



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA  
CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DEL CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE BARÚ (CRUBA)”**

***PRESENTADO POR:***  
**ISRAEL ARCIA CÁCERES**  
**CIP. 4-139-2115**

Tesis para optar el grado de  
Maestría en Investigación.

**ASESOR**  
**DRA. ELIZABETH ROMÁN**

**CAMPUS CENTRAL**  
**CIUDAD DE DAVID, REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**2021**

---



## AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por sus bendiciones, al iluminarme con su sabiduría y concederme salud y bienestar, por haberme dado la fortaleza espiritual y emocional en el transcurso del desarrollo de este trabajo.

A la directora de este trabajo Dra. Elisabeth Román por sus orientaciones las cuales fueron valiosas para culminar con éxito este proyecto.

Al Profesor Cesar Augusto Candanedo por su colaboración en el procesamiento de los instrumentos empleados en la investigación.

A la Profesora Migdalia Samudio por sus pertinentes recomendaciones las cuales contribuyeron a la calidad de esta investigación.

Al Estudiante Yoiner José Quiel Morales, participante de la Licenciatura en Banca y Finanzas del Centro Regional Universitario de Barú, por su contribución en la aplicación de los instrumentos a las unidades de análisis en este trabajo.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que brindaron su decidida y entusiasta colaboración, haciendo posible la realización de esta investigación.



**DEDICATORIA**

A mis hijos:

Sion Israel,

Dan Elí y

Gerisim Simeí,

y a mi esposa María Leticia

Son ustedes la fuente inspiradora para la realización de esta investigación.



## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURADA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Antecedente del problema .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	6
1.3 Objetivos de la investigación .....	10
1.3.1 General .....	10
1.3.2 Específicos .....	10
1.4 Hipótesis de la investigación .....	11
1.5 Justificación .....	11
1.6 Alcances y Limitaciones .....	12
1.6.1 Alcances .....	12
1.6.2 Limitaciones .....	13
CAPÍTULO II .....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Clima Organizacional .....	15
2.1.1 Definición .....	15
2.1.2 Importancia del clima organizacional .....	19
2.1.3 Tipos de clima organizacional .....	21
2.1.4 Dimensiones y características del clima organizacional .....	23
2.1.5 Factores del clima organizacional .....	29
2.1.6 Medición del clima organizacional .....	32



2.2 La Calidad del servicio .....	35
2.2.1 La calidad de servicio y la satisfacción del cliente.....	35
2.2.2 Importancia y características del servicio al cliente .....	39
2.2.3 Medición de la calidad de servicios.....	43
2.3 Unidad de Estudio.....	45
2.3.1 Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA).....	45
2.3.2 Filosofía Institucional .....	50
CAPÍTULO III.....	52
MARCO METODOLÓGICO .....	52
3.1 Tipo de investigación.....	53
3.2 Fuentes de información.....	54
3.3 Población y Muestra .....	55
3.3.1 Población .....	55
3.3.2 Muestra .....	55
3.4 Variables.....	58
3.4.1 Definición conceptual .....	59
3.4.2 Definición instrumental .....	60
3.4.3 Definición operacional.....	60
3.5 Descripción de instrumentos.....	63
3.6 Validación de instrumentos .....	67
3.7 Tratamiento de la información.....	68
CAPÍTULO IV .....	69
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	69
4.1 Análisis de las encuestas aplicada a los administrativos .....	70
4.2 Análisis de las encuestas aplicada a los estudiantes .....	89
4.3 Discusión de los resultados.....	99
4.4 Prueba de asociación entre las variables.....	102
CAPÍTULO V .....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	106
5.1 CONCLUSIONES.....	107
5.2 RECOMENDACIONES.....	109
CAPÍTULO VI .....	111
PROPUESTA .....	111



6.1 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y FORTALECER LA CALIDAD DE SERVICIO AL ESTUDIANTE .....	112
6.1.1 Descripción de la Propuesta.....	112
6.1.2 Objetivo General.....	112
6.1.6 Desarrollo .....	113
REFERENCIAS .....	121
ANEXOS .....	124



**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Muestra estratificada de la población estudiantil matriculada en el segundo semestre 2018 en el CRUBA.....	58
<b>Tabla 2.</b> Identidad de género del personal administrativo del CRUBA .....	70
<b>Tabla 3.</b> Años de servicio del personal administrativo del CRUBA .....	71
<b>Tabla 4.</b> Nivel académico del personal administrativo del CRUBA .....	71
<b>Tabla 5.</b> Nivel porcentual del factor: Condiciones físicas.....	73
<b>Tabla 6.</b> Nivel porcentual del factor: Motivación.....	75
<b>Tabla 7.</b> Nivel porcentual del factor: Comunicación.....	77
<b>Tabla 8.</b> Nivel porcentual del factor: Trabajo en equipo.....	79
<b>Tabla 9.</b> Nivel porcentual del factor: Capacitación y desarrollo profesional .....	81
<b>Tabla 10.</b> Nivel porcentual del factor: Liderazgo .....	83
<b>Tabla 11.</b> Nivel porcentual del factor: Satisfacción del trabajo.....	85
<b>Tabla 12.</b> Estadística descriptiva de la puntuación promedio de las encuestas aplicada a los administrativos del CRUBA .....	87
<b>Tabla 13.</b> Frecuencia de la puntuación promedio de las encuestas aplicada a los administrativos del CRUBA.....	88
<b>Tabla 14.</b> Nivel porcentual del clima organizacional (NPCO).....	89
<b>Tabla 15.</b> Identidad de género de los estudiantes del CRUBA.....	90
<b>Tabla 16.</b> Edad de los estudiantes del CRUBA .....	91
<b>Tabla 17.</b> Grado de satisfacción porcentual (GSP) de los estudiantes del CRUBA, según jornada de estudio.....	93



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Matrícula de pregrado y grado del Centro Regional Universitario de Barú. Años 2012-2018.....	46
<b>Gráfica 2.</b> Personal docente en el Centro Regional Universitario de Barú, según género y periodo académico. Años 2016-2018 .....	49
<b>Gráfica 3.</b> Personal docente del Centro Regional Universitario de Barú, por dedicación: II Semestre de 2018. ....	50
<b>Gráfica 4.</b> Puntuación promedio de las encuestas aplicadas a los administrativos del CRUBA.....	88
<b>Gráfica 5.</b> Jornadas de estudio de los estudiantes del CRUBA.....	90
<b>Gráfica 6.</b> Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada matutina .....	92
<b>Gráfica 7.</b> Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada vespertina.....	94
<b>Gráfica 8.</b> Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada nocturna .....	95
<b>Gráfica 9.</b> Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada de fin de semana .....	96
<b>Gráfica 10.</b> Puntuación promedio general de satisfacción de los estudiantes del CRUBA .....	97



**ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN**

<b>Ilustración 1.</b> Cálculo para la determinación de la muestra. Decision Analyst Stats 2.0.57	
<b>Ilustración 2.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Condiciones físicas.....	73
<b>Ilustración 3.</b> Nivel porcentual del estado en que se encuentra el Factor: Condiciones físicas.....	74
<b>Ilustración 4.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Motivación.....	75
<b>Ilustración 5.</b> Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Motivación.....	75
<b>Ilustración 6.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Comunicación.....	76
<b>Ilustración 7.</b> Nivel porcentual del estado como se encuentra el factor: Comunicación .	77
<b>Ilustración 8.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Trabajo en equipo .....	78
<b>Ilustración 9.</b> Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Trabajo en equipo .....	79
<b>Ilustración 10.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Capacitación y desarrollo profesional .....	80
<b>Ilustración 11.</b> Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Capacitación y desarrollo profesional .....	81
<b>Ilustración 12.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Liderazgo .....	83
<b>Ilustración 13.</b> Nivel porcentual del estado donde se encuentra el factor: Liderazgo.....	83
<b>Ilustración 14.</b> Puntuación promedio obtenida del factor: Satisfacción del trabajo.....	85
<b>Ilustración 15.</b> Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Satisfacción del trabajo .....	86
<b>Ilustración 16.</b> Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de CRUBA.....	98
<b>Ilustración 17.</b> Grado de satisfacción porcentual de los estudiantes del CRUBA.....	98



## RESUMEN

La investigación se centró en la evaluación del clima organizacional y su impacto en la calidad de servicio del personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), intentando determinar de qué manera trasciende el ambiente laboral sobre el sistema operativo, el desempeño laboral y la prestación del servicio hacia el estudiante universitario.

El estudio se desarrolló desde el enfoque cuantitativo y se caracterizó por el empleo de dos instrumentos dirigidos a la recolección de información para la medición del clima organizacional, sobre la percepción del personal administrativo y por otro lado, la evaluación del grado de satisfacción de los servicios administrativos hacia los estudiantes de las diferentes jornadas de estudio.

