente a medir la satisfacción del cliente en cuanto a calidad de servicio, respecto a cada unidad de apoyo. Estas fueron validadas por el experto llegando a aplicarse el producto final de esta validación. Se aplicó personalmente.

Para medir satisfacción de los empleados, también se realizó una encuesta basada en las variables y su relación con los elementos de la tabla 3. Se denomina Encuesta sobre Clima Laboral (Anexo A.3) y al igual que la anterior, también fue validada por un experto. Se aplicó en ocasiones personalmente, cuando esto no era posible se contó con el apoyo del jefe de la unidad.

En el caso de directores de programa, se realizó una entrevista, que Seijas (1999) clasifica como "directa y dirigida" (p.67). Directa porque se realizó personalmente, y dirigida porque se aplicó un cuestionario como guía de la entrevista (Anexo A.4). El cuestionario consistió en preguntas abiertas con opciones de respuestas para hacer posible una manera de cuantificar los resultados. Para enriquecer la entrevista se trabajó con un instrumento semi-estructurado y así poder darle libertad al entrevistado de manifestar opiniones más allá del cuestionario planteado¹⁵.

También se realizaron entrevistas directas semi-estructuradas a jefes y supervisores directos de los empleados de las unidades de apoyo (Anexo A.5), con el fin de recabar información que pudiera representar un valor agregado al análisis y propuestas de mejoramiento continuo.

¹⁴ Muestreos intencional u opináticos "son aquellos en donde la ecuación personal del individuo está presente en la selección de la muestra" (Seijas 1999, p. 90)

¹⁵ A manera de aclaratoria, de acuerdo al criterio de Seijas sería contradictorio plantear entrevistas *dirigidas semi estructuradas*, sin embargo, en la práctica fue así pues el entrevistado tenía libertad de opinar mas allá de las preguntas del cuestionario.

La siguiente tabla resume el muestreo, selección y técnica de recolección de datos según cada grupo:

Tabla 5: Resumen de la muestra, forma de selección y técnicas de recolección de datos

Grupo	Muestreo	Forma de selección	Técnica de Recolección de datos
Estudiantes	Por conglomerados	Se dividió a la población estudiantil en dos grandes subgrupos y se seleccionó al azar cursos de cada grupo.	Encuestas diseñadas en función de los indicadores a obtener según la Tabla 1, con preguntas cerradas y espacio para comentarios. Se distribuyó de forma personal.
Profesores	Muestreo según el de estudiantes	Se encuestó a un grupo de profesores seleccionados en función del muestreo de estudiantes, siendo estos los mismos profesores de los cursos donde se aplicó la encuesta a estudiantes.	Encuestas diseñadas en función de los indicadores a obtener según la Tabla 1, con preguntas cerradas y comentarios. Se distribuyó de forma personal
Directores de Programa	Muestreo opinático o por intención.	Se consideró cada área de postgrado como un subgrupo de la población y se seleccionó directores de programa de todas las áreas.	Guía de entrevistas semi-estructuradas con el fin de recabar información que permitan obtener la percepción de los directores de programas como clientes, de forma directa e indirecta, de las unidades de apoyo.
Empleados (cliente interno)	No se aplicó muestreo, se encuestó a toda la población.	Se consideró a la totalidad de los empleados que atienden a los clientes de cada unidad.	Encuestas diseñadas en función de los indicadores a obtener según la Tabla 2, con preguntas cerradas y espacio para realizar observaciones.

III.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Se elaboraron tres encuestas con el fin de medir satisfacción del cliente (estudiantes y profesores) y satisfacción del empleado. Estas

encuestas y la guía de entrevista fueron validadas por el tutor, utilizando el criterio de validación por experto.

Los indicadores de los elementos que miden satisfacción del cliente (tabla 2) se obtienen a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y profesores: Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado (Anexo A.1) y Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado (Anexo A.2).

La tabla 6 y la tabla 7 presentan los elementos en función de los ítems de las encuestas aplicadas. Estos se especifican por unidad de apoyo, identificados como UA = Unidad Administrativa, C = Caja, B = Biblioteca, CAI = CAI, razón por la cual algunos ítems se pueden repetir para cada elemento, ya que se refieren a distintas unidades de apoyo. Por otra parte un mismo ítem puede medir varios elementos.

Tabla 6: *Indicadores que miden Satisfacción del Cliente (Estudiantes)*

Elementos	Ítems
Confiabilidad	UA: La información suministrada al solicitar un servicio fue: Oportuna- Tardía – No obtuvo información. UA: ¿Con qué prontitud obtuvo el servicio?: En el lapso establecido – Después del lapso establecido. UA: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
C	C: La información suministrada al solicitar un servicio fue: Oportuna- Tardía – No obtuvo información. C: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
	B: La atención brindada al solicitar libros fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
	CAI: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
Responsabilidad	UA: El acceso al servicio ha sido: Sencillo/sin complicaciones – En ocasiones complicado – Complicado UA: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
R	UA: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída.
	C: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
	C: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída.

	B: La atención brindada al solicitar libros fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. B: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída CAI: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. CAI: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída
S Seguridad	UA: La información suministrada al solicitar un servicio fue: Oportuna- Tardía – No obtuvo información. UA: ¿Con qué prontitud obtuvo el servicio?: En el lapso establecido – Después del lapso establecido. UA: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída. C: La información suministrada al solicitar un servicio fue: Oportuna- Tardía – No obtuvo información. C: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída. B: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída. CAI: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída.
E Empatía	UA: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. UA: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. UA: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída C: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. C: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. C: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída B: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. B: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. B: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída CAI: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. CAI: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. CAI: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída
T Elementos tangibles	UA: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde UA: El ambiente físico de la Unidad administrativa es: Acogedor – Mejorable – Otro C: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde B: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde CAI: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde

Tabla 7: *Indicadores que miden Satisfacción del Cliente (Profesores)*

Elementos	Ítems
Confiabilidad C	UA: La información suministrada referente a sus clases ha sido: Oportuna-Tardía – No obtuvo información. UA: Los trámites de pagos han sido: Oportunos - Tardíos UA: La atención al momento de solicitar información por parte del personal administrativo ha sido: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. C: El acceso al servicio ha sido: Sencillo/sin complicaciones – En ocasiones complicado - Complicado C: El servicio brindado fue: Muy atento – Atento – Mejorable – Deficiente. B: La atención brindada al solicitar libros fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. CAI: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
Responsabilidad R	UA: Los trámites de pagos han sido: Oportunos – Tardíos UA: La atención al momento de solicitar información por parte del personal administrativo ha sido: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. UA: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída. C: El acceso al servicio ha sido: Sencillo/sin complicaciones – En ocasiones complicado - Complicado C: El servicio brindado fue: Muy atento – Atento – Mejorable – Deficiente. C: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída. B: La atención brindada al solicitar libros fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. B: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída CAI: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. CAI: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída
Seguridad S	UA: La información suministrada referente a sus clases ha sido: Oportuna-Tardía – No obtuvo información UA: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída. C: El acceso al servicio ha sido: Sencillo/sin complicaciones – En ocasiones complicado - Complicado C: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta- Mejorable- No apropiada/distraída. B: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída. CAI: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída.
Empatía E	UA: La atención brindada al momento de solicitar información por parte del personal administrativo ha sido: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. UA: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. UA: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída C: El servicio brindado fue: Muy atento – Atento – Mejorable – Deficiente. C: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. C: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída B: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente. B: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado. B: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída

Elementos tangibles T	CAI: La atención brindada fue: Muy agradable – Agradable – Mejorable – Deficiente.
	CAI: El lenguaje utilizado fue: Cordial/apropiado- Mejorable – No apropiado.
	CAI: La actitud al atenderle fue: Apropiaada/atenta – Mejorable – No apropiada/distraída
	UA: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde
	UA: El ambiente físico de la Unidad administrativa es: Acogedor – Mejorable – Otro
	C: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde
	B: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde
	CAI: La apariencia del personal usted la considera: Acorde con la imagen de la Universidad – Mejorable – No acorde

Los indicadores de los elementos que miden Satisfacción del Empleado (tabla 3) se obtienen a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados: Encuesta sobre Clima Laboral (Anexo A.3).

La tabla 8 presenta los elementos en función de las afirmaciones de la encuesta aplicada. Algunas afirmaciones se utilizaron para el cálculo de más de un elemento.

Tabla 8: *Indicadores que miden Satisfacción del Empleado*

Elementos	Afirmación
Ausencia de temor A	Puedo tomar decisiones relacionadas con mi cargo
	Mi opinión es escuchada y puedo realizar aportes
	Mi supervisor valora y aprecia mi esfuerzo
	Estoy en capacidad de manejar eventuales conflictos
	Tengo buena comunicación con mi jefe
	Siento libertad para expresar mi opinión aunque no coincida con la de mi jefe
Entusiasmo E	Mi trabajo me parece interesante
	Mi trabajo es rutinario
	Pertenezco a un buen equipo de trabajo
	Cuento con los recursos adecuados para cumplir con mis tareas
	Tengo buena comunicación con mis compañeros
	El ambiente de trabajo es agradable
Orgullo por el trabajo O	Tengo clara las tareas asociadas a mi cargo
	Mi trabajo me parece interesante
	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo
	Estoy en capacidad de manejar eventuales conflictos
	Siento orgullo por mi trabajo
	Me gusta trabajar en esta Universidad

Identidad corporativa I	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo
	Me siento identificado con la Universidad
	El ambiente de trabajo es agradable
	El puesto que ocupo es limpio
	El puesto que ocupo está bien iluminado
	Me gusta trabajar en esta Universidad

El Anexo C.1 expresa gráficamente la relación de los ítems con los elementos según se describió en las tablas 6 y 7. Y el Anexo C.2 expresa lo propio respecto a la tabla 8.

III.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO.

En atención a los objetivos específicos, en los cuales se plantea *diseñar indicadores que permitan medir nivel de satisfacción del cliente y nivel de satisfacción del empleado*, se cuantificó los resultados de las encuestas y se asociaron los ítems (en el caso de las Encuestas sobre Atención al Estudiante y al Profesor de Postgrado) y las afirmaciones (en el caso de la Encuesta sobre Clima Laboral), según se especificó en las tablas 6, 7 y 8 del apartado III.5.

Luego, se diseñaron dos tablas de referencia que reflejen los *grados de satisfacción* del cliente y del empleado en función de los elementos descritos en las tablas 2 y 3 del apartado III.3, según una escala diseñada para cada uno, con el fin de contrastar los resultados obtenidos en las encuestas y así identificar, de manera descriptiva, fortalezas y debilidades en el servicio que ofrece cada unidad de apoyo y la atención al cliente.

III.6.1 Uso de datos ordinales y escala aplicada.

Para cuantificar los resultados de las encuestas se basó mayormente en los datos ordinales porque las respuestas se diseñaron de

manera tal que arrojaran datos de nivel ordinal¹⁶. El nivel ordinal permite cuantificar los datos cualitativos en forma de intervalos, simplificando el análisis descriptivo en los mismos.

Para las encuestas de satisfacción del cliente (Anexo A.1 y Anexo A.2) se asignaron valores a las respuestas como se muestra en el Anexo B.1 y Anexo B.2 (para los estudiantes y profesores respectivamente), de manera tal que el valor más alto correspondiera con la mejor opción.

Estas encuestas presentan también algunos ítems específicos que son datos nominales (C.1 y D.1 para la Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado y C.1, D.1 y D.2 para la Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado) pues estos ítems no tienen respuestas de orden específico y no dependen de la atención que brinda el empleado.

En cuanto a la escala aplicada, ésta se basó en la escala de los datos ordinales más frecuentes: de 1 a 3, siendo 1 el valor mínimo y 3 el valor máximo. Los resultados medios (medias geométricas que se ampliarán en el apartado III.6.2) de los ítems cuya escala era diferente a ésta, se estandarizaron manera lineal (por medio de una regla de tres simple).

Por ejemplo, las respuestas del ítem A.4 (Anexo A.1) tienen escala de 1 a 4 y la media (geométrica) resultante, está en función de esa escala. Esta media se lleva a la escala de 1 a 3 por medio de la ecuación

$y = y_o \frac{3}{4}$, donde 'y_o' es la media (geométrica) producto de los valores iniciales de la escala del 1 al 4, e 'y' es la media (geométrica) resultante

¹⁶ Según Lind, Marchal, Mason (2004) las propiedades del nivel ordinal son "1. las categorías para los datos son mutuamente excluyentes y exhaustivas. 2. Dichas categorías para los datos se clasifican por intervalos, o se ordenan de acuerdo con las características particulares que poseen" (p.11)

en función de la escala deseada. Así mismo, si la escala es de 1 a 2, la ecuación a aplicar es $y = y_o \frac{3}{2}$, para llevar el valor a la escala de 1 a 3.

De esta manera, la tabla de referencia que mide el grado de Satisfacción del cliente es:

Tabla 9: *Escala de Nivel de Satisfacción del cliente*

Nivel de Satisfacción	Límites del intervalo		Xi
Satisfecho	3,00	2,33	2,66
La atención requiere algunas mejoras	2,33	1,66	1,99
La atención requiere mejoras notables	1,66	1,00	1,33

(Xi = marca de clases, es el punto medio del intervalo. Los límites son reales, el límite inferior es cerrado y el superior es abierto)

Para las encuestas de satisfacción del empleado (Anexo A.3) se asignaron también valores ordinales de acuerdo a la escala que se especifica en el Anexo B.3.

Esta escala va, de acuerdo a las opciones, del 5 al 1, siendo 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo como la mejor opción.

En el Anexo B.3 se especifica una escala inversa para una afirmación particular (la afirmación 5: Mi trabajo es rutinario) por ser la rutina una variable que afecta de manera negativa a la motivación del empleado.

Luego, la tabla de referencia que mide el grado de Satisfacción del empleado es:

Tabla 10: *Escala de Nivel de Satisfacción del empleado*

Nivel de Satisfacción	Límites del intervalo		Xi
Muy Satisfecho	5,00	4,20	4,60
Satisfecho	4,20	3,40	3,80
Temor o indiferencia	3,40	2,60	3,00
Insatisfecho	2,60	1,80	2,20
Muy insatisfecho	1,80	1,00	1,40

III.6.2 Uso de la media geométrica.

Para promediar los resultados de cada ítem, en el caso de las encuestas de satisfacción del cliente, y afirmaciones, en el caso de las encuestas de satisfacción del empleado, se manejaron dos opciones de medidas de tendencia central: la media aritmética ($\bar{X}$)¹⁷ y la media geométrica (MG)¹⁸.

Ambas medidas arrojan valores que son útiles para describir a la muestra, sin embargo, por ser este un trabajo orientado a medir la satisfacción del cliente, por medio de la calidad de servicio, se consideró a la media geométrica como medida de tendencia central más apropiada, ya que ésta siempre será menor o igual que la media aritmética (nunca mayor) lo que obliga al objeto en estudio a esforzarse por aumentar el índice en búsqueda de la excelencia.

¹⁷ La media aritmética de n datos no agrupados viene dado por $\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$ (Lind, Marchal, Mason, 2004, p.67)

¹⁸ La media geométrica de n datos positivos viene dado por $MG = \sqrt[n]{(x_1)(x_2) \cdots (x_n)}$ (Lind, Marchal, Mason, 2004, p.77)

Capítulo IV: RESULTADOS Y SU ANÁLISIS

De acuerdo a la metodología explicada en el capítulo III, se aplicaron las encuestas (Anexo A.1, Anexo A.2 y Anexo A.3) a una muestra de estudiantes de cada régimen de estudio, una muestra de profesores y a todos los empleados. Se aplicaron en total:

- 125 encuestas a estudiantes de régimen trimestral, representa 10,68% de la población, lo que permite un nivel de confianza de 99% y un error máximo admisible de 0,11
- 96 encuestas a estudiantes del régimen semestral, representan 8,49% de la población, lo que permite un nivel de confianza de 95% y error máximo admisible de 0,10
- 29 encuestas a profesores, representan el 9,21% de la población, lo que permite un nivel de confianza de 90% y un error máximo admisible de 0,15
- 34 encuestas a empleados que atienden público en las unidades de apoyo, representan el 100% de la población.

Así mismo también se entrevistó a varios directores de programas y áreas, cuyos comentarios se plasmaron en el Anexo E.2, y finalmente se entrevistó a todos los supervisores de cada unidad de apoyo y expertos cuyo aporte resultó valioso para el análisis.

En paralelo se procesaron y cuantificaron todas las encuestas, a través de una base de datos diseñada para tal fin por la investigadora, con las especificaciones descritas en los apartados III.5 y III.6

A los fines de facilitar la identificación de los puntos a mejorar, así como destacar los puntos fuertes, se consideró más apropiado presentar los resultados y su correspondiente análisis por separado en dos grupos: los clientes y los empleados. Este estudio por separado no implica que no se vinculen en algún momento comentarios comunes que enriquezcan el análisis, procedentes de las entrevistas y las encuestas, ya que ambos grupos se interrelacionan por medio del servicio que uno presta y el otro recibe.

IV.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL GRUPO CLIENTES Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Durante la aplicación y posterior procesamiento de la Encuesta sobre Atención al Estudiante, se destacaron interesantes y sutiles diferencias de opinión sobre la percepción de la atención que reciben los estudiantes de diferentes regímenes y turnos por los mismos servicios.

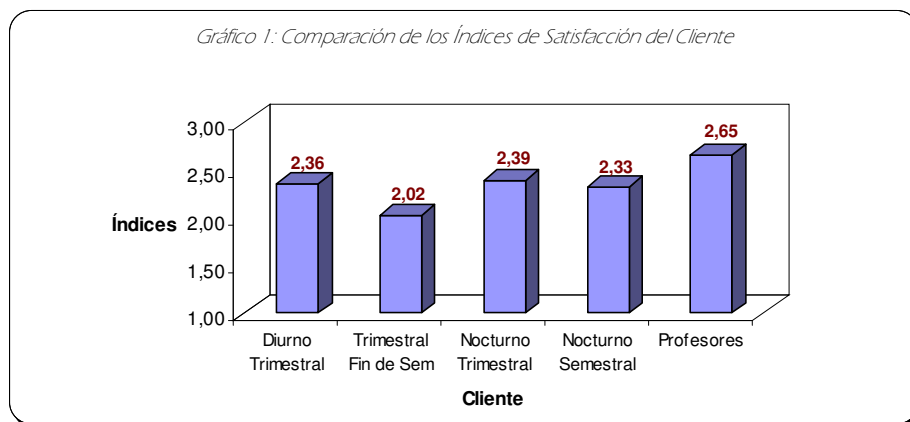
Por ello se presentan los resultados y se analizan separando a las muestras del grupo estudiantes en cuatro grupos: *Diurno Trimestral*, *Trimestral Fin de Semana*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral*, a fin de detectar qué factores originan tales diferencias. Además, se procesaron los resultados de la Encuesta sobre Atención al Profesor, con los mismos parámetros para el grupo *Profesores*, y así poder comparar los cinco grupos en total con la tabla 9 presentada en el apartado III.6.1, que se transcribe a continuación para comodidad del lector:

Tabla 9: *Escala de Nivel de Satisfacción del cliente*

Nivel de Satisfacción	Límites del intervalo		Xi
Satisfecho	3,00	2,33	2,66
La atención requiere algunas mejoras	2,33	1,66	1,99
La atención requiere mejoras notables	1,66	1,00	1,33

Los resultados totales de *Satisfacción del cliente* se presentan en el Anexo D.1, a partir de los cuales se generaron los gráficos.

El gráfico 1 compara los índices generales de Satisfacción del cliente, promediando los índices obtenidos por cada elemento.



En éste se destacan los siguientes aspectos:

- o El grupo *Profesores* en general está *satisfecho* con el servicio.
- o Los grupos *Diurno Trimestral* y *Nocturno Trimestral* están, en general, *satisfechos* con el servicio.
- o Los grupos *Nocturno Semestral* y *Trimestral Fin de Semana* consideran que la *atención requiere algunas mejoras*, siendo éste último el caso más crítico pues su índice está muy cerca del punto medio de ese intervalo.

Estos resultados reflejan que la población de estudiantes más afectado de forma negativa, en cuanto a los servicios, es el *Trimestral Fin de Semana*, este se caracteriza por recibir clases los viernes y sábados.

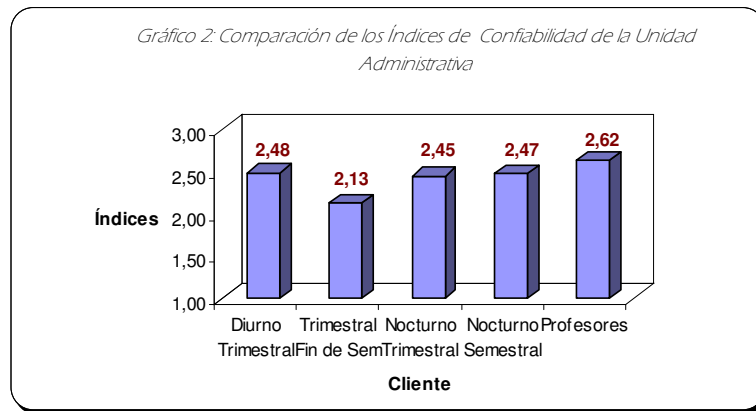
Sin embargo, los demás grupos de estudiantes reflejan un índice de satisfacción muy cerca del límite inferior de ese intervalo, lo que lleva a revisar los puntos débiles con juicio crítico y no conformarse con el resultado, *la meta es la excelencia*.

A continuación se desglosan los resultados de los índices de los elementos (ver tabla 2) que miden satisfacción del cliente por unidad de apoyo, en función de los cinco grupos de clientes y se complementan con los comentarios reflejados en las encuestas y obtenidos en las entrevistas.

Es importante señalar que los comentarios de los encuestados no necesariamente son la percepción global de la población, pero su valoración permite orientar el análisis e identificar probables causas que inciden en los resultados numéricos, ya que esas opiniones son producto de las experiencias de los clientes (Anexos E.1y E.2):

IV.1.1 Satisfacción del cliente respecto a la Unidad Administrativa

- En cuanto a *Confiabilidad*, el gráfico 2 muestra la percepción de este elemento por los diferentes grupos:



Allí se destaca lo siguiente:

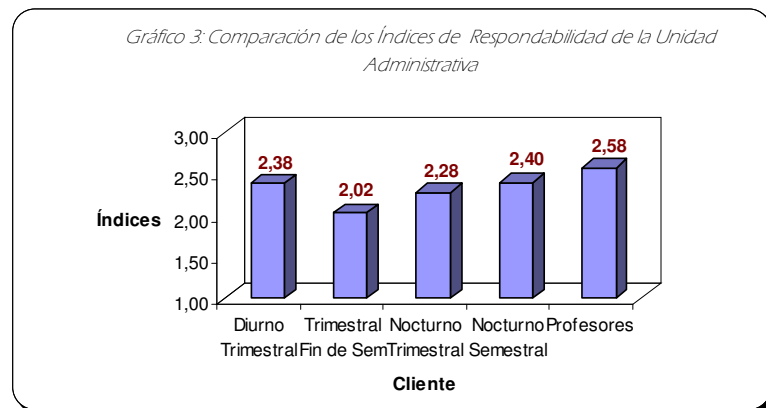
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral*, *Nocturno Semestral* y *Profesores*, están *satisfechos* con el servicio, aunque el promedio está por debajo de la mitad del intervalo. Entre los comentarios plasmados en las encuestas se reflejan como posibles causas que:
 - A veces hay desinformación o falta de comunicación en cuanto a fechas y los procesos.
 - En los momentos críticos se presentan retardos o colapsan al procesar inscripciones.
 - También destacan comentarios positivos como:
 - El servicio es bueno y oportuno.
 - No hay retardos, toda la información es clara
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana*, de nuevo es el más afectado, entre los comentarios se tienen que:
 - No se informa a tiempo los procedimientos, aumentos y fechas.
 - No se publican horarios a tiempo

En ambos casos es común la desinformación y retardos en algunos procesos como causa. En entrevistas realizadas a los directores

se expone, como posibles raíces de esta situación la insuficiencia de personal, sobre todo en los momentos críticos; los equipos inadecuados para la cantidad de información que procesa esta unidad, lo cual origina retardos; y que algunos problemas escapen a la unidad administrativa pues dependen de otras instancias.

Esto coincide con lo comentado por el supervisor de la unidad administrativa ya que, si bien se esmeran por ofrecer la mejor atención, carecen de los recursos adecuados para el manejo del volumen de la información, además, en casos donde los procesos se relacionan con otras dependencias, la unidad administrativa no siempre tiene la capacidad de resolverlos de la manera más expedita.

- En cuanto a *Responsabilidad* en la atención al cliente, el gráfico 3 muestra la percepción de este elemento por los diferentes grupos:



Se observa que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral, Nocturno Semestral* y *Profesores*, están *satisfechos*, aunque el índice del primer grupo está muy cerca del límite inferior del intervalo. Entre

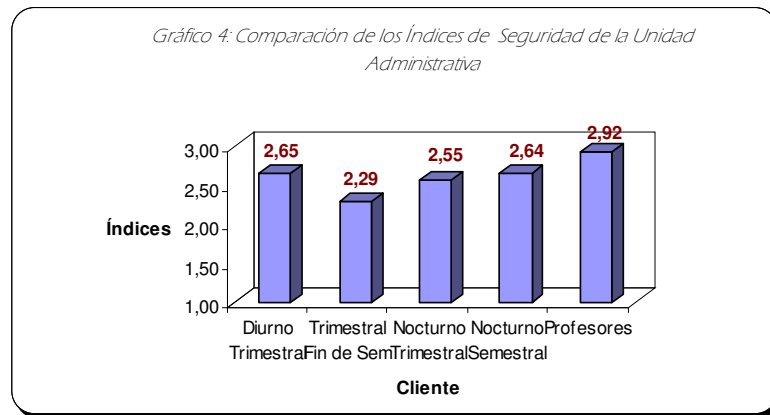
los comentarios plasmados en las encuestas, se refleja lo siguiente:

- Retardos en los procesos.
- El personal se distrae.
- o Los grupos *Trimestral Fin de Semana* y *Nocturno Trimestral* caen en el segundo intervalo donde *la atención requiere algunas mejoras*. De los comentarios se infieren como posibles causas que:
 - Colapsan en lapsos críticos, lo que origina retardos.
 - La actitud no es acorde con el servicio.

Los comentarios de los directores reflejan que en general hay buena voluntad y disposición para atender y resolver con prontitud. Sin embargo, en los lapsos críticos pareciera que el exceso de trabajo genera una presión adicional que se traduce en una actitud no apropiada para ofrecer el mejor servicio. Algunos directores señalan que sería apropiado dar adiestramiento para áreas específicas y para atender prioridades.

El supervisor de la unidad comenta que se ha solicitado apoyo de becas trabajo en los momentos de inscripción y lapsos críticos, sin embargo, no ha habido la disponibilidad.

- En cuanto a *Seguridad*, el gráfico 4 muestra la percepción de este elemento por los diferentes grupos:

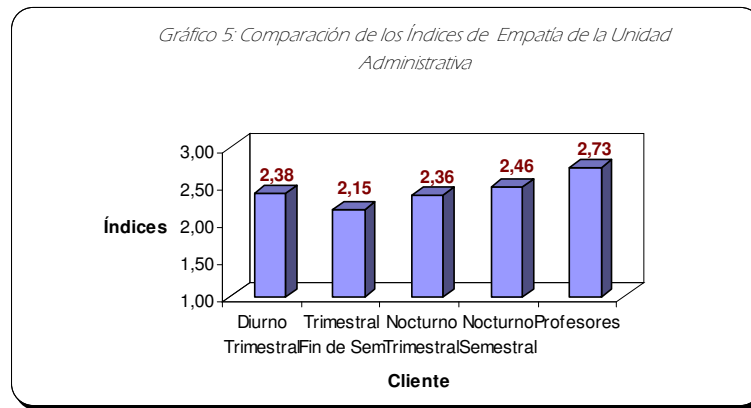


Se destaca que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral*, *Nocturno Semestral* y *Profesores*, están *satisfechos*, es notorio que el índice de profesores está muy cerca del índice máximo. Entre los comentarios se refleja que:
 - La información suministrada, en ocasiones no es correcta.
 - La información a veces se comunica de forma tardía.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* de nuevo cae en el segundo intervalo donde *la atención requiere algunas mejoras*. De los comentarios se infiere que:
 - A veces no se maneja toda la información acerca de procedimientos.

A juicio de los directores quizás sea necesaria una mejor organización interna que permita al personal de los diferentes turnos estar al tanto de lo realizado por sus compañeros y de esta manera mejorar la comunicación y que la información sea manejada por todos por igual.

- En cuanto a *Empatía*, el gráfico 5 muestra la percepción de este elemento por los diferentes grupos:



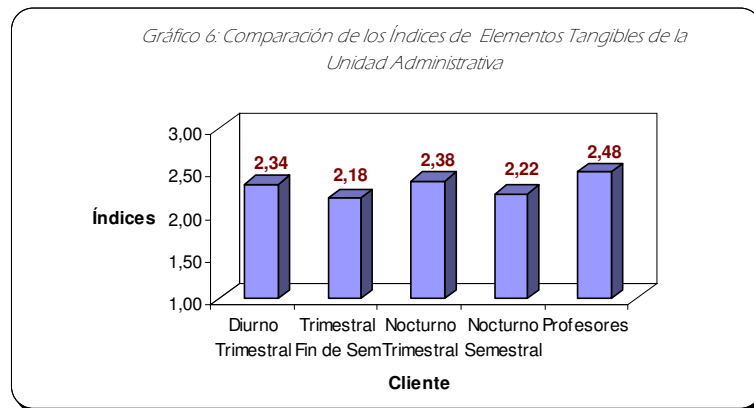
En el cual se observa que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral*, *Nocturno Semestral* y *Profesores*, están *satisfechos*, sin embargo, los índices de los dos primeros grupos están muy bajos dentro de ese intervalo. Los comentarios expresan lo siguiente:
 - La atención colapsa en lapsos críticos.
 - Es necesario más amabilidad.
 - La atención debe ser personalizada, no en taquilla.Y aspectos positivos como:
 - Excelente ambiente
 - Son muy amables y han mejorado.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* cae en el segundo intervalo donde *la atención requiere algunas mejoras*. Los comentarios reflejan que:
 - Se debe mejorar la atención.
 - El lenguaje a veces no es el más adecuado si están bajo presión.
 - Falta uso de normas básicas como: buenos días, etc.

Es interesante destacar que hay comentarios contradictorios, como 'muy amable' y 'es necesario más amabilidad', lo que sin duda refleja que la presión de trabajo en lapsos críticos influye en la atención que la unidad brinda.

En este punto las observaciones de los directores en cuanto a que el personal es amable y que ha habido mejoría se refleja levemente en la percepción de algunos grupos. Sin embargo, lo referente a exceso de trabajo, insuficiente personal y una mejor organización interna es pertinente con los señalamientos a mejorar.

- En cuanto a *Elementos tangibles*, el gráfico 6 muestra la percepción de este elemento por los diferentes grupos:



Se observa que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral*, y *Profesores*, están *satisfechos*, sin embargo, todos los índices están muy por debajo de la media del intervalo. Los comentarios indican que:
 - Tienen poco espacio.

- o Los grupos *Trimestral Fin de Semana* y *Nocturno Semestral* se ubican en el segundo intervalo. Los comentarios indican que:
 - El ambiente es inadecuado, poco espacio.
 - Se requiere espacio para atención personalizada.
 - Las colas se confunden con otras y obstaculizan el paso.
 - La ubicación de los estantes y archivos da impresión de desorden.
 - El uso de uniformes para una imagen más institucional.

Estos comentarios concuerdan con los señalamientos de la mayoría de los directores a quienes les parece que la ubicación de la unidad administrativa no es la más adecuada porque el tráfico de gente ocasiona congestión con otras colas que se suelen formar (del cafetín y cajero automático), además, la reja da impresión de incomodidad, e incluso 'es agresiva'.

Tampoco tienen el espacio adecuado para atender de manera individual ni suficientes puntos de atención lo que dificulta el acceso del estudiante.

El supervisor de la unidad administrativa coincide en cuanto al espacio que es insuficiente y que la reja es incómoda y pareciera molestar al cliente.

En cuanto a *las políticas de servicio*, los comentarios del grupo de estudiantes sugieren revisar el proceso de inscripción pues pareciera complicado, y adecuar los horarios de atención e inscripciones a los requerimientos de los estudiantes del turno nocturno y fines de semana.

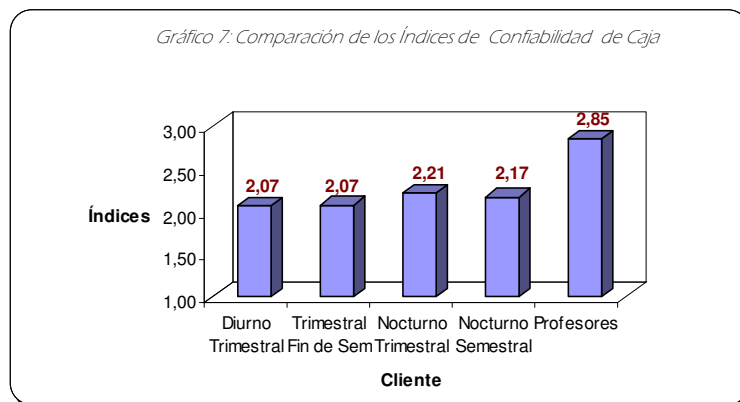
Respecto a este punto se debe revisar la información que se brinda al estudiante pues, según lo suministrado por el supervisor de la unidad, el horario de atención es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 9:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m., lo cual no se corresponde con el señalamiento del grupo de estudiantes.

El supervisor de la unidad también indica que los lapsos de inscripción se solapan con las cargas de notas. Algunos directores coinciden con esta apreciación señalando que se debe procurar distribuir mejor los lapsos para cada proceso.

Además realizan observaciones en cuanto a replantear las funciones de la Unidad Administrativa, de manera tal que ofrezca un servicio integral.

IV.1.2 Satisfacción del cliente respecto a la Caja

- En cuanto a *Confiabilidad*, el gráfico 7 muestra los índices según cada grupo:



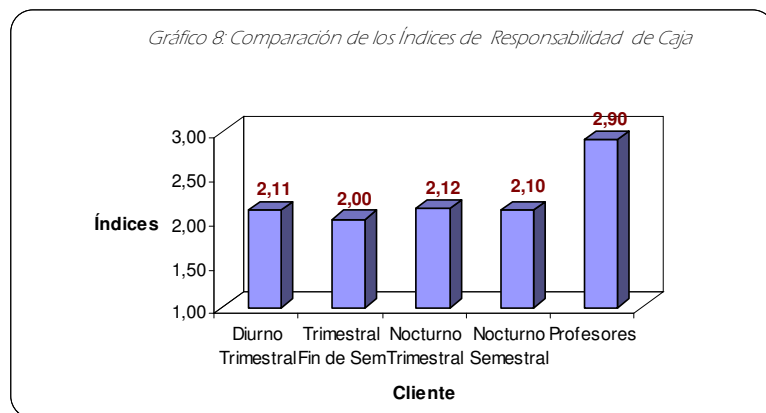
Del gráfico se deduce que:

- o El grupo *Profesores*, está bastante *satisfecho*, con un índice muy cerca del índice máximo.
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Trimestral Fin de Semana*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* consideran que *requieren algunas mejoras*, siendo los más afectados los dos primeros. Los comentarios indican lo siguiente:
 - Información suministrada incompleta o incorrecta.
 - No manejan información de fechas y lapsos.
 - Cuando hay presión el trato desmejora.

Los directores en general coinciden en que es probable que en los lapsos críticos las largas colas afecten la imagen de la universidad y la presión que originan hace que desmejore la atención que se brinda.

También se refleja en ocasiones una falla en la comunicación entre Postgrado y Caja al incorporarse nuevos productos o cambiar algunos procesos, lo cual origina retrasos y desinformación.

- En cuanto a *Responsabilidad*, el gráfico 8 muestra los índices respectivos:



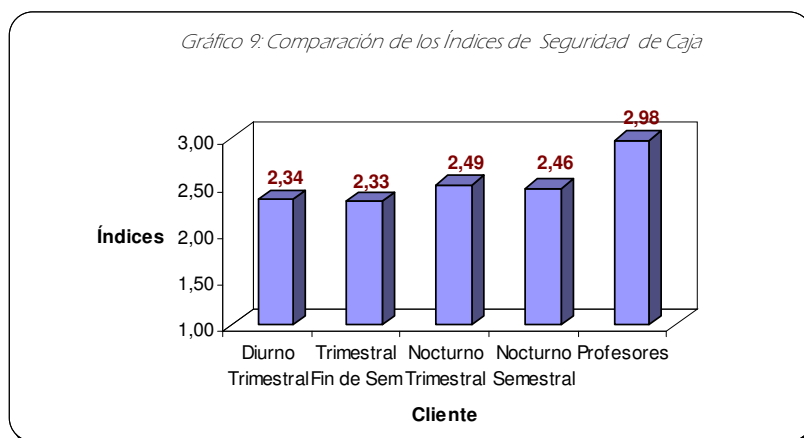
Del gráfico se deduce que:

- o El grupo *Profesores*, está bastante *satisfecho*, de nuevo con un índice muy cerca del índice máximo.
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Trimestral Fin de Semana*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* consideran que *requieren algunas mejoras*. Los comentarios señalan que:
 - Proceso lento, largas colas.
 - El personal es insuficiente y el número de taquillas también.
 - Deben separarse pregrado de postgrado.
 - Deben considerar las fechas de los depósitos ya hechos.
 - Permanece sólo una taquilla abierta después de las 5:00 p.m.