Los factores intervinientes para evaluar el clima organizacional se consideraron las condiciones físicas, motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción del trabajo, capacitación y desarrollo profesional, y con el empleo de métodos estadísticos se sometió a la medición de las variables con el fin de inferir sobre los resultados.

Los resultados obtenidos del personal administrativos demostraron identificar el clima organizacional como destacado, debido a su alta calificación, considerando que los factores involucrados en el estudio están propiciando las condiciones de un ambiente que refleja satisfacción laboral, mientras que la percepción de los estudiantes con respecto a la prestación del servicio del personal administrativo, también muestran un alto grado de satisfacción, esto indica que la conservación del ambiente favorable está incidiendo en la calidad de la prestación del servicio.

**Palabras Claves:** Clima organizacional, calidad del servicio, desempeño laboral, grado de satisfacción.



## ABSTRACT

The research was based on the evaluation of the organizational climate and its impact on the quality of service of the administrative staff at Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), trying to determine in what way the work environment transcends the work system and the performance of the service towards the university students.

The study was developed from the quantitative approach and was characterized by the use of two instruments aimed at the collection of information for the measurement of the *organizational climate*, *on the perception of the administrative staff* and *on the other hand*, the evaluation of the degree of satisfaction from the administrative services to the students of different study schedules.

The factors involved in evaluating the organizational climate were considered physical conditions, work motivation, training and professional development, and with the use of statistical methods, variables were measured in order to infer results.

The results obtained from the administrative staff demonstrated the organizational climate as outstanding, due to its high qualifications, considering that the factors involved in the study are favoring the conditions of an environment that reflects job satisfaction while the student's perception regarding the provision of the service from the administrative staff, also shows a high degree of satisfaction this indicates that the conservation of the favorable environment was affecting the quality of the service provision.

**Keywords:** organizational climate, service quality, work performance, and degree of satisfaction.



## INTRODUCCIÓN

Ante un escenario global en el que se experimenta una dinámica evolutiva y surgen nuevas concepciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas, las organizaciones se ven impactadas y requieren incursionar en adecuaciones para enfrentar estos nuevos desafíos y asumir las nuevas reglas del juego. Por lo tanto, es necesario comprender que esta situación trasciende sobre el sistema operativo, e involucra el buen desempeño, la productividad y el rendimiento de las personas en su trabajo.

Este entorno demuestra una realidad cambiante, incide en el comportamiento de las personas dentro de la organización, en cuanto a sus creencias, marco axiológico, pensamientos, emociones y motivaciones que animan a las personas a actuar de manera diferente. Este comportamiento es objeto de estudio y se centra en las percepciones del colaborador hacia su ambiente laboral, estructura y factores que conforman el denominado clima organizacional.

El estudio del clima organizacional es de vital importancia en la toma de decisión gerencial, al ofrecer información fundamental sobre el grado de satisfacción que tienen los colaboradores con su medio laboral. Con esta información se permite el establecimiento de acciones estratégicas, conducentes a subsanar algún tipo de insatisfacción que se tenga con el ambiente laboral y que incida sobre el servicio al cliente.

Para efecto de este estudio se toma como referencia el Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), a fin de evaluar la percepción que experimenta el



personal administrativo sobre el clima organizacional y el impacto que genera sobre la calidad de servicio que se le ofrece al estudiantado.

La investigación está estructurada en seis capítulos, los cuales se presentan a continuación:

El capítulo I, Aspectos Generales de la Investigación, hace referencia a los antecedentes, la justificación, planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, los alcances y las limitaciones de la investigación, así como también la formulación de hipótesis.

El capítulo II, Marco Teórico. Se centra en la revisión literaria sobre el clima organizacional, sus factores y características que inciden en ella, la medición y los diferentes tipos. Se recopila una serie de aportes de autores, quienes han argumentado sobre la importancia que amerita el estudio del ambiente laboral y sus repercusiones sobre la calidad de servicio.

El capítulo III, Marco Metodológico. Se plantea todo lo referente al diseño metodológico que fue utilizado en el proceso de la investigación, describiendo el tipo de investigación, la definición operacional de las variables utilizadas, la población y la muestra seleccionada para el análisis, las técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de la información y finalmente, los procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación.



El capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados. Se presenta luego de haber procesado la información correspondiente con el empleo de técnicas y herramientas para el análisis respectivo.

El capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones. Se expresan las conclusiones encontradas a lo largo de esta investigación y las recomendaciones que se derivan de los resultados.

El capítulo VI, Propuesta. Implica una serie de acciones que permitirán subsanar algunos hallazgos sobre el ambiente laboral y que de alguna u otra manera inciden en la prestación del servicio.



## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**



### **1.1 Antecedente del problema**

En la actualidad, el clima organizacional es considerado un tema de mucha relevancia para las organizaciones, por su impacto y repercusiones sobre el comportamiento de las personas y su desempeño laboral. Las connotaciones generadas por este factor, son vinculantes con la interacción de gestores y colaboradores, tanto en forma individual como grupal, y pueden trastocar el ejercicio operativo, lo que afecta de manera directa a las relaciones con sus consumidores de bienes o servicios.

El empeño por conocer el estado del clima organizacional ha sido sometido a consideración por la utilidad que representa la información que emana de su evaluación. Los datos obtenidos son valiosos para el establecimiento de un plan de acción gerencial, destinado a hacer los correctivos necesarios en los factores que inciden sobre la conducta de las personas de manera negativa y trascienden en la prestación del servicio al consumidor.

El estudio para conocer el ambiente, donde se desenvuelven las personas dentro de las organizaciones es hoy un tema que se viene abordando en todas las actividades económicas, por su incidencia sobre la productividad, especialmente, ante un escenario empresarial altamente competitivo, evidente en el contexto nacional y global de las economías.

Dentro del campo organizacional, se ha despertado mayor interés por las repercusiones de las interacciones humanas en el ambiente para el buen funcionamiento de la organización, por lo cual se está ante la tarea para asumir el reto de medir y evaluar el clima organizacional.



En las organizaciones, el reconocimiento va orientado a satisfacer en alguna medida distintos tipos de necesidades de sus equipos de colaboradores. Estas involucran expectativas emocionales, espirituales, intelectuales y económicas (Chiavenato, 2007). Por otro lado, se deben considerar algunos componentes que están inmersos en la estructura de la organización y son relevantes en la construcción de la filosofía de la organización que incluyen: los procesos, normas, valores y creencias (Robbins y Jodge, 2013); que pueden afectar las emociones, actitudes y motivación de las personas dentro de la organización (Quimbita y Salazar, 2018).

Para Alles (2011) las organizaciones deberían poner en práctica procedimientos para detectar la correspondencia o no, de ciertos factores relacionados a valores (correlación entre los valores de la organización y los de las personas que la integran), capacidades (correlación entre las capacidades de las personas con las que la organización necesita, tanto en conocimiento como en competencia) y correlación de proyectos (entre los planes estratégicos de la organización y los objetivos personales de los individuos que pertenecen a la misma), no para tomar medidas con aquellas personas que no coincidan con las necesidades de la organización, sino, muy por el contrario, para encontrar caminos que lleven a la solución del problema.

En el estudio presentado por Edel, García y Casiano (2007) consideran que:

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen (p. 7)



Según Brunet, (citado por Ramirez y Dominguez, 2012), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Gormman en el año de 1960. Por su parte, Denison (1991) precisa que la expresión “clima organizacional” también se encuentra en investigaciones realizadas por: Halpin y Croft en 1962, Litwin y Stringer en 1968, Tiagiuri y Litwin en 1968, Likert en 1961 y en 1967, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en 1970.

Son muchos los aportes sobre el estudio de este componente de la cultura organizacional, que se conoce como clima organizacional. De acuerdo con el trabajo presentado por Soria (2008), las raíces del estudio del clima organizacional se encuentran en los aportes de Lewin, Tagiuri y Litwin, y Denison (citados por Soria, 2008, p. 27), todos ellos concentrados en la medición de la percepción de los atributos individuales, organizacionales y la medición conjunta y combinada.

Sin embargo; el tema presenta actualidad a raíz de situaciones en la actividad empresarial como: la expansión del comercio internacional, apertura de nuevos mercados, la evolución del entorno empresarial, homogeneización de los gustos y comportamiento de los consumidores, producto de la marcada interdependencia económica y la internacionalización de las empresas; han constituido elementos decisivos sobre la cultura y clima organizacional por el impacto que generan sobre la productividad y el desempeño operativo, con la finalidad de hacer de la organización cada día más competitiva. Desde este escenario, la calidad de servicio debe perfilarse como un elemento diferenciador para que las organizaciones puedan responder eficientemente ante los nuevos modelos de negocios.