Los directores coinciden con las observaciones señalando que el acceso al servicio se hace difícil en los lapsos críticos, pues no hay suficientes taquillas y concuerdan en lo apropiado de separar los servicios que se brindan a pregrado y postgrado. Además debe haber una mejor organización interna que permita atender casos especiales como los de estudiantes del interior.

Por su parte, el supervisor de Caja también señala que en un futuro se deberían separar los servicios y que es necesario más personal.

- En cuanto a *Seguridad*, el gráfico 9 muestra los índices respectivos:



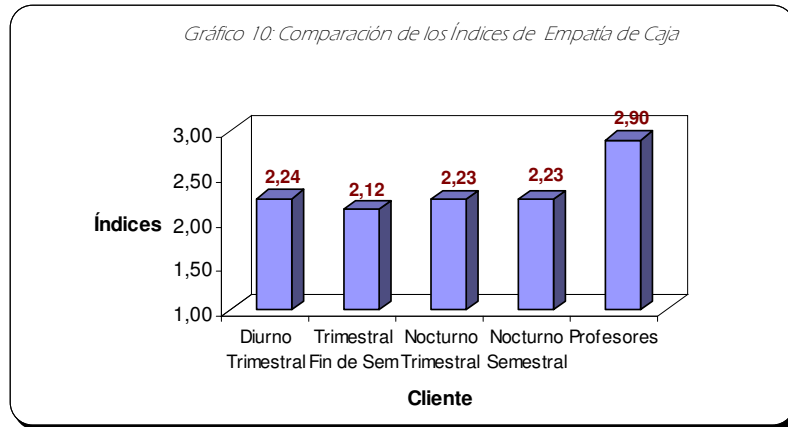
En el cual se destaca que:

- o El grupo *Profesores*, está bastante *satisfecho*, con un índice muy cerca del índice máximo.
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* están *satisfechos* aunque el primer grupo está muy cerca del índice mínimo.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* está en el límite superior del segundo intervalo. Los comentarios reflejan que:
 - No se preocupan por atender bien.
 - No manejan información de modalidades de pago y otros procesos.

De nuevo se hace pertinente el señalamiento de los directores en cuanto a agilizar las colas pues es lo que pareciera afectar la actitud al atender cuando trabajan bajo presión.

También se sugiere realizar adiestramiento para manejar situaciones cuando se congestionan, ya que en general consideran que el servicio es profesional.

- En cuanto a *Empatía*, el gráfico 10 muestra los índices respectivos:

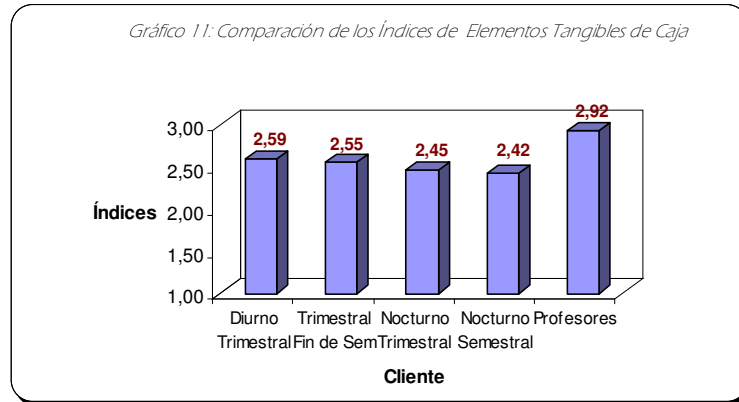


El gráfico refleja que:

- o El grupo *Profesores*, está bastante *satisfecho*, de nuevo con un índice muy cerca del índice máximo.
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Trimestral Fin de Semana*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* consideran que *requieren algunas mejoras*. Los comentarios se orientan a:
 - Falta de mística de trabajo.
 - Desorden
 - Mejorar el trato y no hacer esperar, se distraen
 - Por volumen de trabajo el trato no es cordial.

En este caso se puede plantear de nuevo lo anteriormente señalado por los directores en lo referente a adiestramiento para manejar de manera más adecuada las situaciones cuando hay congestión. El supervisor de Caja también comenta que es necesario tener mucha paciencia ya que la actitud del cliente no siempre es la más adecuada.

- En cuanto a *Elementos tangibles*, el gráfico 11 muestra los índices respectivos:



Del gráfico se desprende que:

- o Todos los grupos están *satisfechos* con los elementos tangibles. Sin embargo, excepto el grupo *Profesores*, están por debajo del punto medio del intervalo. Los comentarios indican que:
 - El uso de uniformes daría una imagen más institucional.
 - Son muy informales

Adicional a esto los directores y el supervisor de esta unidad coinciden en que el espacio físico es insuficiente y que debieran habilitarse otros espacios para los lapsos críticos.

En lo referente a *las políticas de servicio* los señalamientos del grupo de estudiantes se orientan a mejorar el proceso de pago con depósitos vía Internet, separar los lapsos o servicios de pregrado y postgrado, ampliar los horarios de atención y habilitar otra taquilla después de las 5:00 p.m. además de la que permanece abierta.

Los directores, por su parte, consideran necesario que caja abra algunos sábados acompañando los servicios de la unidad administrativa, aceptar pagos con tarjeta después de las 5:30 p.m., los pagos de constancias de poco monto se hagan en efectivo y no por depósitos, aunque esta política se plantea por razones de seguridad. Y finalmente coinciden con los estudiantes en separar los servicios de pregrado y postgrado.

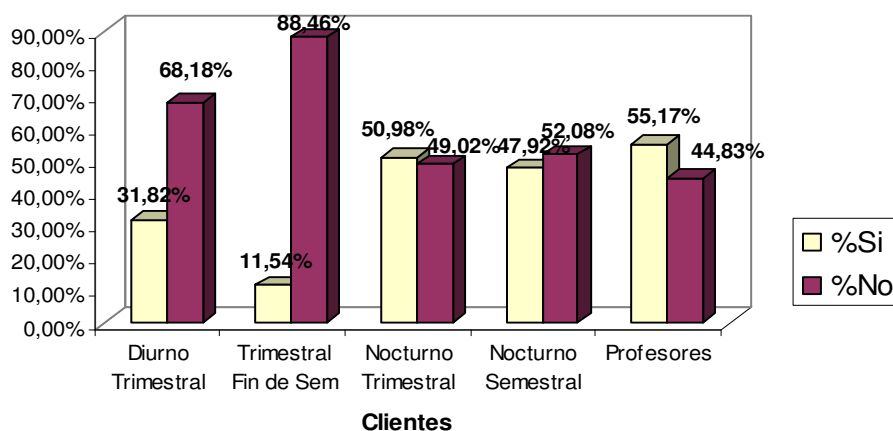
El supervisor de caja informó que el horario de atención es de lunes a viernes hasta las 8:00 p.m. y cierran de 12:00 m a 1:00 p.m., y que se analizarán opciones más viables para un mejor servicio, como separar las funciones y replantearse la infraestructura, ya que a su juicio, la imagen de caja debería cambiar.

IV.1.3 Satisfacción del cliente respecto a la Biblioteca

La Biblioteca es una unidad de apoyo académico del cual los clientes pueden o no disponer de ella a su elección.

Ante la pregunta: ¿Ha utilizado los servicios de Biblioteca? el porcentaje de clientes que utilizan la biblioteca varía notablemente según los grupos de clientes. El gráfico 12 presenta los resultados en %Si y %No por cada grupo:

Gráfico 1.2: Uso de la Biblioteca



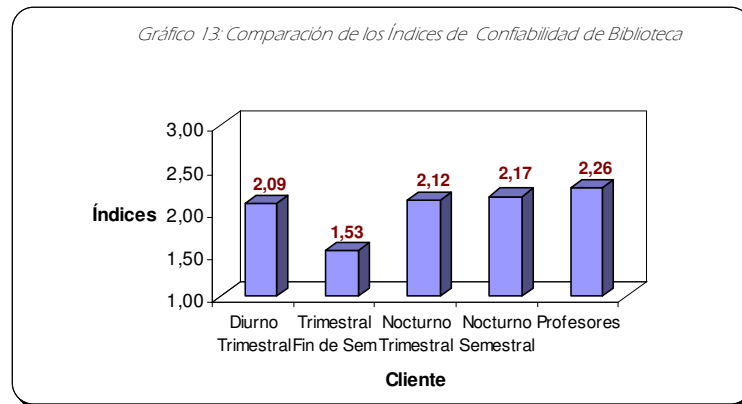
En el gráfico se resaltan dos aspectos importantes:

- o El bajo porcentaje de uso de la biblioteca por parte de los grupos *Diurno Trimestral* y *Trimestral Fin de semana*.
- o El resto de los grupos, apenas la mitad usa la biblioteca.

A juicio de los directores, los estudiantes de postgrado no tienen el hábito de ir a la Biblioteca, bien sea porque el libro de texto se lo dan (en algunos programas) o el profesor da el material de apoyo y el acceso a Internet facilita el obtener mayor información.

De los usuarios de la Biblioteca se obtuvo los siguientes resultados en lo referente a cada elemento:

- En cuanto a *Confiabilidad*, el gráfico 13 señala los índices resultantes:



Del gráfico se deduce que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* y *Profesores* consideran que *requieren algunas mejoras*. Los comentarios se orientan a:
 - El material de la Biblioteca está desactualizado
 - No hay quien oriente sobre los servicios automatizados de búsqueda.
- o El grupo *Trimestre Fin de Semana* considera que *requieren mejoras notables*. No hay comentarios que reflejen este resultado proveniente de las encuestas de este grupo.

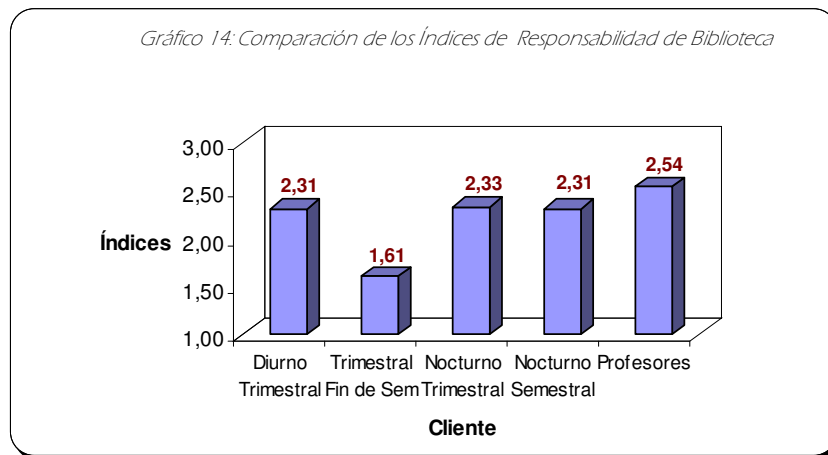
Es notorio el hecho de que el grupo más afectado en el índice sea el que tiene el porcentaje de visitas a la biblioteca bastante más bajo que el resto (11,54%). Esto puede atribuirse a diversos factores, entre ellos la 'comunicación de boca en boca' (descrito en el apartado I.4) lo que hace que las experiencias negativas personales de un pequeño grupo sea transmitido al resto y no estén motivados a visitar la Biblioteca.

Según los directores la Biblioteca está desactualizada para el nivel de postgrado, en parte se debe a que no se solicitan los libros y en ocasiones se desconoce el procedimiento para ello. Sin embargo, los que

han solicitado libros admiten que ha habido receptividad y que se hace lo posible pues el presupuesto es una limitación.

Los supervisores, que se encargan de inspeccionar los servicios de Biblioteca, coinciden en que se hace un esfuerzo importante por prestar el mejor servicio y que no se escatima en adquirir los libros y revistas solicitados, lo cual fue confirmado por el director de la biblioteca, sin embargo los profesores no solicitan los libros. Pareciera identificarse una falta de comunicación entre las necesidades de postgrado y los servicios de biblioteca.

- En cuanto a *Responsabilidad*, el gráfico 14 señala los índices resultantes:



El gráfico refleja que:

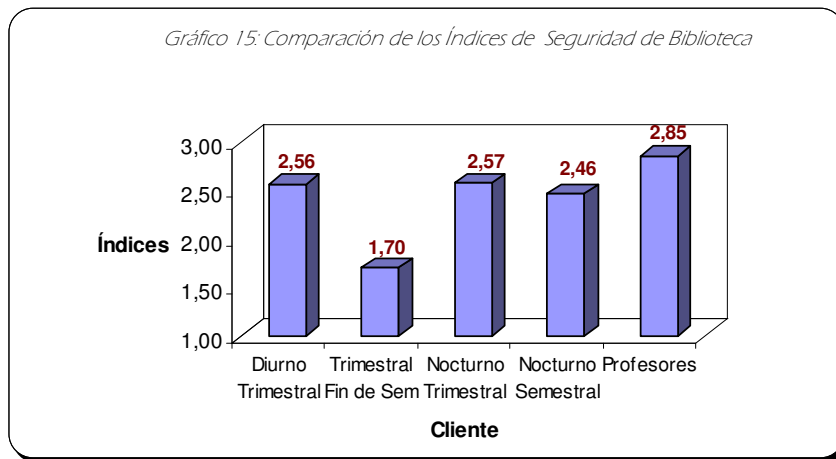
- o El grupo *Profesores* está satisfecho con el servicio, sin embargo está por debajo de la media del intervalo.
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* consideran que *requieren algunas mejoras*. Los comentarios señalan que:

- Los estudiantes hacen mucho ruido.
- Deben ser más severos al exigir silencio.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* considera que *requieren mejoras notables*. El comentario es:
 - A todo dan un No por respuesta.

Los directores coinciden en general que el acceso al servicio ha mejorado con la adquisición de la biblioteca virtual (EBSCO), sin embargo, es necesaria una mayor difusión del mismo.

Por otra parte, los supervisores de esta unidad de apoyo coinciden con los comentarios de los estudiantes en cuanto a la dificultad del acceso al servicio por dos razones: (1) el ruido que se genera en las salas de estudio, ya que se hace insuficiente para pregrado y postgrado y se congestionan, además el empleado no se siente con la suficiente autoridad al exigir orden y silencio como corresponde por lo que la situación escapa de sus manos; y (2) los empleados no disponen del adiestramiento adecuado para resolver situaciones puntuales y orientar al cliente en algún momento dado. Algunas de estas situaciones se resuelven remitiendo los casos directamente a los supervisores y estos se encargan de atender personalmente al cliente. Los supervisores también comentan como ideal la posibilidad de tener un bibliotecólogo en cada sala y así ofrecer un mejor acceso al servicio.

- En cuanto a *Seguridad*, el gráfico 15 señala los índices resultantes:



El gráfico refleja lo siguiente:

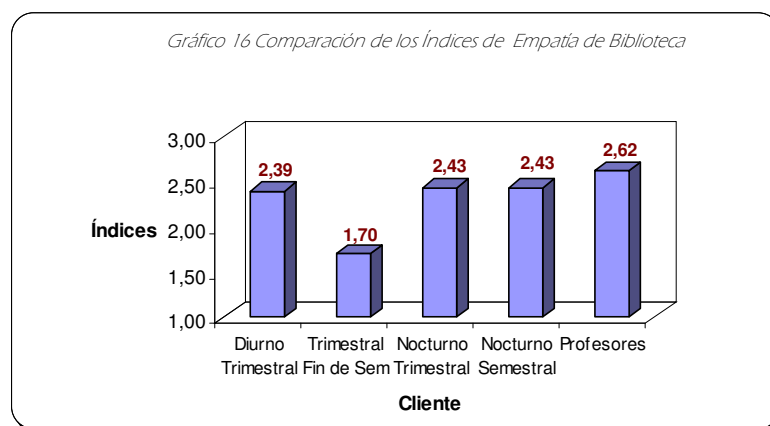
- Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* y *Profesores* en general están *satisfechos*, pero, excepto el grupo *Profesores*, los demás están por debajo de la media del intervalo.
- El grupo *Trimestral Fin de Semana* considera que *requieren algunas mejoras*. Sin embargo hay que destacar que el índice está muy cerca del límite inferior del intervalo.

Resulta interesante el contraste entre el grupo *Trimestral Fin de Semana* y los demás grupos, pero no se registraron en las encuestas comentarios específicos que acompañan estos resultados relacionados con el elemento *seguridad*, además de los ya reflejados en los elementos anteriores.

Según los supervisores, el empleado requiere de más herramientas para desarrollar búsquedas y un mejor nivel para orientar de manera apropiada al cliente, lo que puede estar causando estos resultados con el grupo *Trimestral Fin de Semana*, ya que los sábados no

se abren todos los servicios y no hay bibliotecólogo que resuelva eventuales situaciones, como se estila en el resto de la semana.

- En cuanto a *Empatía*, el gráfico 16 señala los índices resultantes:



Al igual que el gráfico 15, el gráfico 16 refleja un interesante contraste entre el grupo *Trimestral Fin de Semana* y los demás grupos, teniéndose que:

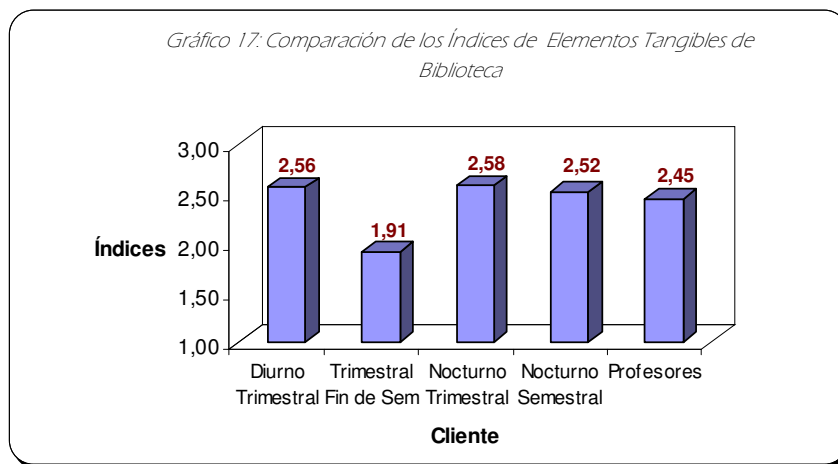
- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* y *Profesores* en general están *satisfechos*. Aunque los comentarios señalan que:
 - Son predispuestos, sin vocación de servicio.
 - Las personas que entregan los libros son groseras.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* considera que *requieren algunas mejoras* siendo el índice muy por debajo de la media del intervalo. Estos señalan que:
 - El trato es pésimo, la atención es pobre.

Es importante aclarar que los comentarios presentados son casi textuales, sin embargo, no significa que esa es la actitud del empleado en

todo momento, además también influye la percepción del cliente y las individualidades que lo rodea, sus experiencias pasadas, etc.

Los supervisores coinciden en que el empleado hace un esfuerzo por atender bien y resolver lo que está a su alcance, sin embargo no tiene el adiestramiento adecuado para manejar un usuario conflictivo, ya que el estudiante por lo general no tiene la cultura de comportarse adecuadamente en una biblioteca (en especial los de pregrado). Por otra parte, el empleado no se siente con la suficiente autoridad para exigir orden lo que le genera impotencia, ya que se siente en desventaja y lo lleva a la apatía, esto puede dar origen a una actitud no apropiada.

- En cuanto a *Elementos tangibles*, el gráfico 17 señala los índices resultantes:



De nuevo se presenta un contraste interesante, en la gráfica se destaca que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Nocturno Semestral* y *Profesores* en general están *satisfechos*. Los comentarios pertinentes son:

- Mejorar la apariencia, más sobria.
- Deben usar uniformes.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* considera que *requieren algunas mejoras* siendo el índice un poco por debajo de la media del intervalo.

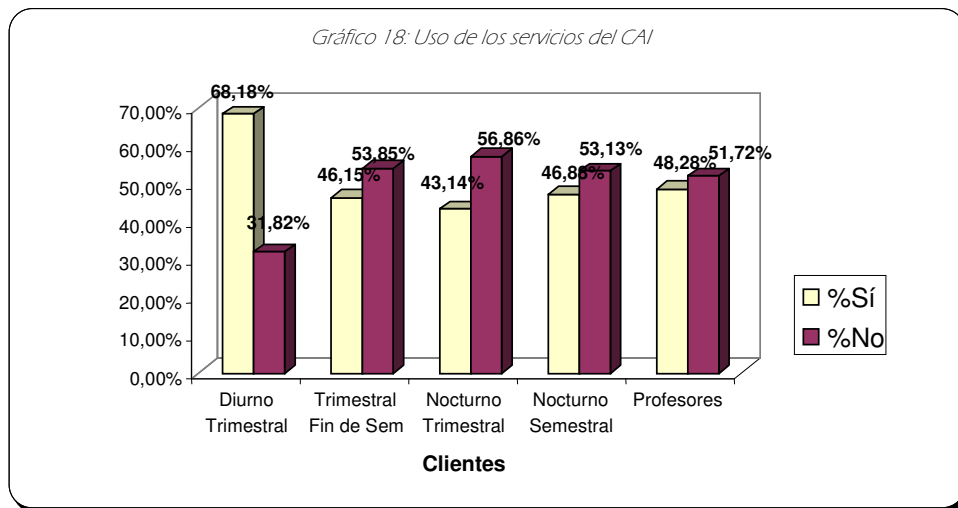
Por otra parte los supervisores señalan que la infraestructura no es adecuada, el espacio físico es insuficiente y las salas de estudio se hacen pequeñas los días de mucha afluencia de usuarios, como los miércoles que se da servicio a usuarios externos. Respecto a este punto el director plantea reorganizar y modernizar las salas de estudio y los diferentes espacios planificándolos en función de las nuevas necesidades de la universidad. Respecto a los directores, algunos coinciden en la necesidad de una biblioteca para postgrado.

En lo que concierne a *políticas de servicio* los comentarios resultantes de las entrevistas a directores y supervisores sugieren revisar los siguientes aspectos: la posibilidad de tener un área de la biblioteca específica para postgrado, una comisión que se encargue de solicitar los libros y actualizar la biblioteca a ese nivel ya que es básica y está enfocado principalmente al pregrado, una mejor comunicación entre postgrado y biblioteca que mantenga al tanto de los nuevos programas y cursos y que soliciten la bibliografía requerida en postgrado.

También, a juicio de los supervisores, se hace necesario personal con un nivel, al menos técnico, que se encargue de cada sala, de supervisar y detectar las fallas en la base de datos y que sea capaz de orientar al cliente y un profesional que atienda los días sábados.

IV.1.4 Satisfacción del cliente respecto al CAI

Los servicios del CAI están a la disposición del cliente si estos los requieren, no son obligatorios como las dos primeras unidades. Ante la pregunta: ¿Ha utilizado los servicios del CAI? Se obtuvo los siguientes resultados presentados en el gráfico 18:

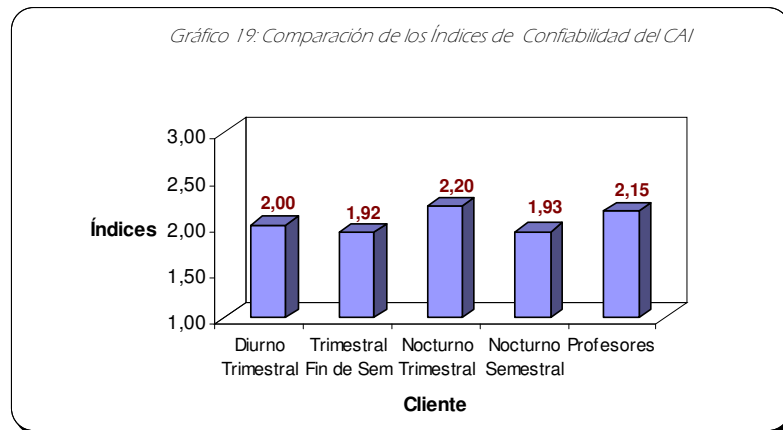


En el gráfico se resaltan aspectos interesantes como:

- o El porcentaje más alto corresponde al grupo *Diurno Trimestral*.
- o Del resto de los grupos, la mitad usa los servicios del CAI.

Entre los servicios que ofrece el CAI los más solicitados son los laboratorios de computación. Los resultados referentes a los elementos de satisfacción del cliente se desglosan a continuación:

- En cuanto a *Confiabilidad*, el gráfico 19 refleja los índices obtenidos:



Del gráfico se deduce que:

- o Todos los grupos en general consideran que la atención *requieren algunas mejoras*, siendo los más críticos los grupos *Trimestral Fin de Semana* y *Nocturno Semestral*.

Entre los comentarios se destaca que:

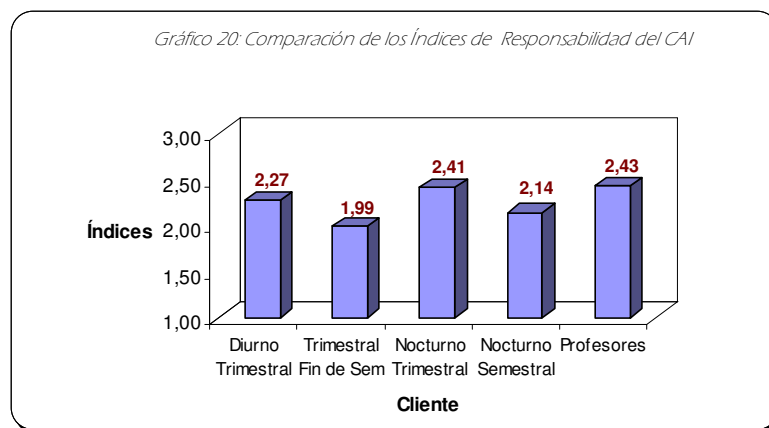
- Deben ser más explícitos para los nuevos usuarios.
- Hay personal más atento en algunos laboratorios que en otros.
- Se debe mejorar la disposición hacia el estudiante

Según los directores la atención y el servicio suministrado son buenos en general, sin embargo no logran satisfacer la demanda, lo que probablemente sea la causa del bajo índice por parte del grupo *Profesores*, situación que escapa de las manos del personal de esta unidad de apoyo. Además observan que es importante que el profesor planifique y solicite con antelación el uso de los equipos y laboratorios para poder gestionar su disponibilidad.

Por otra parte, el supervisor señala que hay normativas establecidas en el uso de laboratorios que el estudiante desconoce o no se

ajusta al mismo y que sería necesario adiestrar al operador para manejar las situaciones de conflicto que se generan en estos casos sin disminuir la calidad del servicio.

- En cuanto a *Responsabilidad*, el gráfico 20 refleja los siguientes índices:



De éste se desprende que:

- o Los grupos *Nocturno Trimestral* y *Profesores* en general están *satisfechos*. Aunque los comentarios señalan que:
 - Deberían ampliarse los horarios de laboratorio.
 - En el caso de los profesores, no hay suficientes equipos.
- o El grupo *Diurno Trimestral*, *Trimestral Fin de Semana* y *Nocturno Semestral* considera que *requieren algunas mejoras* siendo el índice más bajo el de *Trimestral Fin de Semana*. Estos señalan que:
 - A veces no hay atención en los laboratorios.
 - El laboratorio de postgrado está cerrado los fines de semana.

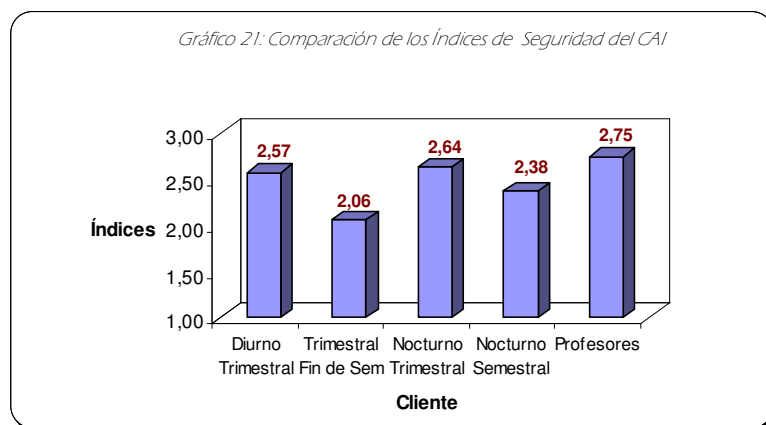
En lo referente a los comentarios sobre horarios, los directores coinciden que esta situación hace difícil el acceso al servicio, pues el estudiante de postgrado, en especial de los turnos nocturnos, difícilmente puede llegar antes de sus clases y al salir los laboratorios están cerrados.

Los sábados tampoco se dispone del servicio ajustado a las necesidades de estos grupos de clientes pues, según lo informado por el supervisor, el horario es de 8:00 a.m. a 8:00 p.m. de lunes a viernes, (en algunos laboratorios es hasta las 9:00 p.m.) y de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. los sábados, y los estudiantes comienzan las clases de los sábados antes de que el laboratorio esté abierto o concluyen después que éste ha cerrado. Además, los sábados no abre el laboratorio ubicado en el piso 1 del edificio de Postgrado.

Por otra parte, el supervisor también considera la necesidad de adecuar los horarios a las necesidades de postgrado, sin embargo existen limitaciones en cuanto a personal pues muchos de los operadores son becas trabajos y sus condiciones laborales difieren de la de los empleados.

Es importante destacar otro señalamiento del supervisor y es que el operador recibe las molestias de estudiantes morosos o los que no poseen carnet pues esto les restringe el acceso al servicio. Esta situación no depende del CAI ni de su personal, sin embargo, afecta la imagen de su servicio ante el usuario difícil.

- En cuanto a *Seguridad*, el gráfico 21 refleja los siguientes índices:

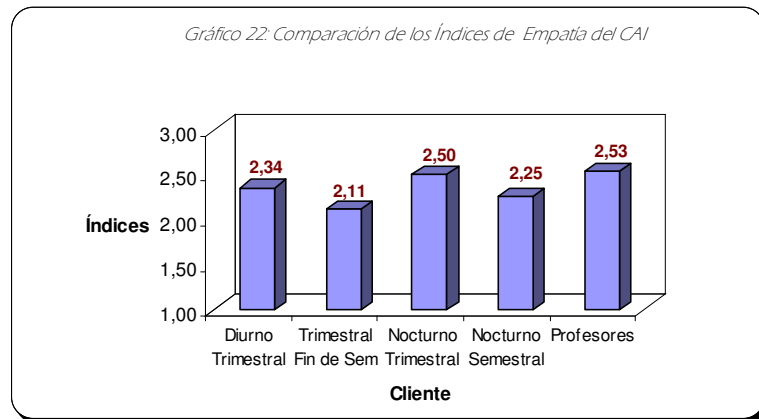


A partir de este gráfico se infiere que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral*, *Nocturno Semestral* y *Profesores* en general están *satisfechos*.
- o El grupo *Trimestral Fin de Semana* considera que *requieren algunas mejoras*.

En las encuestas no se ha señalado comentarios puntuales que reflejen los resultados en este elemento en particular, sin embargo es pertinente señalar que el grupo *Trimestral Fin de Semana* de nuevo parece ser el más afectado, probablemente por el acceso restringido al servicio los sábados, como se explicó anteriormente.

- En cuanto a *Empatía*, el gráfico 22 refleja los siguientes índices:

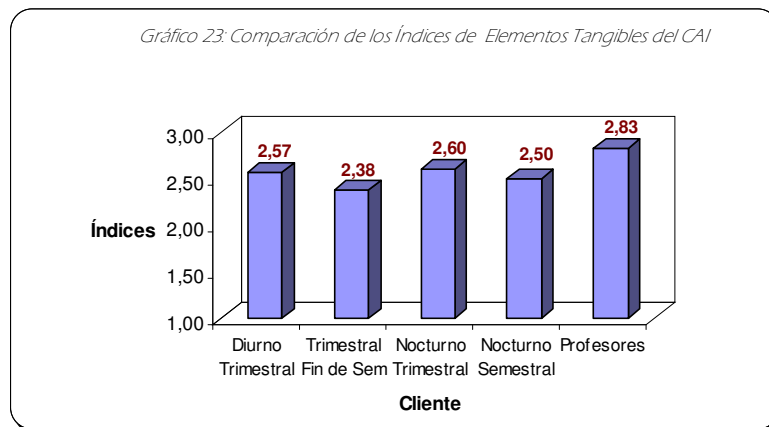


En el gráfico se observa que:

- o Los grupos *Diurno Trimestral*, *Nocturno Trimestral* y *Profesores* en general están *satisfechos*. Aunque los comentarios señalan que:
 - Se debe mejorar el trato.
 - El personal a veces se distrae.
- o Los grupos *Trimestral Fin de Semana* y *Nocturno Semestral* considera que *requieren algunas mejoras* siendo el índice más bajo el de *Trimestral Fin de Semana*. Estos señalan que:
 - Se debe mejorar la disposición hacia el estudiante.
 - A veces son agresivos

A parecer del supervisor, el encargado del laboratorio tiene mucha carga operativa, lo ideal sería tener dos operadores por laboratorio, pero sería un costo muy elevado, o automatizar algunos procesos (como entrar al laboratorio con carnet) de tal manera que el operador pudiera brindar una mejor atención al cliente.

- En cuanto a *Elementos tangibles*, el gráfico 23 refleja los siguientes índices:



Del gráfico se deduce que:

- o Todos los grupos en general están *satisfechos*, aunque el índice más crítico lo refleja el grupo *Trimestral Fin de Semana*. Entre los comentarios se destaca que:
 - Las condiciones de las computadoras no son adecuadas.

Algunos directores coinciden en que el equipo con el que cuentan no es el más adecuado para desarrollar su trabajo, en ocasiones no se cuentan con impresoras accesibles por ejemplo, lo que hace que un profesor debe ir a otras oficinas a buscar sus documentos impresos. Sin embargo alegan que estas situaciones escapan de las manos del personal de esta unidad de apoyo porque puede deberse a limitaciones de presupuesto.

El supervisor, por su parte, informa que los equipos se están sustituyendo por otros mas apropiados modernizando los laboratorios,

además plantea probables mejoras que podría estudiarse a futuro y que se traduciría en una mejor calidad de servicio en los laboratorios, entre ellas mejor iluminación, mobiliario más cómodo y estantes para guardar bolsos y pertenencias.

En lo referente a *las políticas de servicio*, en general los directores plantean que se debe adecuar los horarios de los laboratorios a las necesidades de postgrado, en especial extender el horario de los sábados, además de abrir el laboratorio ubicado en el piso 1 del edificio de Postgrado ese día.

Por otra parte el supervisor señala que es importante que las autoridades ofrezcan mayor respaldo al establecer políticas de uso y normativas para establecer sanciones a conductas indebidas en los laboratorios, procurar automatizar algunos procesos para evitar manejo del dinero y disminuir la carga operativa en los laboratorios.

IV.1.5 Puntos varios que afectan la calidad de servicio

Los puntos que se presentan a continuación no están contemplados en la investigación, sin embargo surgieron a raíz de las encuestas y entrevistas y se consideró pertinente exponerlos pues, directa o indirectamente, afectan la satisfacción del cliente, aunque no dependen de las unidades de apoyo objetos de este estudio.

- *Referente a las actividades de los días sábados:*

Se ha señalado que la universidad está haciendo un mayor uso del sábado como día de actividad académica, sin embargo esta no es acompañada por otros servicios, como laboratorios de

computación, biblioteca y cafetines, hasta la tarde. No se ha formalizado el día sábado en las instancias correspondientes, lo que genera una sensación de desatención hacia los alumnos que ven clases formales los fines de semana. Este punto sin duda incide en los resultados mostrados en el gráfico 1 respecto al grupo *Trimestral Fin de Semana*.

- *Referente al proceso de carnetización:*

En el caso de los estudiantes, estos reciben su carnet a destiempo, lo cual les restringe el acceso a servicios de biblioteca y laboratorios. En los Estudios de Postgrado, se procura resolver el problema generado otorgándole al estudiante un carnet provisional.

- *Referente a los Estudios de Postgrado en general:*

Los comentarios de los directores en general se orientan a que el personal es amable y con buena voluntad y disposición. Sin embargo, para un mejor desarrollo del servicio no cuentan con suficiente personal, las condiciones ambientales no son óptimas en cuanto a espacio físico y otras variables como aire acondicionado. Además, para un servicio de mayor nivel, algunos directores sugieren que en recepción debe ubicarse una persona con un perfil específico para el cargo, que ocupe el horario tiempo completo para que no se disperse la información, y que esté capacitada para orientar adecuadamente al potencial cliente sobre las alternativas y servicios que ofrecen los Estudios de Postgrado y la UCAB en general.