Estudios recientes presentados por Naranjo (2017), Cruzado (2017), Domínguez (2017), Quimbita y Salazar (2018) y Landaeta (2017) tienen en común los factores que intervienen dentro del clima organizacional y que influyen en el desempeño, productividad y en la calidad de atención del personal que labora en cada una de las empresas indagadas. Estas investigaciones manifiestan el interés que representa el clima organizacional sobre el accionar de las personas y el impacto que genera sobre el buen funcionamiento de la organización.

Del mismo modo, Segredo (2013) en su trabajo publicado “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, expresa que:

*La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo (p. 386)*

Los trabajos citados dejan en evidencia que el tema del *clima organizacional*, y todos los aspectos que le son inherentes, posee gran relevancia en este momento de economías globalizadas y mercados internacionalizados. Por ello, aunque es un concepto muy sólido en cuanto a antecedentes, sigue representando un desafío en la práctica empresarial.



## **1.2 Planteamiento del problema**

El tema de *clima organizacional en la actualidad está siendo tratado en la gestión del factor humano*, debido a la importancia y dinamismo con la que se proyecta en la organización, en cuanto a eficiencia y calidad en la prestación de servicios, además de estar fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y su desempeño laboral.

Es así como, las organizaciones vienen experimentando una serie de dificultades y retos vinculados con el *cómo crear un ambiente favorable para generar un mejor desempeño del recurso humano*, con respecto a las tareas y deberes laborales, pues el ambiente que se edifique contribuirá a establecer las bases para lograr una buena interacción entre los colaboradores, las estructuras organizacionales y los clientes; factores que conforman un escenario de vinculación laboral perceptible que favorece o no, el desempeño de cada uno de los actores como empresa u organización. Por lo tanto, el estudio de este ambiente laboral conducirá a evaluar el grado de correspondencia que resulta entre la satisfacción laboral y los objetivos estratégicos de la organización, orientados al fortalecimiento de una cultura de calidad.

El conocimiento que poseen los colaboradores con respecto a los métodos, sistemas y procedimientos de la organización, generará información valiosa para tomar decisiones con el fin de mejorar la calidad, productividad y el servicio al cliente.



Es crucial, debido a la diferencia que puede marcar el devenir de una organización, a raíz del grado de satisfacción que se puede tener de la actividad laboral con respecto a su ambiente de trabajo, resulta valioso para las organizaciones encontrar los mecanismos que generen información con el propósito de motivar y mejorar el nivel de satisfacción de todo su personal, pues a última instancia transmitirán ese sentimiento a los clientes o usuarios, quienes demandan una prestación de servicio de calidad, dando como resultado la apertura de posibilidades en el mejoramiento productivo y competitivo.

La calidad del servicio se convierte así, en un factor trascendental en materia de competitividad y requisito indispensable para sortear con éxito el crecimiento sustentable de la actividad empresarial manteniendo su capacidad para enfrentar los retos en los mercados actuales.

Camisón, Cruz y González (2006) afirman que:

Cuanto más próximo esté el servicio que la empresa ofrece a lo que el cliente inicialmente esperaba, la empresa tendrá más calidad. Aquí la calidad ya no la define el productor del servicio, traduciendo en especificaciones su percepción de las necesidades del cliente, sino que viene determinada por la percepción del propio cliente de la proximidad de los atributos del servicio a su producto ideal. La calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción (p. 170)

Esta forma de entender y utilizar la calidad puede acarrear algunos problemas, como por ejemplo que la percepción del cliente deja de lado el desempeño en lo referente a servicios, ya que la mirada solo se enfoca al final del proceso. Tiene además



componentes subjetivos, pues cada cliente espera atributos particulares y esta es una de las formas utilizadas para evaluar la calidad. (Tumino y Poitevin, 2014)

Según Fernández Ziegler, (citado por Tumino y Poitevin 2014, p. 64), destaca que “la calidad percibida está muy relacionada con la adecuación de las características del objeto a las necesidades del individuo.”

Las Instituciones de Educación Superior no escapan de esta realidad, pues la conceptualización de la calidad de servicio en el ámbito universitario se concibe desde la perspectiva del usuario, es decir, del estudiantado, según la cual en la medida en que tengan una elevada percepción de satisfacción por el servicio brindado por la institución, su estadía podrá ser mucho más estimulante y vivir una experiencia gratificante en su proceso de aprendizaje. Esta motivación, aunada a la capacidad de desarrollo académico será fundamental para la consecución de su meta personal y profesional, las cuales guiarán el camino hacia su futuro deseado.

El Centro Regional Universitario de Barú, organismo académico regional, perteneciente a la Universidad Autónoma de Chiriquí, dentro de los servicios generales que ofrece a sus estudiantes involucra el proceso de admisión y matrícula, asistencia bibliotecaria, organización académica y horaria, inducción a la vida universitaria, promoción de las ofertas académicas, entre otras actividades como la tramitación de documentos administrativos de su historial académico. El servicio de todas estas actividades puede cumplir con las expectativas y necesidades siempre y cuando se pueda garantizar un buen clima organizacional para lograr los objetivos medidos por la satisfacción de los estudiantes.



La calidad de gestión y un desempeño laboral eficiente constituye una responsabilidad principal de la dirección, permitiendo alcanzar con el objetivo fundamental de orientar a los estudiantes, en aspectos destinados a mejorar la calidad de su estancia y atender todo el proceso de acompañamiento, sobre todo en la toma de decisiones, que pueden afectar el rendimiento académico y su bienestar personal dentro de la institución.

Atendiendo al objetivo de la investigación, la mejor forma de conocer las expectativas de los estudiantes y sus inquietudes es preguntárselo a ellos mismos, a fin de obtener información oportuna y relevante sobre el grado de satisfacción de los servicios prestados por la universidad. De igual manera, para evaluar el clima organizacional es preciso agregar, el conocer la percepción de los administrativos sobre los factores que están incidiendo en el comportamiento de los colaboradores, que en última instancia están afectando la calidad del servicio.

Por lo tanto, basado en la relevancia de este tema para la organización, el presente estudio pretende despejar la siguiente interrogante:

*¿De qué manera influye el clima organizacional en la calidad de servicio del personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú?*

Las preguntas secundarias vinculantes a la interrogante central son las siguientes:

*¿Cuál es el estado en que se encuentra el clima organizacional del Centro Regional Universitario de Barú?*

*¿Cuáles son los factores que repercuten significativamente en el ambiente laboral?*



¿Cuál es la percepción de los estudiantes con respecto a la prestación de los servicios del personal administrativo?

¿Cuál es el grado de asociación entre las variables clima organizacional y la calidad de servicio del personal administrativo?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 General**

- Determinar el impacto del clima organizacional en la calidad de servicio del personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú.”

#### **1.3.2 Específicos**

- Evaluar el estado en que se encuentra el clima organizacional del Centro Regional Universitario de Barú.
- Identificar las características y particularidades de los factores que inciden en el clima laboral.
- Evaluar la percepción de los estudiantes, referente a la prestación del servicio por el personal administrativo.
- Determinar la asociación entre las variables clima organizacional de la institución educativa y la calidad del servicio del personal administrativo.
- Formular acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional del Centro Regional.



#### 1.4 Hipótesis de la investigación

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional no impacta significativamente en la calidad de servicio del personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA)

**H<sub>i</sub>:** El clima organizacional impacta significativamente en la calidad de servicio del personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA)

#### 1.5 Justificación

El clima organizacional es considerado un factor relevante en el ámbito laboral, sobre todo en materia de la comunicación, relaciones sociales, manejo de conflictos, asertividad, entre otros elementos que facilitarán el desempeño de los colaboradores. La conformación de un clima favorable conducirá a la predisposición a realizar un trabajo óptimo.

La evaluación del clima organizacional del Centro Regional Universitario de Barú permitirá proporcionar información relevante concerniente a valores y principios institucionales, factores que requieren la atención por su incidencia en el comportamiento de los colaboradores. El impacto del estudio se sustentará en las repercusiones que puede generar positiva y negativamente el ambiente laboral en la eficiencia de la prestación de servicio a los estudiantes, quienes en última instancia serán los beneficiados.

La investigación es de utilidad práctica para el centro educativo porque los resultados generados conducirán a la administración a tomar decisiones efectivas, con el fin de mejorar el clima laboral, así mismo, la percepción que mantienen los estudiantes con respecto a los servicios que ofrece la institución. Por lo tanto, resulta trascendente este estudio para la universidad, porque además de conocer cuáles son los factores que



pueden favorecer el ambiente laboral, la productividad y la calidad de prestación de servicio, conducirá a elevar la imagen institucional, como promotora de desarrollo personal y profesional en la región.

El estudio es novedoso ya que por primera vez se hace una evaluación sobre el impacto que ejerce el ambiente laboral sobre el desempeño laboral y sus repercusiones en la calidad de servicio. En cuanto al beneficio que generará la investigación consiste en permitir el desarrollo de un plan de acción estratégico, orientado en primera instancia a elevar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativos en cada una de sus unidades departamentales y a su vez, hacer que los estudiantes manifiesten satisfacción, durante su estadía académica en la universidad por la calidad de la prestación del servicio.

## **1.6 Alcances y Limitaciones**

### **1.6.1 Alcances**

La investigación está centrada en dos variables fundamentales como lo son: el “clima organizacional”, lo cual conducirá a evaluar el efecto que tiene sobre la “calidad del servicio” considerando la percepción de los estudiantes en la prestación del servicio del personal administrativo de la institución educativa.

El área focal de estudio es el Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), un organismo académico regional, perteneciente a la Universidad Autónoma de Chiriquí, ubicado en el corregimiento de Puerto Armuelles, distrito de Barú. Las unidades de análisis constituyen el personal administrativo y los estudiantes, quienes son los que deben proporcionar información en el proceso investigativo.



El periodo académico considerado para el levantamiento de la información directa en campo es el 2do semestre de 2018, tomando en cuenta al personal administrativo en sus diferentes unidades departamentales por medio de un censo (todas las unidades serán encuestadas); mientras que las unidades muestréales de los estudiantes, contemplan a todos aquellos, quienes son considerados regulares, es decir, los que están debidamente matriculados en una carrera y que hayan cumplido con todo los requisitos exigidos para su ingreso.

#### **1.6.2. Limitaciones**

En el desarrollo de la presente investigación se consideran las siguientes limitaciones:

- La disposición del personal administrativo para colaborar en el levantamiento de la información.
- Los resultados que se obtienen en la investigación son el reflejo de una situación presentada en la institución en un momento específico, por lo tanto, la aplicación de instrumentos similares para determinar el clima organizacional podrá generar resultados distintos, puesto que el clima organizacional y las condiciones que lo determinan pueden variar.



**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**



## **2.1 Clima Organizacional**

### **2.1.1 Definición**

Antes de abordar el concepto de clima organizacional es importante indicar que “las organizaciones constituyen una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, y que funcionan con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas”. (Robbins y Jodge, p. 5)

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos, en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. (Chiavenato, 2007)

Las organizaciones mantienen una estructura y sistema administrativo, cuya finalidad es alcanzar las metas propuestas, donde el recurso humano debe generar el valor agregado de los factores empleados en el desarrollo de sus actividades. Estas resultan ser una expresión de la realidad cultural, sometidas a los cambios que se generan permanentemente producto de las dinámicas multifactoriales en la cual intervienen lo social, económico y tecnológico.

Dentro de esa estructura interna y los componentes que interactúan en el sistema institucional se configura lo que hoy se conoce como cultura organizacional, que implica el conjunto de procesos, normas, valores, sentimientos y creencias que se adoptan con el fin construir su filosofía corporativa deseada. Para Robbins y Jodge (2013, p. 512), la



cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Ellos opinan que concurren siete particularidades esenciales que reflejan la cultura de una organización:

1. Innovación y asunción de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Cuidado a los aspectos específicos. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Alineación hacia los logros. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Disposición hacia la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación al trabajo en equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Autoexigencia. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Inmovilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

Con el desarrollo de una de estas características, que puede evolucionar de menor a mayor grado, se obtiene un panorama donde se consolida la cultura, así como una base para la forma como los miembros perciben a la organización, la manera como ahí se hacen las cosas y la forma como se supone que todos deben comportarse.



Precisamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a todos los miembros que la constituyen sobre cómo deben actuar las personas con relación al propósito, objetivo y filosofía institucional planeada. Lo cierto es que en muchas ocasiones la cultura se manifiesta al observarse la conducta de los colaboradores dentro y fuera de la organización.

Dentro de la conformación de la cultura organizacional se contempla el contexto laboral que permita al colaborador la adaptabilidad al cambio que resulta del proceso y sistema administrativo, con el fin de generar mayor productividad laboral. Este contexto representa el ambiente de trabajo, que de acuerdo a Idalberto Chiavenato (2007, p. 27) “está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general”.

Esos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan, provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. Este ambiente laboral, hoy día ocupa un lugar muy destacado en el comportamiento de las personas y su incidencia en la productividad laboral, es por ello, que se ha constituido en objeto de estudio, por su impacto en el desarrollo de las operaciones dentro de las organizaciones.

Investigadores como Denison (citado por Soria, 2008) se acerca al constructo clima organizacional bajo la interpretación de una atmósfera “relativamente temporal”, en la que se tiene un “control directo” y restringido a aquellas vertientes del ambiente



social que se perciben de forma consciente por los integrantes de la organización. Ahora bien, el control sobre el clima es ejercido por quienes detentan el poder o poseen una autoridad en la institución, en tanto que la cultura suele tener permanencia o su cambio es muy gradual porque tiene sus raíces en lo que es tradición, es compartida y muy intrincada, por lo que su manipulación es muy difícil.

Por su parte Stringer y Litwin (citado por Quimbita y Salazar, 2018), sostiene que el clima organizacional es un estado del ambiente organizacional, caracterizado por sus propios miembros. En este sentido, su origen es el resultado de una percepción subjetiva de los aspectos formales, del modo cotidiano de actuar los administradores y de constituyentes organizacionales, que inciden sobre las actitudes, maneras de pensar, marco de actuación y motivación de quienes integran la organización.

Al respecto Chiavenato (2007) considera que el clima organizacional está profundamente ligado con la motivación de los miembros de la organización; es una impresión que permea por el ambiente laboral. En realidad, el clima organizacional afecta al estado motivacional de las personas y, al mismo tiempo recibe su influencia: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. Cuando hay una alta motivación entre los participantes de la empresa, el clima organizacional también tiene la tendencia a estar elevado, lo que proporciona relaciones de satisfacción, entusiasmo, interés y colaboración.

Sin embargo, una baja motivación entre los miembros, por un cúmulo de frustración o brechas pronunciadas entre sus necesidades individuales y su satisfacción, ocasiona que el clima organizacional tienda a descender. Esto trae como consecuencia actitudes de



inconformidad, abulia, depresión, enfrentamientos, emergen características de personalidad emocionalmente tóxica, que en cierto nivel pueden enfrentar a los miembros abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, demandas, otros).

El autor de la obra “El clima de trabajo en las organizaciones” Brunet (2011) señala que tanto la perspectiva axiológica, las carencias percibidas, su grado de satisfacción y posibilidades de que la empresa pueda brindar oportunidades de lograr colmarlas, influyen en la percepción que el individuo tiene sobre el clima organizacional. Esto es producto de su deducción, con base en las cualidades de la organización, y la forma como sus departamentos o instancias tratan a sus empleados.

Al respecto, Noriega Bravo y Barros (2011) asumen que el clima organizacional es una categoría compleja, que por tanto, está sujeta a interpretaciones científicas variadas, que pasan por los extremos que van desde subrayar los factores netamente objetivos y exteriores a las personas (enfoque estructuralista), hasta los que centran la atención en la expresión de la percepción subjetiva de los individuos sobre la organización según sienta la satisfacción de sus expectativas lograda (enfoque subjetivista o perceptual).

### **2.1.2 Importancia del clima organizacional**

Bajo este escenario laboral de mucha complejidad como resultado de la dinámica en la que se desenvuelve la organización, en conjunto con los factores que intervienen en la creación de este ambiente, que por su naturaleza afecta al estado motivacional del recurso humano, es de mucha importancia ya que sus repercusiones trascienden en su



correspondiente comportamiento y el desempeño laboral; por lo tanto, las organizaciones aúnan esfuerzos buscando un mejoramiento continuo en este contexto.

Las consecuencias que generan un ambiente de trabajo adecuado y en condiciones agradables, favorece positivamente a la organización, afecta la marcha eficaz de las actividades y el bienestar del personal y por lo tanto, incentiva a la productividad laboral.

Para una organización el clima laboral debe constituir un factor importante para el desarrollo exitoso de sus actividades, para gozar de un ambiente agradable se debe cumplir con un conjunto de condiciones que permitan a los colaboradores de la organización a elevar su estado de ánimo, a maximizar el sentido de pertenencia y las relaciones internas, todas estas condiciones de alguna u otra manera coadyuvará en el desempeño laboral y por consiguiente, a la prestación de sus servicios.