IV.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL GRUPO EMPLEADOS Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.

Para medir la satisfacción del empleado como cliente interno se aplicó la encuesta sobre Clima Laboral (Anexo A.3) a todos los empleados que, de alguna manera, su cargo involucra atención al cliente de forma directa. En el caso de las unidades de apoyo Biblioteca y CAI, algunos son becas trabajo, sin embargo no se hizo la distinción por considerar que igual deben prestar un servicio de calidad e influyen en la percepción que el cliente se lleva del mismo.

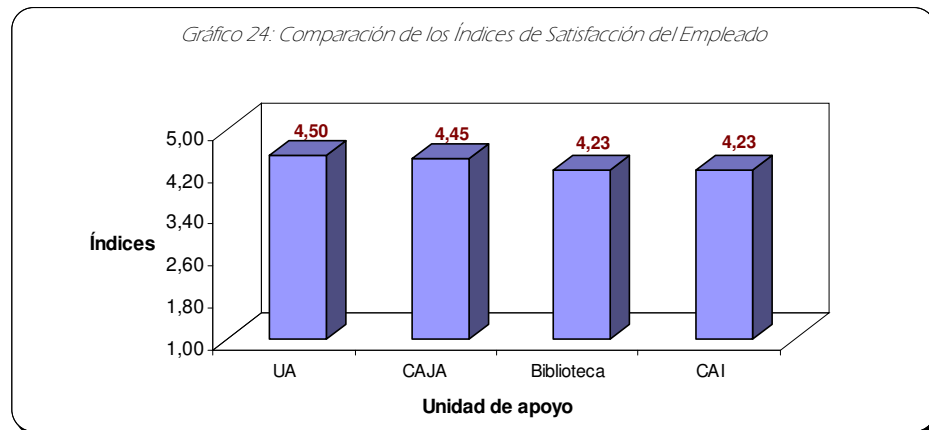
Los resultados obtenidos se compararon con la tabla 10 presentada en el apartado III.6.1 y que se transcribe a continuación para comodidad del lector:

Tabla 10: Escala de Nivel de Satisfacción del empleado

Nivel de Satisfacción	Límites del intervalo		Xi
Muy Satisfecho	5,00	4,20	4,60
Satisfecho	4,20	3,40	3,80
Temor o indiferencia	3,40	2,60	3,00
Insatisfecho	2,60	1,80	2,20
Muy insatisfecho	1,80	1,00	1,40

Los resultados totales de *Satisfacción del empleado* se presentan en el Anexo D.3 a partir de los cuales se generaron los gráficos.

En el gráfico 24 se compara los índices de *satisfacción del empleado* de cada unidad de apoyo para ofrecer un panorama general de la percepción de los empleados que dan la cara por la universidad.



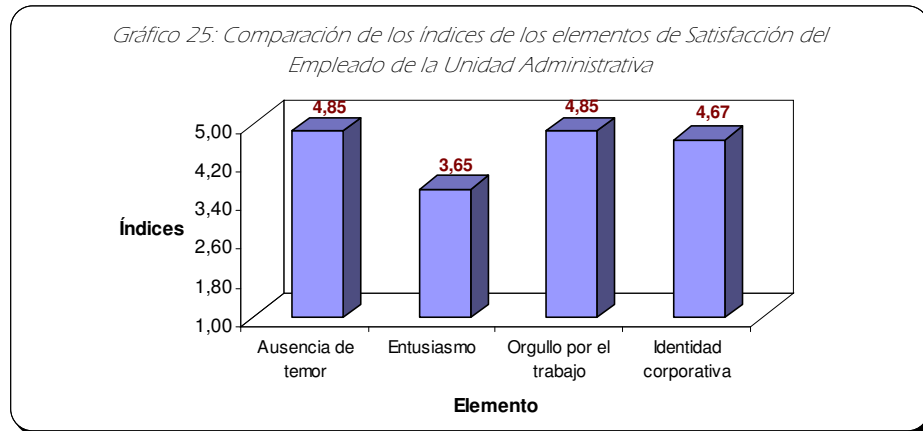
En este gráfico se destaca que los empleados de todas las unidades de apoyo se encuentran *muy satisfechos* con el cargo en general, aunque todos los índices se encuentran por debajo del punto medio de ese intervalo.

Es importante observar como incide cada elemento en la satisfacción del empleado por cada unidad de apoyo. Este se realiza separando las unidades de apoyo ya que cada una ofrece servicios diferentes y son independientes entre sí en cuanto a estructura, ubicación y procesos (aunque en momentos los procesos de una unidad pueden afectar a otra). De esta manera se pueden identificar los puntos fuertes y débiles de los empleados en cada unidad y así ofrecer propuestas que permitan mantener el buen desempeño y mejorar los aspectos claves que sean detectados en este análisis.

A continuación se desglosan los resultados de los índices de cada elemento (ver tabla 3) que miden satisfacción del empleado por unidad de apoyo.

IV.2.1 Resultados de los elementos de satisfacción del empleado de la Unidad Administrativa.

El gráfico 25 muestra los resultados de los índices de cada elemento de satisfacción del empleado de la Unidad Administrativa:



Del gráfico se deduce que:

- o Los índices de los elementos *Ausencia de temor* y *Orgullo por el trabajo* son bastante altos, muy cerca del valor máximo.
- o El índice de *Entusiasmo* está en el intervalo *satisfecho* por debajo de su punto medio.

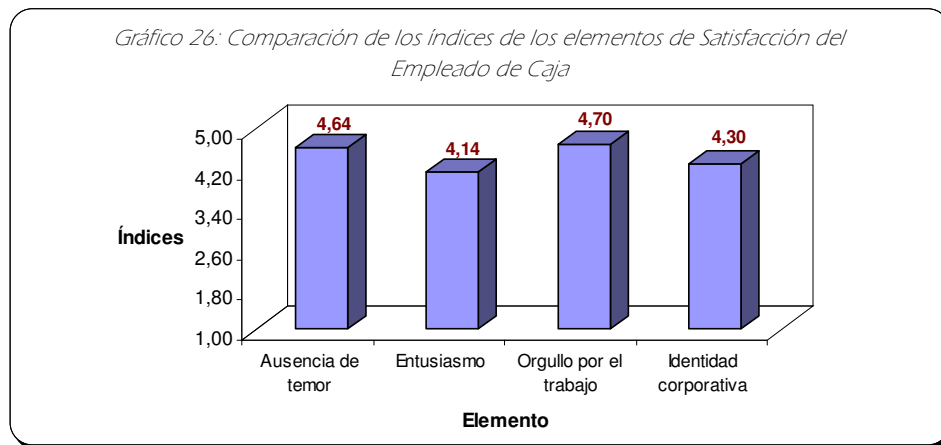
Estos resultados reflejan que los empleados tienen claros las tareas a su cargo, tienen capacidad, en general, de resolver eventuales conflictos, y se sienten bien con la universidad y con el trato por parte de su supervisor.

En lo referente al índice *Entusiasmo*, este refleja quizás que el trabajo es un poco rutinario y que requieren de un mejor apoyo

tecnológico acorde al volumen de trabajo que desarrollan, lo cual coincide con lo comentado por el supervisor. Éste añade además que el espacio es caluroso lo que hace el ambiente de trabajo más pesado

IV.2.2 Resultados de los elementos de satisfacción del empleado de Caja.

El gráfico 26 indica los resultados de los índices de cada elemento de satisfacción del empleado de Caja:



Del gráfico se deduce que:

- o Los índices de los elementos *Ausencia de temor* y *Orgullo por el trabajo* e *Identidad corporativa*, señalan que el empleado está *muy satisfecho* en los aspectos que se relacionan con estos elementos.
- o El índice de *Entusiasmo* está en el intervalo *satisfecho*.

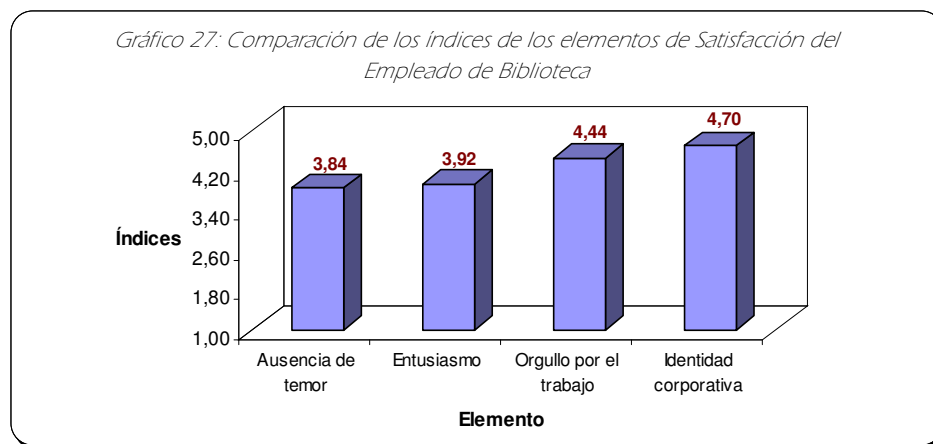
Estos resultados reflejan que los empleados tienen claro las tareas a su cargo y tienen cierta autonomía para manejar eventuales conflictos.

El hecho de que el índice de *Entusiasmo* sea el más bajo puede denotar también un trabajo rutinario, que en momentos no es motivante.

En cuanto al resultado de *Identidad corporativa*, aunque está en el intervalo más alto es uno de los más bajos comparándolo con los otros índices, esto puede reflejar un ambiente de trabajo no muy cómodo según lo expresado por el supervisor de caja, ya que requieren más espacio. Sin embargo, en general, están muy satisfechos.

IV.2.3 Resultados de los elementos de satisfacción del empleado de Biblioteca.

El gráfico 27 indica los resultados de los índices de cada elemento de satisfacción del empleado de Biblioteca:



En el mismo se destaca que:

- o Los índices de los elementos *Orgullo por el trabajo* e *Identidad corporativa*, señalan que el empleado está muy

satisfecho en los aspectos que se relacionan con estos elementos.

- o Los índices *Ausencia de temor* y *Entusiasmo*, están en el intervalo *satisfecho* muy cerca del punto medio.

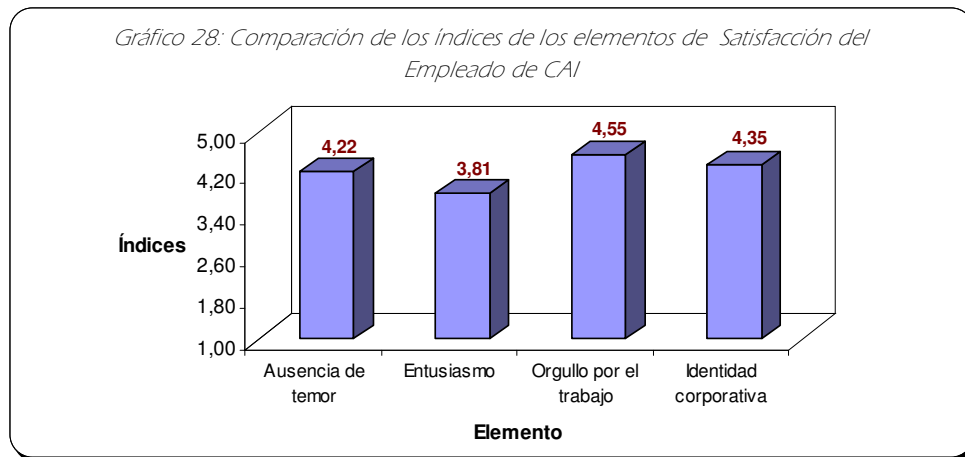
En el primer aspecto es interesante notar como el índice *Identidad corporativa* destaca en este grupo, siendo el más alto de las cuatro unidades de apoyo. Este índice refleja agrado por el trabajo e identificación con la universidad.

Sin embargo, es contradictorio respecto a los índices más bajos, pues un valor bajo en *Ausencia de temor* puede reflejar cierta inconformidad con el trato por parte del jefe, o la falta de autonomía para tomar decisiones y capacidad de resolver algunos conflictos. En lo referente a *Entusiasmo*, un valor bajo puede denotar que la tarea es rutinaria.

Esto en parte es acorde con lo señalado por los supervisores pues el personal de biblioteca en general no maneja exitosamente conflictos dentro de las salas de estudio e imponer orden pues no se siente con la debida autoridad para ello, bien sea por falta de apoyo o por falta de herramientas para desarrollar mejor sus tareas. Sin embargo, en general los empleados de biblioteca están satisfechos.

IV.2.4 Resultados de los elementos de satisfacción del empleado del CAI.

El gráfico 28 indica los resultados de los índices de cada elemento de satisfacción del empleado del CAI:



En el mismo se destaca que:

- o Los índices de los elementos *Ausencia de temor*, *Orgullo por el trabajo* e *Identidad corporativa*, señalan que el empleado está *muy satisfecho* en lo referente a estos elementos, aunque el primer índice es un poco bajo comparativamente y todos están por debajo del punto medio del intervalo.
- o El índice *Entusiasmo*, sigue siendo el más bajo, como en los grupos anteriores, reflejando que el empleado está *satisfecho* aunque muy cerca del punto medio del intervalo.

De nuevo se destaca el aspecto rutinario como el que incide en los resultados. Aunque es importante destacar que la naturaleza de estos cargos en muchas ocasiones es rutinaria, este factor atenta contra la motivación del empleado.

Por otra parte, el índice *Ausencia de temor* aunque está bien es comparativamente el más bajo del primer intervalo, quizás esté asociado con lo comentado por el supervisor, en lo referente a dotar de herramientas a los empleados para mantener el orden, hacer respetar las normas y manejar eventuales conflictos con éxito.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La UCAB es una institución caracterizada por su prestigio en excelencia académica. Esta excelencia académica va acompañada de la excelencia en el servicio y la atención a los principales clientes: los estudiantes.

Si se considera que, a la vista del cliente, el empleado es la UCAB, la percepción que el cliente se lleva en ese momento puede influir de manera favorable o desfavorable en el concepto que le queda de la institución, sumando experiencias que serán transmitidas a otros clientes y pueden elevar o no la imagen de la UCAB y de los Estudios de Postgrado, en el caso de nuestra investigación.

Por ello resulta relevante destacar que los diferentes grupos de estudiantes tengan percepciones tan distintas de los servicios, en algunos casos las diferencias son sutiles, en otros, notorias.

El grupo que resultó más afectado sin duda es el *Trimestral Fin de Semana*, que se caracteriza por recibir clases los viernes y sábados, y en segundo lugar el grupo *Nocturno Semestral*, que reciben clases en el turno de la noche, después de las 6:00 p.m.

Se incluyen como clientes a los profesores, si bien son parte del servicio académico, son usuarios de las unidades de apoyo, y destacó el hecho de ser un grupo con una percepción muy diferente del servicio, el caso más notable es Caja, pues no tienen necesidad de hacer colas, la cual quizás fue la crítica más común de los otros clientes.

Las experiencias recopiladas en las entrevistas realizadas a directores, supervisores de cada unidad de apoyo y otros expertos fue un aporte valioso al momento de deducir y analizar las causas que motivaron los resultados obtenidos en las encuestas.

Referente a los empleados, se refleja en los resultados que, en general, están satisfechos, sin embargo requieren más herramientas, mejor infraestructura, mejores condiciones del ambiente físico y mayor apoyo en casos puntuales.

En atención al objetivo de esta investigación, y sobre la base de los resultados y análisis presentados se proponen las siguientes recomendaciones:

Relativo a la Unidad Administrativa:

- ✓ Incorporar personal de apoyo en los lapsos críticos o de mucha congestión, por ejemplo, inscripciones y cargas de nota.
- ✓ Considerar la posibilidad de realizar una reestructuración interna que permita mantener una mejor comunicación entre el personal que labora en los diferentes turnos y que permita establecer prioridades y procesarlas con mayor eficacia y unicidad de criterio.
- ✓ Asignar equipos con rendimiento acorde al volumen de información que procesan.

- ✓ Ofrecer adiestramiento al personal sobre manejo de conflictos y atención al público en los momentos de presión, para poder mantener un servicio de calidad constantemente.
- ✓ Revisar la posibilidad de inscripción por Internet o vía telefónica con pago por tarjeta o depósito.
- ✓ Replantear los pasos de los procesos de inscripción y los lapsos para evitar su solapamiento con otros procesos. Esto puede resultar muy difícil por la dinámica del Postgrado y los diferentes regímenes y períodos que maneja, sin embargo, todo es perfectible.
- ✓ En cuanto a la infraestructura:
 - Reubicar el área de atención al público en una zona mejor ambientada, con más espacio y menos congestionada.
 - Redistribuir el espacio de tal manera que sea posible brindar una atención individualizada y tener más puntos de atención.

Relativo a Caja:

- ✓ Realizar un estudio que permita identificar los momentos picos para tomar previsiones.
- ✓ Establecer un sistema de administración de colas que permita brindar un mejor servicio en taquilla.
- ✓ Habilitar taquillas adicionales en los períodos críticos.
- ✓ Revisar las posibilidades de pago por Internet.
- ✓ Adecuar el horario de atención a los estudiantes de fin de semana, acompañando algunos sábados a los servicios que presta la Unidad Administrativa.
- ✓ Ofrecer adiestramiento a los empleados en manejo de conflictos y atención al público, en especial para los momentos de mayor presión.

Relativo a Biblioteca:

- ✓ Promocionar con mayor énfasis los servicios de Biblioteca (por ejemplo, solicitud de libros incluso por Internet, la biblioteca virtual, las opciones de búsqueda y consulta de referencias, etc.).
- ✓ Establecer una comunicación formal con la directiva de postgrado a fin de mantener una actualización constante del material requerido.
- ✓ Establecer un área de Biblioteca para el nivel de postgrado.
- ✓ Asignar una persona responsable de coordinar los procesos en cada sala, por ejemplo un bibliotecólogo o un técnico superior en áreas afines.
- ✓ Ofrecer al personal talleres de crecimiento personal (autoestima, estímulo al progreso y superación, por ejemplo) y adiestramiento en: atención al público y estrategias de búsqueda.

Relativo al CAI:

- ✓ Establecer normativas y políticas de servicio a nivel de autoridades universitarias con el fin de contar con mayor apoyo para sancionar conductas inapropiadas en el uso de los laboratorios.
- ✓ Promocionar con mayor énfasis los servicios que ofrecen (por ejemplo, préstamo de equipos, salas de presentaciones, horarios de atención en laboratorios).
- ✓ Adecuar los horarios de atención a las necesidades de postgrado, en especial los días sábados.
- ✓ Abrir el laboratorio de piso 1 del edificio de Postgrado los días sábados.
- ✓ Ofrecer al personal que opera en los laboratorios adiestramiento en manejo de conflictos y atención al público.