Cuando se habla de un *clima organizacional positivo*, se hace referencia a la percepción de las personas de forma favorable, respecto al trato que reciben de sus jefes, su relación con los compañeros, la disposición de recursos y herramientas necesarias para desarrollar su labor, la estabilidad laboral, la congruencia entre la filosofía institucional y sus prácticas, entre otras (Toro y Posada, 2013). Ciertamente, cuando una organización tiene un clima socioafectivo favorable y estrategias bien direccionadas, tenderá al logro efectivo de sus objetivos; pero, sin un clima organizacional adecuado, es poco probable que esto suceda.

Al respecto, Corredor Bustamante y otros (2006, p. 98) establecen que el “clima organizacional es un factor elemental en el desarrollo y rendimiento de las organizaciones, es el ambiente de trabajo que perciben los empleados y es también el



escenario donde desarrollan su actividad laboral y que influye en su conducta”. Ante un clima laboral agradable, es más seguro que se cumplan todos los procesos de tipo productivo y administrativo, y por supuesto que la comunicación entre todos los estamentos será más fluida, y como consecuencia se reduce el estrés negativo y se incrementan las acciones técnicas y profesionales de sus cargos.

En consecuencia, si los canales de comunicación son deficientes o están turbios por un ambiente poco favorable, las personas no se sentirán cómodas en la organización, y obviamente los objetivos previstos, se verán afectados en su logro (Chiang, Martin y Núñez, 2010). Es por lo que, el estudio del clima organizacional es un tema de mucha atención, ya que los factores recurrentes en ese ambiente, puede afectar directamente en la motivación, la manera de actuar de los colaboradores, en la prestación del servicio y en la productividad, como ha sido expuesto por múltiples autores.

### **2.1.3 Tipos de clima organizacional**

El investigador Brunet (citado por Naranjo, 2017) asume los planteamientos de Likert, en cuanto a identificar dos (2) grandes categorías discriminantes sobre el clima organizacional con sus pertinentes subcategorías, tal como se presentan a continuación:

#### **Clima de Tipo Autoritario**

- **Autoritarismo explotador:** típicamente entran en esta tipología los jefes que desconfían de los empleados, tienen en control de las decisiones, son ellos quienes establecen las metas y las acciones. Respecto a las necesidades, se ubican en



niveles psicológicos y de seguridad, a sí mismo. El reconocimiento sucede de forma esporádica.

- **Autoritarismo paternalista:** se caracteriza por un sistema de premios y castigos que pretenden servir de motivación a los empleados. Las decisiones son generalmente tomadas por quienes detentan los cargos de alta jerarquía, aunque de vez en cuando se delegan algunas en niveles inferiores. Aunque el ambiente se percibe estructurado y con estabilidad, en realidad las necesidades sociales son utilizadas para manipular.

#### **Clima de Tipo Participativo**

- **Consultivo:** tiene el rasgo fundamental de promover la participación, ofrece espacios para la expresión de opiniones de los empleados al momento de definir políticas, evidenciando hasta cierto punto aprecio y confianza. No obstante, las decisiones son estructuradas, según la posición que se ocupa. Se privilegian los incentivos antes que la amonestación, en procura de satisfacer necesidades de prestigio y estima. De igual forma, los mecanismos de comunicación van desde los estratos superiores hacia los subordinados.
- **Participativo en grupo:** es un clima de participación donde la confianza es plena, hacia sus empleados. Las decisiones están descentralizadas, distribuirse por toda la organización integrándose en los niveles, la comunicación fluye en todas las direcciones: vertical y horizontal, de forma multidireccional. Se generan condiciones para que la motivación de los empleados hacia la participación y el compromiso encuentren espacios para manifestarse, tanto en el establecimiento de



objetivos, el mejoramiento continuo de procesos o métodos de trabajo, la valoración del rendimiento, se propicia una interacción fraternal entre los empleados y el personal de dirección que constituye así, un equipo de trabajo que está orientado al logro de los objetivos estratégicos, enmarcados en la filosofía institucional.

Bretones y Mañas (citado por García 2012), toman en cuenta tres eslabones de análisis que han originado tres tipos de clima organizacional:

- El “clima psicológico”, que está en asociación directa con la forma de percibir las personas a su contexto.
- El “clima agregado”, se refiere a las percepciones de un conjunto de personas que pertenecen a un mismo departamento o instancia organizacional. Al respecto, Gamero (2008, p. 226) define el clima afectivo “como las experiencias compartidas por los miembros de un grupo de trabajo”.
- El “clima colectivo”, que es identificado con las percepciones compartidas por un conglomerado de individuos.

#### **2.1.4 Dimensiones y características del clima organizacional**

Los rasgos que afectan al comportamiento y pueden ser cuantificados en el estudio de la organización, constituyen las dimensiones del clima organizacional. Ello implica que, debe tenerse presente lo que manifiesta el Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud de Perú (Ministerio de Salud, 2009) para evaluar



el clima organizacional, según este comité, lo conforman las siguientes once dimensiones:

1. *Comunicación*: es una dimensión que como una malla enlaza todos los estamentos de la organización y está en relación directa con la expresión de ideas, opiniones e informaciones, desde lo verbal, escrito y no verbal. Implica directamente la posibilidad de los empleados de ser escuchados, por la dirección, sean proposiciones o reclamos el contenido de sus mensajes.
2. *Conflicto y cooperación*: en esta dimensión se develan las tendencias hacia una actitud de enfrentamientos o de trabajo mancomunado, compartiendo recursos materiales y apoyos humanos que les brinda su organización.
3. *Confort*: puede ser entendida esta dimensión como el nivel de bienestar que procura la dirección, en aras de generar un ambiente material que responda a condiciones de salud integral.
4. *Estructura*: se relaciona con la percepción sobre las normas, procedimientos y gestiones que limitan a los empleados en el desarrollo de su trabajo. Se trata esta dimensión de la tendencia hacia la burocracia o un ambiente de trabajo desestructurado, no formal y libre.
5. *Identidad*: está ligada al nivel de coincidencia entre los objetivos particulares y los de la organización. Esta dimensión está ligada al sentido de pertenencia, por lo que es de gran relevancia para el trabajo en equipo.



6. Innovación: esta dimensión tiene que ver con la apertura que en la organización existe hacia nuevas formas de trabajar, experimentar maneras diferentes de hacer las cosas y de evaluarlas.
7. Liderazgo: es el influjo que personas revestidas de autoridad ejercen sobre los otros. No siempre se desarrolla en un esquema establecido, ya que se ve afectado por percepciones, valores o normas para el funcionamiento.
8. Motivación: son las condiciones que se generan en la organización para impulsar el trabajo. Puede privar el logro, filiación o afectos o la búsqueda del poder.
9. Recompensa: tiene que ver con los incentivos materiales y afectivos que la organización utiliza, pero también con las formas de sanciones o castigos, las cuales obviamente no deben ser el punto de enfoque y, en todo caso significar posibilidades de mejora a mediano plazo.
10. Remuneración: claramente esta dimensión trata sobre la compensación monetaria que se ofrece al empleado por su trabajo, además de incentivos monetarios por metas.
11. Toma de decisiones: se relaciona con el uso del pensamiento crítico, para analizar, comprender e interpretar situaciones de trabajo y tomar decisiones considerando el papel de los empleados en el proceso. Estudia la forma cómo se delegan las decisiones según la posición que en esta se ocupa.

Segredo (2013) plantea cinco (5) dimensiones que se entrecruzan al momento de evaluar el clima en una organización, las primeras cuatros corresponden al cuestionario formulado por la Organización Panamericana de la Salud, en el cual se incluyen:



Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación; y adjunta a la dimensión Comunicación. Estas dimensiones se caracterizan de segundas:

- Liderazgo. Contiene las categorías de: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- Motivación. Reúne las categorías sobre: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad. Está conformada por las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- Participación. Explora las categorías: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).
- Comunicación. Se estudian las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

En el manual desarrollado por Maish (2004) que tituló “Pautas para realizar estudios de clima organizacional”, referido por la empresa de consultoría Hay Group, ubicada en Venezuela, se identifican seis dimensiones cruciales para evaluar el clima por medio de un cuestionario llamado ECO (Estudio de Clima Organizacional). Estas dimensiones se sintetizan en los siguientes términos:



- Claridad: cuando los integrantes de la organización conocen las expectativas que hay sobre ellos.
- Estándares: están explícitos los objetivos que corresponden, estos son desafiantes y a la vez razonables, respecto a las competencias, tiempo y recursos.
- Responsabilidad: reside en la autoridad que cada empleado tiene sobre los objetivos que están trazados para su cargo.
- Flexibilidad: los procedimientos y las reglas son reducidos a los estrictamente necesarios
- Reconocimiento: existe un sistema de reconocimientos y recompensas (pueden ser económicas y morales-afectivas) por estos incentivos, los empleados se sienten apreciados.
- Espíritu de equipo: existe un sentido de pertenencia que favorecen las metas comunes y el trabajo cooperativo.