Puntos varios:

- ✓ Formalizar el día sábado como día de actividad académica, de manera que los servicios de cafetín, biblioteca, laboratorio, entre otros, acompañen a las actividades de estudio.
- ✓ Rediseñar el proceso de carnetización para hacerlo expedito y oportuno, a fin de que el estudiante tenga un mejor acceso a los servicios que requieren el carnet.
- ✓ Realizar un estudio sobre las prioridades en adiestramiento que requiera el personal (atención al público, manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc.) ya que este estudio se encargó sólo de identificar algunas necesidades, de manera general. Esto no significa realizar periódicamente una evaluación del desempeño ya que, según Deming (ver tabla 1), es más bien contraproducente. La propuesta se orienta a estar pendiente de las necesidades de los empleados.
- ✓ Realizar periódicamente las encuestas sobre clima laboral para detectar en los empleados necesidades e inconformidades.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas de los servicios a fin de hacer seguimiento a los progresos y detectar oportunidades de mejora en pro de la excelencia, pues las encuestas de este tipo fueron bien aceptadas por los estudiantes.

Como aporte adicional se incorpora al trabajo un archivo en Excel diseñado para procesar las encuestas y obtener los índices que permiten medir la *Satisfacción del Cliente* y la *Satisfacción del Empleado*, con su instructivo. Tanto las encuestas como su correspondiente archivo pueden ser adaptables acorde a las necesidades futuras, sin embargo, se insiste en la importancia de realizar las evaluaciones a los servicios de manera periódica y formal.

Finalmente, no podría expresarse de manera más clara los lineamientos bases que contribuirán a llevar a cabo estas recomendaciones que los expuestos en el capítulo I, relativo a las Norma ISO 9004 para mantener un servicio de calidad: “lograr una satisfacción del cliente mediante el desarrollo efectivo de una política de calidad de servicio, *incluyendo el proceso de mejora continua y previniendo el adecuado manejo de momentos de inconformidad,*”(cursivas añadidas) pues son los momentos de inconformidad los que brindan la oportunidad para mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

- Albretch, Karl (1998), La Revolución del Servicio. 3R Editores. Colombia.
- Blaxter, Loraine; Hughes Christina; Tight, Malcolm (2000), Cómo se hace una investigación. Editorial Gedisa, España.
- Berenson M; Levine, D; Krehbiel, T (2001) Estadística para administración Ed. Pearson, México. 2da ed.
- Cantú D., Humberto (2000), Desarrollo de una Cultura de Calidad. Ed. McGraw-Hill. México. 2da ed.
- Carlzon, Jan (1991), El momento de la verdad. Ed. Díaz De Santos. Madrid.
- Colás, Ma Pilar; Buendía, Leonor (1994) Investigación Educativa. Ediciones Alfar, España, 2da ed.
- Davis, Keith; Newstrom, Jhon (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw-Hill. México. 11ª ed.
- Deming, Edwards (1989), Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Ed. Díaz De Santos, S.A. Madrid.
- González, Carlos (1998), Normas Internacionales de Administración de Calidad, Sistemas de Calidad y Sistemas Ambientales. McGraw-Hill, México.
- Jurán, J.M., Gryna, F., Manual de Control de Calidad, Ed. McGraw-Hill, México, 4ta ed.

-
- Hellriegel, D.; Slocum J.; Woodman R. (1998) Comportamiento Organizacional. Ed. Thomson. México. 8ª ed.
 - Chao, Lincoln (1994), Estadística para las ciencias administrativas. McGraw Hill. México.
 - Lind; Marchal y Mason (2004) Estadística para administración y economía. Ed. Alfaomega. 11ª ed.
 - NORMA INTERNACIONAL ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Secretaría Central de ISO, Ginebra, Suiza. ISO 2000. Traducción certificada.
 - NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Secretaría Central de ISO, Ginebra, Suiza. ISO 2000. Traducción certificada
 - NORMA INTERNACIONAL ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Secretaría Central de ISO, Ginebra, Suiza. ISO 2000. Traducción certificada
 - Pérez, César (2000) Técnicas de muestreo estadístico. Ed. Alfaomega. México.
 - Santalla P., Zuleima (2003). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Publicaciones UCAB, Caracas.
 - Seijas Félix (1999) Investigación por muestreo. Ediciones FACES UCV, Caracas.
 - Serna G. Humberto (1999) Servicio al Cliente. 3R editores, Colombia, 2da ed.
 - Van Dillewijn, Jasper C., Manual: Atención al Cliente (Un Modelo). AADEM C.A. Caracas.
 - Vroom Victor; Deci Edgard (1979), Motivación y Alta Dirección. Editorial Trillas. México.
 - Zeithalm, Valarie; Bitner, Marie (2002), Marketing de Servicios. Ed.McGraw-Hill, México, 2da ed.

Referencias Electrónicas Consultadas:

- <http://www.cna.gov.co/publicaciones/calidad/lineamientos/> [2003]
- <http://www.e-deusto.com> [2004]
- <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras.htm> [2005]
- <http://www.gestiopolis.com> [2004]
- <http://www.kaizen.org/institute/institute.html> [2004]
- <http://www.prodem.cl/Archivos/CompetenciasISO.pdf> [2003]
- <http://www.thequalitytimes.com/> [2004]
- <http://www.ucab.edu.ve> [2004]
- <http://www.unizar.es/> [2003]

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO A.1

Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado:

Postgrado que estudia: _____ Régimen: Semestral ____ Trimestral ____
¿Cuánto tiempo tiene estudiando postgrado en la UCAB? _____

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de la atención recibida por parte de las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado (Unidad Administrativa, Caja, Biblioteca y CAI). Su opinión es valiosa.

ENCUESTA A

A. Durante su visita a **La Unidad Administrativa** (proceso de inscripciones, control de estudios y entregas de constancias y certificados varios) usted considera que:

A.1. La información suministrada al solicitar un servicio fue:

Oportuna ____ Tardía ____ No obtuvo información ____

Comentario: _____

A.2. El acceso al servicio ha sido:

Sencillo/ sin complicaciones ____ En ocasiones complicado ____ Complicado ____

Comentario: _____

A.3. ¿Con qué prontitud obtuvo respuesta del servicio solicitado?

En el lapso establecido ____ Después del lapso establecido ____

Comentario: _____

A.4. La atención brindada fue:

Muy agradable ____ Agradable ____ Mejorable ____ Deficiente ____

Comentario: _____

A.5. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/Apropiado ____ Mejorable ____ No apropiado ____

Comentario: _____

A.6. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atenta ____ Mejorable ____ No apropiada/ Distraída ____

Comentario: _____

A.7. La apariencia del personal usted la considera:

Acorde con la imagen de la Universidad ____ Mejorable ____ No acorde ____

Comentario: _____

A.8. El ambiente físico de la Unidad Administrativa fue:

Acogedor ____ Mejorable ____ Otro (especifique) _____

Otras observaciones: _____

ENCUESTA B

B. Durante su visita a **Caja** (recepción de pagos por conceptos de inscripción, certificados y otras constancias) usted considera que:

B.1. La información suministrada fue:

Oportuna ____ Tardía ____ No obtuvo información ____

Comentario: _____

B.2. La atención brindada fue:

Muy agradable ____ Agradable ____ Mejorable ____ Deficiente ____

Comentario: _____

B.3. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/ Apropiado ____ Mejorable ____ No apropiado ____

Comentario: _____

B.4. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atenta ____ Mejorable ____ No apropiada/ Distraída ____

Comentario: _____

B.5. La apariencia del personal usted la considera:

Acorde con la imagen de la Universidad ____ Mejorable ____ No acorde ____

Comentario: _____

Otras observaciones: _____

(continúa atrás de la hoja)

ANEXO A.1

ENCUESTA C

C. Biblioteca: préstamo circulante, solicitud de bibliografía, uso de salas de consulta.

C.1. ¿Ha utilizado los servicios de Biblioteca? Si _____ ¿Con qué frecuencia al mes? _____
No _____

Si su respuesta es NO pase al apartado D por favor.

C.2. La atención brindada al solicitar libros fue:

Muy agradable _____ Agradable _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentario: _____

C.3. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/Apropiado _____ Mejorable _____ No apropiado _____

Comentario: _____

C.4. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atenta _____ Mejorable _____ No apropiada/ Distraída _____

Comentario: _____

C.5. La apariencia del personal fue:

Acorde con la imagen de la Universidad _____ Mejorable _____ No acorde _____

Comentario: _____

Otras observaciones: _____

ENCUESTA D

D. CAI (Centro de Aplicación Informática): uso de laboratorios de computación, sala de presentaciones y otros equipos.

D. 1. ¿Ha utilizado los servicios del CAI? Si _____ Laboratorios _____ Equipos _____ Otros _____
No _____

Si su respuesta es NO ha finalizado la encuesta.

D.2. La atención brindada fue:

Muy agradable _____ Agradable _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentario: _____

D.3. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/Apropiado _____ Mejorable _____ No apropiado _____

Comentario: _____

D.4. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atenta _____ Mejorable _____ No apropiada/ Distraída _____

Comentario: _____

D.5. La apariencia del personal fue:

Acorde con la imagen de la Universidad _____ Mejorable _____ No acorde _____

Comentario: _____

Otras observaciones: _____

iiiGracias!!!

ANEXO A.2
Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado:

Postgrado(s) en el que dicta clases: _____

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión, como profesor, acerca de la atención recibida por parte de las Unidades de Apoyo a los Estudios de Postgrado (Unidad Administrativa, Caja, Biblioteca y CAI). Su opinión es valiosa.

ENCUESTA A

A. Respecto a su relación con **La Unidad Administrativa** (información sobre horarios, planificación académica, elaboración de contratos y solicitud de pagos a caja , etc) usted considera que:

A.1. La información suministrada referente a sus clases ha sido:

Oportuna _____ Tardía _____ No obtuvo información _____

Comentario: _____

A.2. Los trámites de pago han sido:

Oportunos _____ Tardíos _____

Comentario: _____

A.3. La atención brindada al momento de solicitar información por parte del personal administrativo ha sido:

Muy agradable _____ Agradable _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentario: _____

A.4. El lenguaje utilizado ha sido:

Cordial/Apropiada _____ Mejorable _____ No apropiada _____

Comentario: _____

A.5. La actitud al atenderle ha sido:

Apropiada/ Atenta _____ Mejorable _____ No apropiada/ Distraída _____

Comentario: _____

A.6. La apariencia del personal ha sido:

Acorde con la imagen de la Institución _____ Mejorable _____ No acorde _____

Comentario: _____

A.7. El ambiente físico de la Unidad Administrativa le pareció:

Acogedor _____ Mejorable _____ Otro (especifique) _____

Otras observaciones: _____

ENCUESTA B

B. Durante su visita a **Caja** (entrega de cheques y otros pagos) usted considera que:

B.1. El acceso al servicio ha sido:

Sencillo/ sin complicaciones _____ En ocasiones complicado _____ Complicado _____

Comentario: _____

B.2. El servicio brindado fue:

Muy atento _____ Atento _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentario: _____

B.3. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/ Apropiado _____ Mejorable _____ No apropiado _____

Comentario: _____

B.4. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atenta _____ Mejorable _____ No apropiada/ Distraída _____

Comentario: _____

B.5. La apariencia del personal usted la considera:

Acorde con la imagen de la Institución _____ Mejorable _____ No acorde _____

Comentario: _____

Otras observaciones: _____

(continúa atrás de la hoja)

ANEXO A.2

ENCUESTA C

C. **Biblioteca:** préstamo circulante, solicitud de bibliografía, uso de salas de consulta.

C.1. ¿Ha utilizado los servicios de Biblioteca? Si _____ ¿Con qué frecuencia al mes? _____
No _____

Si su respuesta es NO pase al apartado D por favor.

C.2. La atención brindada al solicitar libros fue:

Muy agradable _____ Agradable _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentario: _____

C.3. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/Apropiado _____ Mejorable _____ No apropiado _____

Comentario: _____

C.4. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atento _____ Mejorable _____ No apropiada/ Distráido _____

Comentario: _____

C.5. La apariencia del personal usted la considera:

Acorde con la imagen de la Institución _____ Mejorable _____ No acorde _____

Comentario: _____

Otras observaciones: _____

ENCUESTA D

D. **CAI (Centro de Aplicación Informática):** uso de laboratorios de computación, sala de presentaciones y otros equipos (como video beam).

D. 1. ¿Ha utilizado los servicios del CAI? Si _____ Laboratorios _____ Equipos _____ Otros _____
No _____

Si su respuesta es NO ha finalizado la encuesta.

D.2. La disponibilidad de equipos y laboratorios le pareció:

Suficiente _____ No Suficiente _____

Comentario: _____

D.3. La atención brindada al solicitar algún servicio fue:

Muy agradable _____ Agradable _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentario: _____

D.4. El lenguaje utilizado fue:

Cordial/Apropiado _____ Mejorable _____ No apropiado _____

Comentario: _____

D.5. La actitud al atenderle fue:

Apropiada/ Atento _____ Mejorable _____ No apropiada/ Distráido _____

Comentario: _____

D.6. La apariencia del personal usted la considera:

Acorde con la imagen de la Institución _____ Mejorable _____ No acorde _____

Comentario: _____

Otras observaciones: _____

iiiGracias!!!

ANEXO A.3

Encuesta sobre Clima Laboral

Dependencia donde labora: _____ Cargo: _____

Esta encuesta es anónima y el objetivo es conocer el nivel de satisfacción de los empleados con relación al ambiente laboral en el cual se desempeñan. No existen respuestas buenas ni malas, solo se espera su sincera opinión.

Opciones:		Muy De Acuerdo	De Acuerdo	No tengo opinión	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
Muy De Acuerdo: usted está totalmente de acuerdo con lo planteado De Acuerdo: usted está de acuerdo en muchas ocasiones con lo planteado. No tengo opinión: no se siente seguro de cual es su respuesta. Desacuerdo: usted esta en desacuerdo en muchas ocasiones con lo planteado. Muy Desacuerdo: usted esta totalmente en desacuerdo con lo planteado.						
En cuanto al cargo						
1.	Tengo claro las tareas asociadas a mi cargo					
2.	Mi trabajo me parece interesante					
3.	Puedo tomar decisiones relacionadas con mi cargo					
4.	Mi opinión es escuchada y puedo realizar aportes					
5.	Mi trabajo es rutinario					
6.	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo					
7.	Mi supervisor valora y aprecia mi esfuerzo					
8.	Me siento identificado con la Universidad					
9.	Pertenezco a un buen equipo de trabajo					
10.	Estoy en capacidad de manejar eventuales conflictos					
11.	Cuento con los recursos adecuados para cumplir con mis tareas					
12.	Siento orgullo por mi trabajo					
En cuanto al ambiente laboral						
13.	Tengo buena comunicación con mi jefe					
14.	Tengo buena comunicación con mis compañeros					
15.	El ambiente de trabajo es agradable					
16.	El puesto que ocupo es limpio					
17.	El puesto que ocupo está bien iluminado					
18.	Me gusta trabajar en esta Universidad					
19.	Siento libertad para expresar mi opinión aunque no coincida con la de mi jefe					

Otros comentarios:

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO A.4

Cuestionario para Entrevista a Directores de Áreas y de Programas:

Director: _____

Respecto a la Unidad Administrativa:

1. ¿Cómo describe usted la atención que brindan? (en función de la información suministrada, prontitud del servicio y actitud)

Sobresaliente _____ Buena _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentarios: _____

2. ¿Qué opinión le merece el ambiente físico de la Unidad Administrativa? (en cuanto a ubicación, espacio y estructura)

Apropiado _____ No apropiado _____

Comentarios: _____

Respecto a CAJA:

1. ¿Cómo describe usted la atención que brindan? (en función de la información suministrada, prontitud del servicio y actitud)

Sobresaliente _____ Buena _____ Mejorable _____ Deficiente _____

Comentarios: _____

2. ¿Qué opina sobre los horarios de atención a estudiantes, profesores y público en general?

Apropiado _____ Puede ser mejor _____

Respecto a Biblioteca:

1. ¿Considera que está actualizada para el nivel de exigencia del postgrado?

Si _____ No _____ No poseo información _____

Comentarios: _____

2. ¿Cómo le parece el servicio de Biblioteca al solicitar la adquisición de nuevos libros y revistas?

Sobresaliente _____ Buena _____ Mejorable _____ Deficiente _____ No he usado el servicio _____

Comentarios: _____

3. ¿Le parece apropiado los horarios de atención a estudiantes de postgrado?

Si _____ No _____ No poseo información _____

Comentarios: _____

Respecto a CAI:

1. ¿Qué opina sobre los laboratorios y otros recursos que ofrece el CAI?

Muy buenos _____ Regular _____ No satisface _____

Comentarios: _____

2. ¿Le parece apropiado los horarios de atención a estudiantes de postgrado?

Si _____ No _____ No poseo información _____

Comentarios: _____

¿Alguna información adicional que desea comentar y no se contempló en esta entrevista?

ANEXO A.5

Cuestionario para Entrevista a Supervisores y/o Jefes de las Unidades de Apoyo:

Supervisor: _____ Unidad de Apoyo: _____

Horario de atención: _____

1. ¿Cómo describe usted la atención que brindan? (en función de la información suministrada, prontitud del servicio y actitud)

Sobresaliente _____ Buena _____ Mejorable _____ Insuficiente _____

Comentarios: _____

2. ¿Qué opinión le merece el ambiente físico? (en cuanto a ubicación, espacio e infraestructura para desarrollar el trabajo)

Apropiado _____ Debe mejorarse _____

Comentarios: _____

3. ¿Considera que es adecuado el material y recurso tecnológico empleado en su trabajo?

Si es adecuado _____ No es adecuado _____

Comentarios: _____

4. ¿Considera adecuado el recurso humano que atiende al personal? (en cuanto a número y nivel de capacitación)

Si es adecuado _____ No es adecuado _____

Comentarios: _____

5. ¿Considera apropiada las políticas de servicio para los diferentes procesos que maneja esta unidad?