Según la interpretación de la Consultora mencionada, altos puntajes en las dimensiones descritas demuestran que el empleado se siente motivado por su trabajo; su contexto laboral es percibido como placentero y productivo; esto lleva a querer brindar lo mejor de sí mismos y tener la seguridad de que su esfuerzo y resultados son reconocidos. Lógicamente, bajos porcentajes en estas mismas dimensiones, significa que la organización se convierte en un lugar de baja moral, alto estrés, y el logro de los objetivos se ve comprometido.



Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización según el Ministerio de Salud de Perú (Ministerio de Salud, 2009, p. 17), son las siguientes

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

Señala Peralta (2002) que la forma como son percibidas, tanto las acciones como las experiencias que el empleado tiene con la organización es un asunto particular, lo cual significa que el clima organizacional es un espejo de los rasgos de las personas y las características del lugar de trabajo, de todo ello destaca las premisas que se mencionan a continuación:

- El Clima, se cuentan las particularidades del entorno donde se desenvuelven los miembros de la organización, y posee aspectos que pueden ser externos o internos.



- Estos aspectos son captados directa o secundariamente por los empleados que actúan en ese espacio, esto es lo que establece el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una opinión propia del entorno donde trabaja.
- El Clima Organizacional está influido por cambios puntuales en los empleados según se den procesos cíclicos (pago de vacaciones, cierres de ejercicio fiscal, otros) o movimientos estructurales (reducción de personal, entrada de nuevos empleados, etc.). De esto se deduce que existe una relación entre el aumento de la motivación y la obtención de mejores niveles en las dimensiones que forman el clima organizacional, puesto que hay deseos de laborar; así como también está ligada la disminución de la motivación a la merma en el clima organizacional.
- Es interesante encontrar que estos resultados son relativamente estables en el tiempo, son muy propios de cada organización, e incluso, entre un departamento u otro.
- No obstante, el Clima, sumado a las estructuras y condiciones de la organización, junto a sus empleados conforman una red de relaciones interdependientes y dinámicas.

### **2.1.5 Factores del clima organizacional**

Tal como lo expresa Landaeta (2017, p. 38) existen varios factores, que sin afectar a la organización, sí tienen influencia sobre la percepción de sus miembros. Estos los discrimina tal como aparecen a continuación:



**Factores Externos:** Como la situación económica, presiones sindicales, oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, trato de clientes o proveedores, presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos.

Todos estos factores condicionarán el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importante para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, esto es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

**Factores Internos:** El liderazgo juega un papel clave para establecer el tono de una organización, la única cualidad que influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva es la confianza en el liderazgo.

Al mencionar algunas variables internas que influyen en la conducta de las personas en las organizaciones Cañarte, Moreira, Baque y Cantos (2017, p. 160) mencionan a:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.



- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Se reconoce que Litwin y Stinger (citado por Maish, 2004), tuvieron la iniciativa de establecer nueve componentes inherentes al clima organizacional, que son los siguientes: Estructura, responsabilidad o potestad en la toma de decisiones, reconocimiento o recompensas recibidas, magnitud de los retos o metas, interacciones y cooperación entre sus empleados, pautas de productividad, la gestión del conflicto, y sentido de pertenencia con la organización.

El estudio presentado por Daza (2016, p. 41) acopia una cadena de elementos tributados por varios autores que son potencialmente útiles en la estimación del clima organizacional, estos son: Condiciones físicas (iluminación, ruido, temperatura, humedad e higiene), Motivación, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Satisfacción Laboral, Capacitación y Desarrollo Personal.

Al sintetizar contribuciones de los autores mencionados, se puede concluir que existen muchos factores, tanto internos como externos de la organización que de una u otra manera, influyen sobre el comportamiento del recurso humano y que pueden responder, tanto positiva como negativamente, impactando sobre las actividades que desarrollan.



### 2.1.6 Medición del clima organizacional

Valuar o medir la percepción que los miembros tienen con relación al clima organizacional permite establecer el nivel de satisfacción que se posee sobre el entorno laboral, esto llevará a tomar decisiones necesarias para intervenir los factores limitantes al buen desarrollo de su trabajo.

Para Gibson y otros (citado por Edel, Guzman, y Garcia, 2007), estimar el “clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización” (p. 19).

Lo que se pretende en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, conceptos que algunas veces son utilizados como sinónimos, pero manifiestan temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. Esto precisa que el hecho de estar satisfecho no implica que el individuo experimente motivación, sin embargo se puede deducir que un individuo puede estar motivado como resultado de un estado de motivación. El efecto de la satisfacción puede dar origen a una disminución del ausentismo en el trabajo, en consecuencia al grado de satisfacción que pueden tener con respecto a la labor que desempeñan en su área de trabajo (Sánchez F. , 2015).

En cuanto al diagnóstico del clima organizacional, Valdez (citado por García e Ibarra, 2009; p. 46), sitúa al concepto de evaluación inicial dentro de la gestión en la prevención y la estrategia. Es decir, que se convierte en un instrumento de análisis que propicia el cambio de una organización, para transitar de la incertidumbre al



conocimiento, para su apropiada trayectoria; de igual forma, es un proceso de evaluación continua de la organización por medio de indicadores que permiten evaluar su vitalidad.

De igual manera, Rodríguez (citado por García e Ibarra, 2009) señala que el diagnóstico organizacional es una medición de la efectividad de una empresa por medio de una visión sistémica, o también como una evaluación focalizada al reunir variables que poseen importancia central para el entendimiento, pronóstico y manejo del comportamiento organizacional.

La evaluación del clima organizacional hace posibles conocer las percepciones que poseen las personas sobre las circunstancias físicas y emocionales donde realizan sus labores. De esa forma, se detectan áreas de mejora que admiten fundar un ambiente laboral positivo e integral (Morales F. , 2018). Asimismo, son diferentes componentes los que se tienen contemplados, que incluyen desde la conexión con el colaborador y su cargo hasta las prestaciones y reconocimientos otorgados por la organización. Estos se discriminan en componentes tangibles e intangibles.

**Variables tangibles:**

- El salario, bonos, décimos... es decir, la remuneración económica
- Condiciones de físico-ambientales como el puesto de estacionamiento, iluminación, acceso, seguridad.
- Dotación de recursos, sean materiales o insumos, y conforman la capacidad organizacional

**Variables intangibles:**



- Comunicación
- Variantes de liderazgo
- Niveles de motivación y compromiso de los colaboradores
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas

Entre las técnicas y estrategias propuestas por Morales (2018), las más utilizadas son: panel de expertos, observación, entrevistas y la encuesta. A continuación se describen estas herramientas:

**Panel de actores:** también llamados grupos focales, son una forma muy frecuente de evaluar el clima organizacional. Este consiste en una conversación con un grupo de 6 a 12 miembros que son moderados por un experto quien plantea preguntas sobre aspectos específicos de la empresa. Depende del ambiente seguro para que sea efectivo.

**Observación:** es una técnica directa que consiste en que el jefe de la unidad o departamento detecta aspectos en el ambiente de trabajo, que pueden generar descontento en los empleados. Requiere tiempo, un registro muy detallado y siempre está expuesta a la subjetividad e imprecisión.

**Entrevista:** es una técnica que puede aplicarse de forma individual o grupal, y gira en torno a puntos concretos de la organización. Las preguntas deben ser abiertas para conseguir la mayor información posible, que puede ser categorizada según se vayan identificando las distintas tonalidades presentes en el clima organizacional de la empresa.



**Encuestas:** son comúnmente utilizadas para recabar información de forma muy eficaz respecto al nivel de satisfacción de los colaboradores. Adicionalmente, resultan instrumentos, que al ser contruidos científicamente, son válidos y confiables para la medición de las percepciones del talento humano, por lo que la determinación de tendencias y posibilidades de mejora son identificables de forma sencilla.