Si _____ No _____

Comentarios: _____

ANEXO B

VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS

ANEXO B.1

Valoración de las Respuestas de la Encuestas sobre Atención al Estudiante de Postgrado

Nota: Todos los items son ordinales excepto C.1 y D.1

Encuesta A: Unidad Administrativa

Item	Respuestas		
A.1		Oportuna=3	Tardía=2
A.2		Sencillo=3	En ocasiones Complicado =2
A.3			En el lapso =2
A.4	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2
A.5		Cordial=3	Mejorable=2
A.6		Atenta=3	Mejorable=2
A.7		Acorde =3	Mejorable=2
A.8			Acogedor=2
			No obtuvo=1
			Complicado =1
			Después del lapso=1
			Deficiente =1
			No apropiado =1
			Distraida=1
			No acorde=1
			Mejorable=1

Encuesta B: Caja

Item	Respuestas		
B.1		Oportuna=3	Tardía=2
B.2	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2
B.3		Cordial=3	Mejorable=2
B.4		Atenta=3	Mejorable=2
B.5		Acorde =3	Mejorable=2
			No obtuvo=1
			Deficiente =1
			No apropiado =1
			Distraida=1
			No acorde=1

Encuesta C: Biblioteca

Item	Respuestas		
C.2	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2
C.3		Cordial=3	Mejorable=2
C.4		Atenta=3	Mejorable=2
C.5		Acorde =3	Mejorable=2
			No obtuvo=1
			Deficiente =1
			No apropiado =1
			Distraida=1
			No acorde=1

C.1 Si=1

No=(en blanco)

Deficiente =1

No apropiado =1

Distraida=1

No acorde=1

Encuestas D: CAI

Item	Respuestas		
D.2	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2
D.3		Cordial=3	Mejorable=2
D.4		Atenta=3	Mejorable=2
D.5		Acorde =3	Mejorable=2
			No obtuvo=1
			Deficiente =1
			No apropiado =1
			Distraida=1
			No acorde=1

D.1 Si=1

No=(en blanco)

Deficiente =1

No apropiado =1

Distraida=1

No acorde=1

ANEXO B.2

Valoración de las Respuestas de la Encuestas sobre Atención al Profesor de Postgrado

Nota: Todos los ítems son ordinales excepto C.1, D.1 y D.2

Encuesta A: Unidad Administrativa

Item	Respuestas			
A.1		Oportuna=3	Tardía=2	No obtuvo=1
A.2			Oportunos = 2	Tardíos = 1
A.3	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2	Deficiente =1
A.4		Cordial=3	Mejorable=2	No apropiado =1
A.5		Atenta=3	Mejorable=2	Distraída=1
A.6		Acorde =3	Mejorable=2	No acorde=1
A.7			Acogedor=2	Mejorable=1

Encuesta B: Caja

Item	Respuestas			
B.1		Sencillo = 3	En ocasiones complicado=2	Complicado=1
B.2	Muy atento=4	Atento=3	Mejorable=2	Deficiente =1
B.3		Cordial=3	Mejorable=2	No apropiado =1
B.4		Atenta=3	Mejorable=2	Distraída=1
B.5		Acorde =3	Mejorable=2	No acorde=1

Encuesta C: Biblioteca

Item	Respuestas			
C.2	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2	
C.3		Cordial=3	Mejorable=2	
C.4		Atenta=3	Mejorable=2	
C.5		Acorde =3	Mejorable=2	

C.1 Si=1

No=(en blanco)
Deficiente =1
No apropiado =1
Distraída=1
No acorde=1

Encuestas D: CAI

Item	Respuestas			
D.2			Suficiente=2	No Suficiente =1
D.3	Muy agradable=4	Agradable=3	Mejorable=2	Deficiente =1
D.4		Cordial=3	Mejorable=2	No apropiado =1
D.5		Atenta=3	Mejorable=2	Distraída=1
D.6		Acorde =3	Mejorable=2	No acorde=1

D.1 Si=1

No=(en blanco)

D.2 Suficiente=1

No suficiente=(en blanco)

ANEXO B.3

Valoración de las afirmaciones de la Encuesta sobre Clima Laboral

Muy de Acuerdo =	5
De Acuerdo =	4
No tengo opinión =	3
Desacuerdo =	2
Muy Desacuerdo =	1

Nota: La afirmación 5: Mi trabajo es rutinario, tiene la siguiente ponderación (por ser una pregunta en sentido negativo)

Muy de Acuerdo =	1
De Acuerdo =	2
No tengo opinión =	3
Desacuerdo =	4
Muy Desacuerdo =	5

ANEXO C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

ANEXO C.1

Operacionalización de las Variables

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Elementos que miden Satisfacción del Cliente

Relación de Ítems con Unidades de Apoyo:

C= Confiabilidad

A. Unidad administrativa

R= Responsabilidad

B. Caja

S= Seguridad

C. Biblioteca

E= Empatía

D. CAI

T= Elementos Tangibles

Tabla de Relación de Elementos con los ítem de la Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado

[illegible]

Tabla de Relación de Elementos con los ítem de la Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado

[illegible]

ANEXO C.2

Operacionalización de las Variables

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

Elementos que miden Satisfacción del Empleado

A: Ausencia de temor

E: Entusiasmo

O: Orgullo por el trabajo

l: Identidad corporativa

Tabla de Relación de Elementos con las Afirmaciones de la Encuesta sobre Clima Laboral

[illegible]

ANEXO D

RESULTADOS DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Y SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

ANEXO D.1

Comparación de Elementos que miden Satisfacción del Cliente entre cada grupo

Nivel de Satisfacción del cliente

Satisfecho	3,00 - 2,33
Requiere algunas mejoras	2,32 - 1,67
Requiere mejoras notables	1,66 - 1,00

Tabla de Comparación de los índices generales de cada elemento por grupo de cliente

TABLA 1

Elementos	Diurno Trimestral	Trimestral Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
C	2,15	1,90	2,24	2,18	2,46
R	2,27	1,90	2,28	2,23	2,61
S	2,53	2,08	2,56	2,48	2,87
E	2,34	2,01	2,38	2,34	2,69
T	2,51	2,24	2,50	2,41	2,66
MG	2,36	2,02	2,39	2,33	2,65

Tablas de Comparación de los índices de cada elemento por Unidad de Apoyo

TABLA 2 UNIDAD ADMINISTRATIVA

Elementos	Diurno Trimestral	Trim Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
C	2,48	2,13	2,45	2,47	2,62
R	2,38	2,02	2,28	2,40	2,58
S	2,65	2,29	2,55	2,64	2,92
E	2,38	2,15	2,36	2,46	2,73
T	2,34	2,18	2,38	2,22	2,48

TABLA 4 BIBLIOTECA

Elementos	Diurno Trimestral	Trim Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
C	2,09	1,53	2,12	2,17	2,26
R	2,31	1,61	2,33	2,31	2,54
S	2,53	1,70	2,57	2,46	2,85
E	2,39	1,70	2,43	2,43	2,62
T	2,56	1,81	2,58	2,52	2,45

TABLA 3 CAJA

Elementos	Diurno Trimestral	Trim Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
C	2,07	2,07	2,21	2,17	2,85
R	2,11	2,00	2,12	2,10	2,90
S	2,34	2,33	2,49	2,46	2,98
E	2,24	2,12	2,23	2,23	2,90
T	2,59	2,55	2,45	2,42	2,92

TABLA 5 CAI

Elementos	Diurno Trimestral	Trim Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
C	2,00	1,92	2,20	1,93	2,15
R	2,27	1,99	2,41	2,14	2,43
S	2,57	2,06	2,64	2,38	2,75
E	2,34	2,11	2,50	2,25	2,53
T	2,57	2,38	2,60	2,50	2,83

ANEXO D.2

Otros resultados

Uso de la Biblioteca por Grupo de Cliente

	Diurno Trimestral	Trimestral Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
%Si	31,82%	11,54%	50,98%	47,92%	55,17%
%No	68,18%	88,46%	49,02%	52,08%	44,83%

Uso de los servicios del CAI por Grupo de Cliente

	Diurno Trimestral	Trimestral Fin de Sem	Nocturno Trimestral	Nocturno Semestral	Profesores
%Si	68,18%	46,15%	43,14%	46,88%	48,28%
%No	31,82%	53,85%	56,86%	53,13%	51,72%

¿Hay suficientes equipos?

Equipos	Profesores
Suficientes	50,00%
No Suficiente	50,00%

ANEXO D.3

Comparación de Elementos que miden Satisfacción del Empleado de cada Unidad de Apoyo

Nivel de Satisfacción del empleado

Muy Satisfecho	5,00	4,20
Satisfecho	4,20	3,40
Temor o indiferencia	3,40	2,60
Insatisfecho	2,60	1,80
Muy insatisfecho	1,80	1,00

Elemento	MG	UA	CAJA	Bib	CAI
Ausencia de temor	4,37	4,85	4,64	3,84	4,22
Entusiasmo	3,87	3,65	4,14	3,92	3,81
Orgullo por el trabajo	4,63	4,85	4,70	4,44	4,55
Identidad corporativa	4,50	4,67	4,30	4,70	4,35
Totales	4,34	4,50	4,45	4,23	4,23

Definiciones:

MG: Media geométrica de todas las Unidades de Apoyo

Caja = Caja

CAI = CAI

UA = Unidad Administrativa

Bib = Biblioteca

ANEXO E

COMENTARIOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

ANEXO E.1

Comentarios registrados en las Encuestas sobre Atención al Estudiante de Postgrado

TURNO TRIMESTRAL DIURNO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	f _i	CAJA	f _i	BIBLIOTECA	f _i	CAI	f _i
- Las personas hablan por teléfono y se olvidan de atender, se distraen	2	- No estaba informado de la modalidad de pago bancario	1	- Los estudiantes hacen mucho ruido	1	- El operador a veces se distrae	1
-Al inicio hubo falta de comunicación e información	1	- Personal ineficaz, se forma mucha cola	2	-		- La entrega del login es tardía	1
- El servicio es muy bueno y oportuno.	1		1				
TURNO TRIMESTRAL DE FIN DE SEMANA							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	f _i	CAJA	f _i	BIBLIOTECA	f _i	CAI	f _i
- El proceso de inscripción es complicado, se pueden condensar pasos. En fechas de inscripción colapsan. Deben permitir inscripción on-line. Hay colas en inscripciones	5	- El proceso de pago debe mejorarse. Tomar en cuenta las fechas de los depósitos ya hechos	1	-Trato pésimo, a todo dan un No por respuesta. Atención pobre	2	- El laboratorio de postgrado siempre está cerrado los fines de semana.	1
- Mejorar la atención en control de estudios	1	- Poco personal	1	-		-Una materia que requería prueba de laboratorio fue imposible realizarla. No se pudo planificar uso de laboratorio por deficiencia de la coordinación de postgrado	2
- Ambiente inadecuado, poco espacio. Ampliar área de espera y espacio para atención individual	5	-Deben aceptar pagos vía Internet, no todos viven en Caracas y no hay atención los fines de semana	4			- El operador debe mejorar disposición al estudiante	1
- Flexibilizar las horas de inscripción los sábados, pues muchos son del interior del país.	1	- En fechas topes colapsan. La atención desmejora bajo presión. Insuficientes taquillas. El proceso es lento	8				
- No envían comunicación a tiempo sobre los aumentos de precio, son sorpresivos.	1	- Deben dar una imagen más institucional, uso de uniformes.	1				
- El lenguaje a veces es un poco grosero si están bajo presión. Faltan normas básicas de atención al público: buenos días, etc.	2	- No manejan toda la información, inscripción por cuotas y otras formas de pago No manejan la información académica completa	5				

ANEXO E.1

Comentarios registrados en las Encuestas sobre Atención al Estudiante de Postgrado

- A veces no manejan toda la información, ej. Inscripción por cuotas. Falta de información acerca de procedimientos	3	- Falta mística de trabajo	1				
- Los horarios de clases se informan a última hora o no se publican a tiempo.	11	- No se preocupan por atender bien. Actitud pésima	2				
-Muy amables	1						
- La actitud se asemeja a la del empleado público	1						
- Actitud seria pero no se corresponde con el servicio	1						
- El horario de atención no considera a las personas que no pueden llegar antes	1						
TURNO TRIMESTRAL NOCTURNO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	f_i	CAJA	f_i	BIBLIOTECA	f_i	CAI	f_i
- No hubo retardos de ningún tipo, la información fue clara	1	- Mejorar proceso de pago. Ampliar horarios	2	- Predispuestos, obstinados, sin vocación de servicio. Mejorar el servicio	2	- Mejorar el trato	1
- Excelente. El ambiente ha mejorado mucho, es agradable sigan mejorando	5	- Satisfactorio, muy rápido, felicidades	1	- Mejorar la apariencia, mas sobria, acorde con biblioteca	1		
- Tienen poco espacio	2	-Mucha cola. Separar pregrado de postgrado.	3	-			
- Mejorar proceso de inscripción. Es complicado	3	- A veces no manejan las fechas de pago	1				
- No obtuve información correcta al pagar y rechazaron la inscripción	1						
- Organizar mejor la información, actualizarla en Internet.	2						
-Colapsan en lapsos críticos y con ello su atención.	2						

ANEXO E.1

Comentarios registrados en las Encuestas sobre Atención al Estudiante de Postgrado

TURNO SEMESTRAL NOCTURNO							
UNIDAD ADMINISTRATIVA	f _i	CAJA	f _i	BIBLIOTECA	f _i	CAI	f _i
- Retardos en los procesos. Colapsan en fechas topes	5	- Mucho desorden	1	- Desactualizado	1	- Hay personal más atento en algunos laboratorios que en otros. A veces son agresivos. Falta gente seria	4
- Inscripciones requieren calidad en cuanto a rapidez, eficacia y precisión. Mejorar logística	2	- Mejorar trato y no hacer esperar. Se distraen a veces	2	- Usar uniformes	3	- A veces no hay personal que atienda	1
- Mucha desinformación o información tardía	4	- Incongruencia en la información. No se informó de descuentos	3	- Deben ser más severos al exigir silencio.	1	- Las computadoras están en pésimas condiciones	3
- Las colas se unen con otras y obstaculizan el paso.	2	- Por volumen de trabajo a veces el trato no es cordial. A veces ponen mala cara aunque buen lenguaje	3	- No hay quien oriente sobre el proceso de consultas automatizado	1	- Deben ser más explícitos para los nuevos usuarios	1
- Es necesario más amabilidad	2	-El proceso es lento, falta personal	10	- Las personas que entregan libros son groseras	2	- Extender el horario de los laboratorios	1
- Ubicar mejor los estantes y/o documentos, da impresión de desorden	1	- Usar uniformes, apariencia muy informal	4	- Insuficiente circulante	1		
- Usar uniformes	3	- Separa fechas de pregrado y postgrado	1				
- Excelente	1	- Hay una sola caja después de las 5 de la tarde	1				
- La atención debe ser personalizada, no en taquilla	1	- Cierran la ventanilla en la cara	1				

Notas:

1. Las columnas f_i representan la frecuencia de las observaciones si éstas eran coincidentes.
2. Se sombrearon las observaciones positivas a fin de compararse y contrastarlo en el análisis del trabajo
3. Las observaciones se tabularon de forma independiente por Unidad de Apoyo, es decir, una misma fila no corresponde a las observaciones de una misma encuesta

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

	UNIDAD ADMINISTRATIVA	CAJA	BIBLIOTECA	CAI
Director A	1. Buena: - Tienen exceso de trabajo. Deben tener más claridad o distribución en los lapsos para actividades internas de recepción de calificaciones e inscripciones. - No cuentan con computadoras más eficientes, lo que retrasa inscripciones y otros procesos. - A veces hay fallas de otras instancias que no son atribuibles a la Unidad Administrativa. 2. Puede ser mejor: - Espacio insuficiente para archivos. - La reja no es lo más adecuado, da impresión de incomodidad.	1. Buena: - Las referencias en general son buenas, tienen que mejorar las colas. 2. Puede ser mejor: - Ha ocasionado molestias el hecho de que acepten pagos con tarjetas sólo hasta las 5:30 p.m. - De resto ha mejorado	1. No: - No esta actualizada 2. Buena: - En general ha habido receptividad. No he solicitado libros. Muchas veces el profesor e Internet facilitan todo el material. 3. No manejo información de horarios.	1. Muy buenos: - Han hecho esfuerzos por mejorar. - Postgrado maneja pocos equipos, no satisfacen la demanda. 2. Si: - Los horarios se podrían extender hasta las 9 p.m.
Director B	1. Mejorable: - El personal es insuficiente. - El servicio lo presta gente no profesional en áreas específicas. Requieren adiestramiento y entrenamiento, sin embargo, el personal es excelente y hay buena voluntad. - Deberían replantearse las funciones de la Unidad Administrativa. Hay un error en la planificación ya que no están desarrollados como debería ser. Por ejemplo: realizar	1. Mejorable: - El servicio es profesional pero se congestiona en inscripciones. - Hay tres taquillas y solo atienden dos. - Cuando coinciden pregrado y postgrado las colas son interminables. - El espacio físico es insuficiente. - Hay que entrenar al personal para manejar situaciones cuando se congestionan, ya que en general son atentos y se esfuerzan, pero queda mal la	1. No: - Los estudiantes de Postgrado trabajan y son casados. No vienen a biblioteca. - En Venezuela no hay hábito de estudio - Hay áreas donde hay pocos libros y los estudiantes dependen de guías, apuntes e Internet. 2. Buena: - Conocen su oficio, son muy atentos. Adquirir libros y revistas es muy costoso.	1. No satisface: - No satisface la demanda. Pues los equipos son costosos e insuficientes. - A veces el profesorado exagera el uso del video beam. - No ha habido señalamientos al usar el laboratorio. 2. Si: - La directora de la unidad de información realiza las gestiones para solicitar equipos con suficiente anticipación. No hay

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

	programación académica, inscripciones, etc. Las funciones están mal concebidas, deben dar un servicio integral. 2. Puede ser mejor: - Están demasiados congestionados. - El ambiente físico está bien ubicado.	imagen de la UCAB. 2. Puede ser mejor: - Habría que realizar estudios sobre necesidades de caja en determinadas épocas. El vicerrectorado administrativo debería realizar el estudio para flexibilizar el horario en épocas críticas y dar así un mejor servicio.	- No hay hábitos de comprar libros y de que los estudiantes venda sus libros viejos a la biblioteca, como se estila en otros países. 3. No: - Deberían ser más flexibles, pero el problema es de seguridad. - Hay alumnos que no tienen donde estudiar, habría que detectar la demanda para usar la biblioteca como sala de estudio.	señalamientos. - Si el profesor no planifica con tiempo puede no tener el equipo.
Director C	1. Buena - En general bien. 2. Puede ser mejor: - Las colas son inevitables. - Hay que dotarlos de más espacio para atender casos individuales. - Habilitar un espacio de espera.	1. Buena: - Parece insuficiente el espacio en momentos de inscripciones. Las colas dan una imagen que deberían mejorarse. Hay que habilitar otros espacios en momentos picos. 2. Es apropiado: - Mas bien, es importante que el banco adecúe su horario a las necesidades de la UCAB.	1. No: - Lo importante del Postgrado es el estudio individualizado. El estudiante usa como excusa la falta de bibliografía y acceso a la fuente. - Falta más fuente bibliográfica, hay un hueco entre la bibliografía recomendada y la disponible en biblioteca. - Tampoco se hace investigaciones. 2. Mejorable - Se comentó en algún momento la falta de presupuesto, lo que originó desánimo. 3. No poseo información	1. No satisface: - Son insuficientes equipos, es muy lento cuando se requieren equipo. Este semestre ha mejorado. - Las computadoras son obsoletas. - Siempre hay alguien de guardia y la disposición a atender es muy buena. Sin embargo la insuficiencia de equipos escapa de sus manos. 2. No conozco los horarios de atención.
Director D	1. Sobresaliente:	1. Buena:	1. Si:	1. No satisface.