En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima organizacional (Alegría, 2012)

## **2.2 La Calidad del servicio**

### **2.2.1 La calidad de servicio y la satisfacción del cliente**

En el estudio de la competitividad empresarial, la calidad de servicio es un factor clave. “Las empresas tienen claro que si quieren sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario” (Setó, 2004; p. 15)

Para Manrique (citado por Barzola e Illesca, 2018; p. 11), se habla de un servicio de calidad cuando la empresa se ajusta a las especificaciones del cliente, de una manera que no sólo es real sino que es también percibida, por la satisfacción de sus expectativas de servicio. Cuando se evalúa la calidad en el servicio, se está explorando las percepciones de los usuarios o clientes.

En palabras de Haemoon (citado por Santomá, 2008; p. 95), “la calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación



posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión”.

La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. La impresión de calidad vinculada a un producto puede existir sin que el cliente haya tenido experiencia de consumo de este, ya que se origina de la imagen y el prestigio que la organización se ha forjado. En consecuencia, la ausencia de reclamos o quejas por parte de los clientes no implica que exista una satisfacción en cuanto a la calidad del servicio (Camisón, Cruz, y González, 2006)

Por su parte, Ávalos (2017, p. 4) conceptualiza la calidad del servicio como la evaluación de cumplimiento, o sea, que si la evaluación demuestra que se cumple con los fines previstos, lo cual es fundamental para cualquier organización. Esto entra en su misión organizativa, ya que su fin principal es cubrir las necesidades y expectativas de usuarios o clientes lo cual se refleja en la evaluación de la calidad de servicio.

El servicio al cliente es la pieza más importante del marketing, de un producto o servicio; ya que su percepción no se limita a su relación con la organización, sino que con el “boca a boca” (que hoy es muy intenso a través de las redes sociales), puede apoyar la lealtad del usuario, y esto en mucho va de la mano de lo que hacen (o dejan de hacer), los miembros de la organización. “El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. La estrategia del mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera” (Morales, 2017; p. 51).



Las organizaciones para ser competitivas y con alta rentabilidad en el contexto actual, tienen que atender muy de cerca la prestación de sus servicios y, hacerlo con calidad. La percepción de este atributo por el consumidor debe constituir un valor añadido en el grado de satisfacción por el servicio brindado.

El auténtico interés por el usuario o cliente debe llevar a valorar el atributo de calidad. Esta es la vía para lograr una fidelidad del público objetivo, la cual es posible cuando hay enfoque en añadir valor, destinado a sobresalir en un mercado competitivo, expuesto por la globalización e internacionalización que experimenta cualquier empresa hoy.

No obstante; tal como lo expresan González y Brea (2006), con base en los aportes de Bitner, Bolton y Drew, Parasuraman, y Zeithaml:

La calidad percibida es la variable que presenta límites menos claros respecto al concepto de satisfacción, ya que ambas se refieren a un proceso de evaluación, donde el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas, es decir, ambas tienen en común el hecho de que se considera central el punto de vista de los clientes, al valorar los servicios que presta una organización. Pero los investigadores han intentado diferenciar la calidad de servicio de la satisfacción del consumidor, incluso mientras usaban el paradigma disconfirmatorio para medir las percepciones de la calidad de servicio. (p. 252)

Ello implica que la evaluación de la satisfacción del cliente o usuario sobre un servicio o producto concreto es una valoración de la experiencia. La expectativa del



cliente es la satisfacción de sus necesidades y/o intereses. Se requiere entonces de servicios o productos de alta calidad, y esto se logra con colaboradores competentes (habilidad técnica) y que además se conjugue con una gestión de sus emociones evidenciada en un trato cordial y digno (habilidad interpersonal) (Pérez, 2006).

Tal como lo expresa Gosso (2010):

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizad o ninguna emoción positiva sobre el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto si el resultado es negativo, el cliente experimenta un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. (p. 77)

Considerando los aportes de estos autores se puede deducir que la calidad de servicio es un elemento diferenciador, constituyendo un eje estratégico para sortear con éxito el mundo de los negocios de bienes y servicios. Los esfuerzos concomitantes para alcanzar la meta esperada, "la satisfacción del cliente", deben estar en función a la superación de las expectativas de los consumidores.



### 2.2.2 Importancia y características del servicio al cliente

Para Acosta (2017) la relevancia de ofrecer una atención al cliente responde a las siguientes realidades:

- En la actualidad la competencia se incrementa a diario, con variedad de ofertas que obligan a agregar valor para hacer una diferencia atractiva.
- Los usuarios o consumidores esperan cada vez más que solo representar una buena relación precio/calidad, sino que aspiran que la atención, el espacio y los recursos sean personalizados y con rápida disponibilidad.
- La valoración negativa del cliente entre sus contactos personales o por redes sociales influye en las otras personas.
- El cliente o usuario que se siente bien atendido tiende a regresar, a buscar el servicio o producto nuevamente.
- Asimismo, una buena experiencia del cliente hace más probable que recomiende el servicio o producto entre sus conocidos.

Por todos esos motivos, el buen servicio es indispensable. Un cliente bien atendido es la mejor tarjeta de presentación, y esto implica que desde quien les recibe, hasta la accesibilidad, sea física o virtual, los espacios, la seguridad, el personal que responde el teléfono, hasta la forma de entrega del producto o servicio, son clave para sostenerse en el mercado.



De igual forma, Acosta (2017) enfatiza que es necesario formar y actualizar a los colaboradores en todo lo relacionado con la atención al cliente, para que se sostenga el entusiasmo y se evidencie en amabilidad hacia cada usuario de forma muy personal. Además, el buen servicio, bien entendido, no es solo hacia el exterior y en un momento específico, cuando se realiza la venta o contrato, debe también atenderse a los clientes internos, es decir, a los otros colaboradores con los cuales se interactúa en el proceso y tener presente al cliente en lo que se conoce como el servicio posventa.

Dentro de las características que presenta el servicio al cliente, Serna (2006) menciona las siguientes:

1. Su intangibilidad, porque va más allá de los sentidos.
2. Su impermanencia, ya que se ofrece y se hace uso de este en el momento.
3. Su continuidad, debido a que el productor es simultáneamente quien brinda el servicio.
4. Su integralidad, porque la organización como un todo forma parte de este.
5. Su ofrecimiento involucra un compromiso de cumplimiento.
6. Su punto de mira es la satisfacción máxima del cliente.
7. Su valor agregado, constituye un plus del producto.

Además, para este autor, las empresas que gestionan auténticamente el servicio al cliente poseen los siguientes atributos:



- a. Poseen un claro perfil de sus clientes y sus datos sobre ellos son confiables.
- b. Investigan de forma continua y programada las necesidades de sus clientes y sus grados de satisfacción, ya que realizan monitoreo del servicio.
- c. El servicio al cliente es parte de sus estrategias organizacionales, por lo que tienen un sistema para llevarlo a cabo.
- d. Todo lo anterior conduce a que exista un seguimiento continuo de los niveles de satisfacción.
- e. De igual forma, realizan acciones concretas para mejorar ante las necesidades y expectativas de sus clientes, que se muestran en los resultados de satisfacción.
- f. Dan cuenta a los colaboradores de los resultados de la evaluación de satisfacción al cliente.
- g. Formulan estrategias de mercadeo y venta internos con el fin de atraer el compromiso de los clientes internos en la generación de un servicio de calidad, cuidando su satisfacción.

Para González, Olgún, Guzmán y Guzmán (2018), algunos de los aspectos que afectan el servicio al cliente, son:

- Amabilidad: el trato cordial se evidencia en la expresión amable y la disposición del colaborador en atender con interés auténtico al cliente. Es decir, que incluye una parte corporal y otra oral.



- Atención personalizada: al dar en la medida de las posibilidades una atención directa, que considera las preferencias y necesidades del cliente. Esto tiene distintas formas de demostrarse, por ejemplo, es posible asignar un colaborador para todo el proceso de compra de ese cliente, o “armar” un producto o servicio de su agrado con características elegidas según sus necesidades...
- Rapidez en la atención: implica un acortamiento de los tiempos de entrega y de respuesta ante requerimientos de los clientes, lo cual requiere de procedimientos sencillos y eficaces además de suficiente y bien capacitado personal.
- Ambiente agradable: está referido a un espacio donde el cliente está comfortable, por la temperatura, mobiliario, iluminación, sonido y decoración.
- Comodidad: es ofrecida al cliente desde el fácil acceso sin importar su condición, amplitud de espacios, sillas y mesas de buena altura, sitio disponible para resguardar sus pertenencias si es necesario, entre otras.
- Seguridad: está presente cuando hay guardas de seguridad, vías de escape en casos de emergencia bien señaladas y de fácil acceso, servicios de primeros auxilios si hay una eventualidad...
- Higiene: las condiciones de salubridad en general, la de los baños especialmente, el manejo eficiente y discreto de los desechos, la presentación personal de los colaboradores, el estado de la pintura del sitio, entre otros aspectos, son indicios de la higiene.