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

	- La atención en general es muy buena. 2. Puede ser mejor: - Deben ampliar el espacio para trabajar con más comodidad, pues tienen mucho volumen de trabajo.	- Cuando hay mucho volumen de trabajo hay quejas. Poco personal en momentos picos. 2. Apropriados. - En general funcionan bien.	- Aunque deberían tener a disposición de los estudiantes las tesis, deberían organizarlo. - Han mejorado con las revistas electrónicas. - Se sugiere una campaña que lo divulgue. 2. Es buena: - El servicio si funciona. 3. Si.	- La atención es muy buena pero faltan equipos. Impresoras en más oficinas. 2. Si. - Los horarios son convenientes.
Director E	1. Sobresaliente. - Excelente atención. 2. Puede ser mejor - El espacio debe ser más grande y dotarlos de más archivos.	1. Buena: -La Unidad Administrativa habilita los sábados pero Caja no acompaña el proceso, pues todos sus servicios lo planifican en días de semana. 2. Apropriados. - Los horarios son extendidos.	1. No: - Los profesores no recomiendan bibliografía para actualizar biblioteca. Sería bueno recordárselos. 2. Buena. - Aunque no conozco los procedimientos. 3. No poseo información: - No conozco los horarios, no tengo referencias.	1. Muy buenos: - El servicio está condicionado por restricciones financieras. 2. Si.
Director F	1. Sobresaliente: - Las personas son atentas y amables. 2. Puede ser mejor -Es una estructura agresiva. - Debe ser más accesible para estudiantes.	1. Buena: - A veces no es oportuno los recibos de los comprobantes de pago de los estudiantes por convenio. Se sugiere organizarse mejor para atender casos especiales.	1. Si. - Con la biblioteca virtual 2. No conozco el procedimiento. - Se busca más apoyo en Internet. 3. Si	1. Muy buenos. - Han mejorado la comunicación. 2. Si.

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

Director G	1. Buena: - Buen servicio pero hay limitaciones de recurso humano. 2. Apropiado. - Aunque deben adecuar la infraestructura y personal a los requerimientos de programas nocturnos y fines de semana.	1. Buena: - Debe haber más flexibilidad administrativa que diera mayor capacidad de respuestas a requerimientos con relación a lapsos de programación académica. Es necesaria mayor facilidad de servicio. 2. Puede ser mejor: - Se debe poner en sintonía el crecimiento de la universidad con esa unidad.	1. Si 2. Es bueno 3. Si	1. Muy buenos 2. No. Deben ampliarse los servicios de los sábados.
Director H	1. Buena: - Los estudiantes señalan que el trato debe ser más amigable. En horas pico son atendidos a veces de mala gana. Puede ser falta de personal. 2. Puede ser mejor: - Requieren más puntos de atención pues en los días de procesos de inscripción hay una sola ventanilla, genera cola y colapsa. Hay que habilitar otra ventanilla. - La reja de cárcel es antiestética.	1. Es mejorable: - A veces coinciden con pregrado. Deben habilitar una ventanilla solo para postgrado ya que son numerosos. 2. Apropiado.	1. No - Es necesario mejorar la difusión en el uso de herramientas virtuales. 2. No conozco el procedimiento - No se ha solicitado libros. Los directores no hemos insistido en los libros de texto pues, en algunos programas, se da el libro texto al estudiante. Se desconocen los servicios de biblioteca. 3. Si	1. Regular - Los laboratorios se están actualizando. 2. No - Deberían abrir hasta las 9 p.m. en días de semana y abrir el laboratorio de postgrado los sábados.
Director I	1. Mejorable: - Es rotativo, deben mejorar la comunicación entre ellos para que el que esta en el turno de la mañana sepa lo que se hizo.	1. Es buena - Han mejorado. - Pareciera que falta comunicación entre Caja y Postgrado, esto retrasa los	1. No - Puede ser un problema de presupuesto. - Se sugiere abrir una biblioteca de postgrado	1. Muy buenos - Es un buen recurso pero no es suficiente. - Los estudiantes de postgrado no son muy dados a usar

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

	- Hay mayor empatía y cordialidad. Es agradable. Han mejorado mucho. - No tienen secretaria. Se ha creado una dependencia del jefe. 2. Puede ser mejor: - La ubicación no es apropiada, el área está muy congestionada. - Falta espacio para más archivos. - Se debe ampliar la ventanilla de atención	procesos. Es necesario crear códigos, por ej. 2. Puede ser mejor - Podrían trabajar corrido aunque el horario lo han extendido. - Se sugiere abrir algunos sábados. - No aceptan efectivo y hay constancias y certificados de poco monto por lo cual deben hacer depósitos, complicando el proceso. - No se puede cancelar con tarjeta de crédito después de las 5:30 p.m.	2. Mejorable: - La adquisición de EBSCO (biblioteca virtual) ha mejorado la biblioteca aunque falta material en español. - Los profesores deberían recibir adiestramiento en su uso. 3. Si	laboratorios. - No tienen suficiente presupuesto y no hay suficientes video beam. 2. No. - Deben extender el horario nocturno y abrir los sábados.
Director J	1. Es buena - Deben reorganizarse, hay escasez de personal o no están bien redistribuidos. Deben cumplir funciones adicionales, por ejemplo, mas apoyo referente a Banner. 2. Apropiado.	1. Mejorable - Hay momentos picos difícil de evitar. Esto irrita al personal y al estudiante. - Deberían ser diferentes los lapsos de pregrado y postgrado. 2. Pueden ser mejor: - Hay que habilitar horarios adecuados para momentos picos.	1. No. - El estudiante no usa la biblioteca. - Está centralizada, requiere más espacio y personal. 2. Deficiente - No ha funcionado bien 3. No poseo información.	1. Regular - Los laboratorios son restringidos y hay que solicitar los equipos con tiempo. No depende del personal. 2. No poseo información.
Director K	1. Buena - Hay que mejorar pues falta personal que atienda ciertas áreas. Necesitan más recursos humanos y organizarse mejor para atender prioridades.	1. Buena - Hay casos que se obstaculizan por procedimientos de control, eso está bien para evitar manejos inapropiados. 2. Apropiadados.	1. No - Hay un desfase entre postgrado y uso de la biblioteca. - Han mejorado con la adquisición de la biblioteca electrónica. 2. No poseo información, aunque	1. Regular. - Es insuficiente. 2. No - Faltan servicios que lo acompañen al extender horarios.

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

	2. Apropiado - Está bien ubicado.		es responsabilidad de los directores solicitar los libros.	
			3. No - Pero por falta de otros servicios que acompañen, por ejemplo, cafetines, laboratorios, etc.	

Notas:

1. Las entrevistas se transcribieron en orden aleatorio, lo más fiel posible a las respuestas de cada entrevistado.
2. Se respetó la confidencialidad de los entrevistados.

Comentarios sobre otros aspectos que surgieron durante las entrevistas a directores:

Comentarios	Coincidencias
- El cafetín cierra temprano.	2
- Es necesario un entrenamiento del personal para casos puntuales de estudiantes que no se sienten bien atendidos. Se debe seleccionar al personal que atiende directamente al estudiante con más cuidado.	1
- Se debe seleccionar un empleado con un perfil determinado que ocupe la recepción de la dirección general en horario completo. La primera persona que da información sobre postgrado debería ser alguien más preparado, por ej. TSU	2
- Se requiere entrenamiento para manejar situaciones de conflicto.	1
- La presencia e imagen es importante	1
- El estacionamiento es insuficiente	1
- Es necesario revisar el proceso de carnetización de profesores y alumnos ya que se emiten a destiempo. Esto restringe el acceso a los servicios (biblioteca y laboratorios por ejemplo)	2
- El director debe dedicarse al desarrollo académico, actualizarse y vincular a la UCAB con su entorno.	1
- Evaluar la posibilidad de inscripción por Internet.	1
- Hace falta más apoyo para la parte de investigación aplicada producto de las cátedras. Si no se produce los postgrados serán extensiones de pregrado.	1
- Hay muy buena disposición por parte de los profesores y el personal en general pero se requiere mas atención por parte de las autoridades.	1
- Se requiere más apoyo en infraestructura y recursos tecnológicos.	1
- Ubicar el postgrado en otro edificio más adecuado. Este no tiene ascensores y debe acondicionarse de manera más adecuada	1
- La universidad está haciendo un mayor uso del sábado sin respaldo administrativo y otros servicios.	1
- El calendario de postgrado debería ser considerado por el resto de la universidad ya que hay actividades académicas los sábados.	1

ANEXO E.2

Comentarios registrados en entrevistas a directores de áreas y programas

Tabla comparativa resumen de las respuestas del Cuestionario aplicado a directores, por unidad de apoyo:

Unidad Administrativa

Pregunta:	Opciones	Coincidencias
1. Referente a la atención que brindan	Sobresaliente	3
	Buena	6
	Mejorable	2
	Deficiente	-
2. Referente al ambiente físico	Apropiado	3
	Puede ser mejor	8

Caja

Pregunta:	Opciones	Coincidencias
1. Referente a la atención que brindan	Sobresaliente	-
	Buena	8
	Mejorable	3
	Deficiente	-
2. Referente al horario	Apropiado	6
	Puede ser mejor	5

Biblioteca

Pregunta:	Opciones	Coincidencias
1. Referente a si está actualizada para postgrado	Si	3
	No	8
2. Referente al servicio al adquirir nuevos libros	Sobresaliente	-
	Buena	5
	Mejorable	2
	Deficiente	1
	No poseo información	3
3. Referente a horarios, si son o no adecuados	Si	6
	No	2
	No poseo información	3

CAI

Pregunta:	Opciones	Coincidencias
1. Referente a laboratorios y otros recursos	Muy buenos	5
	Regular	3
	No satisface	3
2. Referente a horarios, si son o no adecuados	Si	5
	No	4
	No poseo información	2

ANEXO F

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL ARCHIVO EXCEL:
PROCESAMIENTO DE LAS ENCUESTAS

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL ARCHIVO EXCEL: BASE PARA PROCESAMIENTO DE LAS ENCUESTAS

El archivo Excel denominado Base para Procesamiento de las Encuestas está diseñado para procesar las encuestas utilizadas en este trabajo de investigación (Anexos A.1, A.2 y A.3) y obtener los resultados y gráficos correspondientes a los índices de Satisfacción del Cliente y Satisfacción del Empleado, según lo analizado en este estudio.

1. El archivo contiene las siguientes hojas de cálculo:

- 1.a. *Variables Estudiante* en el que se especifican los valores de las respuestas de la Encuesta sobre Atención al Estudiante de Postgrado.
- 1.b. *Variable Profesor* en el que se especifican los valores de las respuestas de la Encuesta sobre Atención al Profesor de Postgrado.
- 1.c. *Variable Empleados* en el que se especifican los valores de las respuestas de la Encuesta sobre Clima Laboral.
- 1.d. *Grupo trimestral Diurno, Grupo Trimestral Fin de semana, Grupo Trimestral Nocturno, Grupo Semestral Nocturno, Profesor Resultados Generales* para vaciar los resultados de las encuestas.
- 1.e. *Operacionalización Prof y Est* en el que se especifican las relaciones de los ítems de las encuestas de los anexos A.1 y A.2 con los elementos que miden Satisfacción del Cliente
- 1.f. *Resultados por variable.* Bajo del título *Resultados por ítem y grupo* encuestado se muestra los resultados generados al vaciar las encuestas en las hojas especificadas en el punto 1.d, bajo el título *Resultados por elementos que miden Satisfacción del cliente* relaciona los resultados con cada elemento según hoja 1.e, bajo el título *Resultados por grupos y elemento* se totalizan los índices calculados con la media geométrica.
- 1.g. *Gráficos clientes* en el que se muestran todos los gráficos generados a partir de los resultados de la hoja 1.f.
- 1.h. *Operacionalización Empleados* en el que se especifican las relaciones de las afirmaciones de las encuestas del anexo A.3 con los elementos que miden Satisfacción del Empleado.
- 1.i. *Empleados* para vaciar los resultados de las encuestas, bajo el título *Resultados por unidad* se generan todos los resultados de las encuestas vaciadas, bajo el título *Resultados por Unidad de Apoyo y Elementos* se generan los resultados de los índices calculados en base a lo especificado en la hoja 1.h y utilizando media geométrica.
- 1.j. *Gráficos empleados* en el que se muestran todos los gráficos generados a partir de los resultados de la hoja 1.i.
- 1.k. *Otros gráficos* en el que se muestran resultados y gráficos de los datos nominales según hojas 1.a. y 1.b.

2. Para vaciar los resultados de las encuestas de los anexos A.1 y A.2:

- 2.a. Se numeran las encuestas aplicadas para ajustar la base de datos a la cantidad de encuestas a procesar, por grupo de clientes.
- 2.b. En base a lo especificado en las hojas 1.a. y 1.b. se le asignan valores a las respuestas seleccionadas por el encuestado. Por ejemplo, en la figura 1 se muestra un ejemplo de una encuesta contestada:

ENCUESTA A

A. Durante su visita a **La Unidad Administrativa** (proceso de inscripciones, control de estudios y entregas de constancias y certificados varios) usted considera que:

A.1. La información suministrada al solicitar un servicio fue:
Oportuna ☒ Tardía ☐ No obtuvo información ☐
Comentario: _____

A.2. El acceso al servicio ha sido:
Sencillo/ sin complicaciones ☐ En ocasiones complicado ☒ Complicado ☐
Comentario: _____

A.3. ¿Con qué prontitud obtuvo respuesta del servicio solicitado?
En el lapso establecido ☒ Después del lapso establecido ☐
Comentario: _____

A.4. La atención brindada fue:
Muy agradable ☐ Agradable ☒ Mejorable ☐ Deficiente ☐
Comentario: _____

A.5. El lenguaje utilizado fue:
Cordial/Apropiado ☒ Mejorable ☐ No apropiado ☐
Comentario: _____

Figura 1: Fracción ejemplo de la encuesta anexo A.1, con respuestas.

Supongamos que esta es la encuesta 1 del grupo de estudiantes. Los valores asignados serían: **A.1** = 3, **A.2** = 2, **A.3** = 2, **A.4** = 3, **A.5** = 3 y así sucesivamente.

Estos valores se vacían en las hojas correspondientes según la figura 2:

Encuesta A: Unidad Administrativa											
Número de encuesta: _____											
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A.1	3										
A.2	2										
A.3	2										
A.4	3										
A.5	3										
A.6											
A.7											
A.8											
Encuesta B: Caja											
Número de encuesta: _____											
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
B.1											

Figura 2: Vaciado de las respuestas de la encuesta ejemplo.

Y se realiza lo propio con cada encuesta. De esta manera el total de encuestas procesadas de cada grupo debe coincidir con el total de columnas de cada hoja correspondiente al vaciado de las encuestas.

- 2.b.1. Si se desea cambiar el número de encuestas procesadas basta con insertar o eliminar columnas en las hojas correspondientes. Las formulas se adaptarán a las nuevas celdas.
- 2.b.2. Los resultados se van generando en las demás hojas conforme se van vaciando las encuestas.
3. Para vaciar los resultados de las encuestas del anexo A.3:
- 3.a. Se numeran las encuestas aplicadas para ajustar la base de datos a la cantidad de encuestas a procesar, por unidad de apoyo.
- 3.b. En base a lo especificado en la hoja 1.c. se le asignan valores a las respuestas seleccionadas por el encuestado. Por ejemplo, en la figura 3 se muestra un ejemplo de una encuesta contestada:

Opciones:					
Muy De Acuerdo: usted está totalmente de acuerdo con lo planteado					
De Acuerdo: usted está de acuerdo en muchas ocasiones con lo planteado.					
No tengo opinión: no se siente seguro de cual es su respuesta.					
Desacuerdo: usted esta en desacuerdo en muchas ocasiones con lo planteado.					
Muy Desacuerdo: usted esta totalmente en desacuerdo con lo planteado.					
En cuanto al cargo					
	Muy De Acuerdo	De Acuerdo	No tengo opinión	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
1. Tengo daro las tareas asociadas a mi cargo		X			
2. Mi trabajo me parece interesante			X		
3. Puedo tomar decisiones relacionadas con mi cargo		X			
4. Mi opinión es escuchada y puedo realizar aportes		X			
5. Mi trabajo es rutinario				X	
6. Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo		X			
7. Mi supervisor valora y aprecia mi esfuerzo			X		

Figura 3: Vaciado de las respuestas de la encuesta ejemplo.

Los valores serían: **1.** =4, **2.** = 3, **3.** = 4, **4.** = 4, **5.** = 4, **6.** = 5 y así sucesivamente. (Observe la nota de la hoja 1.c. en lo relativo a la afirmación 5). Y se vacía en la hoja *Empleados*, según muestra la figura 4:

		Caja			CAI					Número de encuestas a procesar
		1	2	3	1	2	3	4	5	
En cuanto al cargo	1	4								Valor de las respuestas.
	2	3								
	3	4								
	4	4								
	5	4								
	6	5								
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									

Figura 4: Vaciado de las respuestas de la encuesta ejemplo.

De esta manera el total de encuestas procesadas de cada grupo debe coincidir con el total de columnas de cada hoja correspondiente al vaciado de las encuestas.

- 3.b.1. Si se desea cambiar el número de encuestas procesadas basta con insertar o eliminar columnas en las hojas correspondientes. Las formulas se adaptarán a las nuevas celdas.
 - 3.b.2. Los resultados se van generando en conforme se van vaciando las encuestas.
4. Si se desea modificar el número de ítems de las encuestas, será necesario insertar las filas correspondientes en las hojas donde se vacían las respuestas y en las hojas donde se generan los resultados, teniendo cuidado en realizar los ajustes correspondientes a las fórmulas y celdas asociadas.