Adicionalmente, González, Olguín, Guzmán y Guzmán (2018) puntualizan que de acuerdo con los objetivos de atención al cliente que se fije la organización, será el impacto que se alcanzará en las otras áreas que son consideradas en la planificación logística, es por ello que es un asunto crucial el tipo de servicio que se prevé brindar a los clientes, dentro de las limitaciones que los recursos de distinta índole posee la empresa.

### **2.2.3 Medición de la calidad de servicios**

Según Serna (citado por Morales, 2017; p. 51) “la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes se aplica a través de indicadores de satisfacción”.

La evaluación de la calidad de servicio es el indicio de la satisfacción de los clientes respecto a la oferta de servicio o producto que la organización le brinda. Se concreta en un valor cualitativo o cuantitativo, dependiendo de hacia dónde esté orientada a determinar el estado de percepción del cliente sobre la atención o si se pretende una calificación de cada aspecto involucrado en la prestación del servicio se aplican cuestionarios que presentan una escala que se traduce en niveles.

Señalan Tan y Pawitra (citado por Sánchez y Sánchez, 2016; p. 112), que: “el medir la calidad del servicio, desde el aspecto de satisfacción del cliente, es un punto crucial en un mercado sumamente competitivo, ya que las organizaciones deben optar por estrategias y servicios que sobrepasen las expectativas de los clientes”.

Por ello, Sánchez y Sánchez (2016, p. 113), afirman que es complejo efectuar mediciones de la calidad de servicio percibida por el cliente, debido a que es importante



establecer, en primer término y por medio de un instrumento, la situación de esta variable al determinar qué tanto son congruentes con las acciones respecto a los objetivos. La finalidad de esto es realizar el diseño de una propuesta que responda a la proyección de mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

En un tiempo signado por la incertidumbre y por un continuo cambio en la competencia, el desafío de colmar las expectativas y requerimientos de los clientes o usuarios para sobrepasar lo que esperan de la empresa, de forma que se mantenga su fidelidad e incremente los clientes para mantenerse competitivos en estos escenarios. Por lo anterior Gélvez (2010) expresa que:

*La medición de la satisfacción del cliente se hace necesaria para identificar estas necesidades y expectativas, y con ello evaluar qué tanto la organización se acerca o aleja de lo que el cliente necesita o espera. Esta evaluación permite a las organizaciones implementar acciones enfocadas a eliminar las diferencias que existen entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe (p. 14)*

Se está ante un cliente diferente al de otros tiempos, ya que un servicio de calidad es casi tan importante como el producto, por eso se ha destacado la importancia de la personalización de la atención hasta el ambiente. Para Morales (2017) “una de las normas más usadas en la actualidad es la norma ISO 9001 (elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización), la cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa” (p. 51).



En cuanto a los instrumentos que se emplean para medir la satisfacción del cliente, se consideran establecer algunos criterios sobre el producto o servicio que realmente se necesita para determinar evaluar el grado de satisfacción del consumidor; aquellos aspectos o variables dependerán del interés que representa la información para la toma de decisión, orientada a establecer acciones conducentes a mejorar la experiencia en la relación comercial, que al final de todo puede representar la fidelidad de ese cliente a largo plazo y además, de la promoción comercial a través del mercadeo relacional.

### **2.3 Unidad de estudio**

#### **2.3.1 Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA)**

La Extensión Universitaria de Barú, fue creada mediante acuerdo en Consejo Académico No. 33 del 22 de septiembre de 1993, de la Universidad de Panamá. En el acuerdo académico No. 17 del 18 de mayo de 1994 en el cual se aprueba la resolución No. 4-94 que establece oficialmente la creación de la Extensión Universitaria de Barú, inició labores (proceso de preinscripción y presentación de exámenes de preingreso) en el mes de enero de 1994, bajo la coordinación de la Profesora María Corina Smith de Cardonamás, en las instalaciones de la Escuela Secundaria de Puerto Armuelles. Esta Casa de Estudios Superiores, era una dependencia de la Universidad de Panamá, cuyo rector en ese momento era el Dr. Carlos Iván Zúñiga. (UNACHI, s/f)

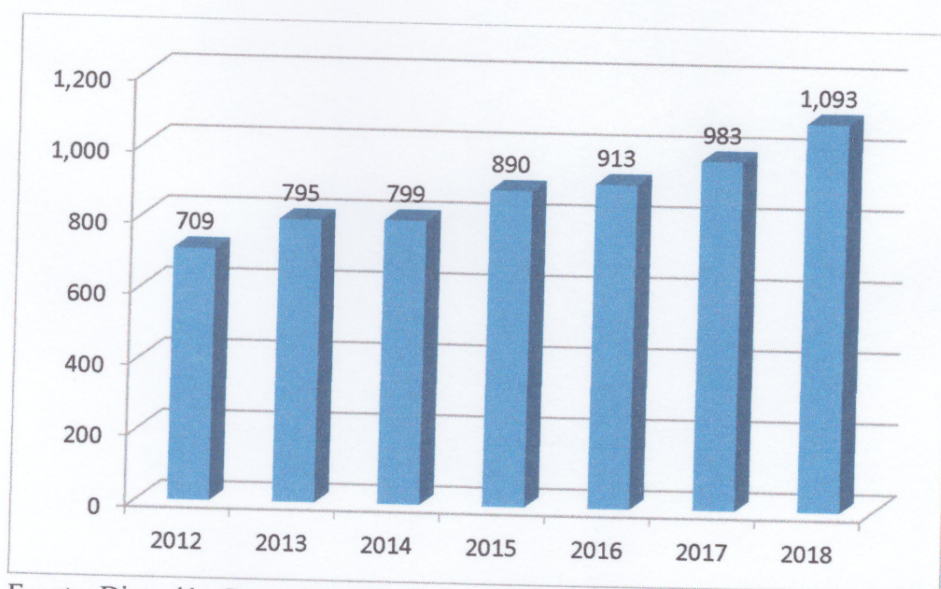
El 17 de junio de 1994, el Dr, Carlos Iván Zuñiga, Rector de la Universidad de Panamá, inaugura oficialmente, esta Extensión Universitaria de Barú; la profesora María Corina Smith de Cardona Más fue la coordinadora de esta casa de estudios superiores. Esta Extensión Universitaria se consolida como Centro Regional Universitario de Barú



(CRUBA), a partir del Primer semestre de 1998 mediante resolución No. 5 -97, durante la administración del Rector de la Universidad Autónoma de Chiriquí, Magíster Virgilio Olmos Aparicio; 50 profesores asumieron la responsabilidad de atender a más de 700 estudiantes. (De Gracia, 2010)

Al pasar los años la población estudiantil matriculada en el Centro Regional ha mantenido un crecimiento notable, que de acuerdo con los registros llevados por el Departamento de Estadística de la Dirección General de Planificación de la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI), presentó tasas de crecimiento significativas entre el periodo 2013-12 del 12.1%, 2015-14 11.4% y entre 2018-17 del 11.2%, con ello alcanzó una población estudiantil de 1,093 matriculados en pregrado y grado para este último periodo.

**Gráfica 1. Matrícula de pregrado y grado del Centro Regional Universitario de Barú. Años 2012-2018**



Fuente: Dirección General de Planificación de la UNACHI, Departamento de Estadística



Este Centro Regional mantiene en ejercicio académico tres (3) áreas del conocimiento, ocho facultades, cuatro técnicos, dos profesorados y dieciocho licenciaturas, que son descritas a continuación:

### **Área Humanística:**

Facultad de Humanidades

- Licenciatura en Educación Física
- Licenciatura en Inglés como Segundo Idioma con énfasis en Metodología de la Enseñanza
- Licenciatura en Turismo Énfasis en Hoteles y Restaurante

Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

- Licenciatura en Derecho y Ciencias Políticas
  - Facultad Ciencias de la Educación
- Profesorado en Educación Media Diversificada
- Licenciatura en Educación con énfasis en Administración Educativa
- Profesorado en Educación Preescolar
- Técnico en Didáctica General

### **Área Administrativa:**

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

- Licenciatura en Administración de Empresas Énfasis en Mercadotecnia
- Licenciatura en Contabilidad Énfasis en Auditoría



#### Facultad de Administración Pública

- Licenciatura en Trabajo Social
- Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Administrativo
- Técnico en Secretariado Ejecutivo Administrativo

#### Facultad de Economía

- Licenciatura en Banca y Finanzas
- Licenciatura en Gestión de Tecnología de Información
- Técnico en Programación Empresarial

#### **Área Científica:**

##### Facultad de Ciencias Naturales y Exactas

- Licenciatura en Matemáticas

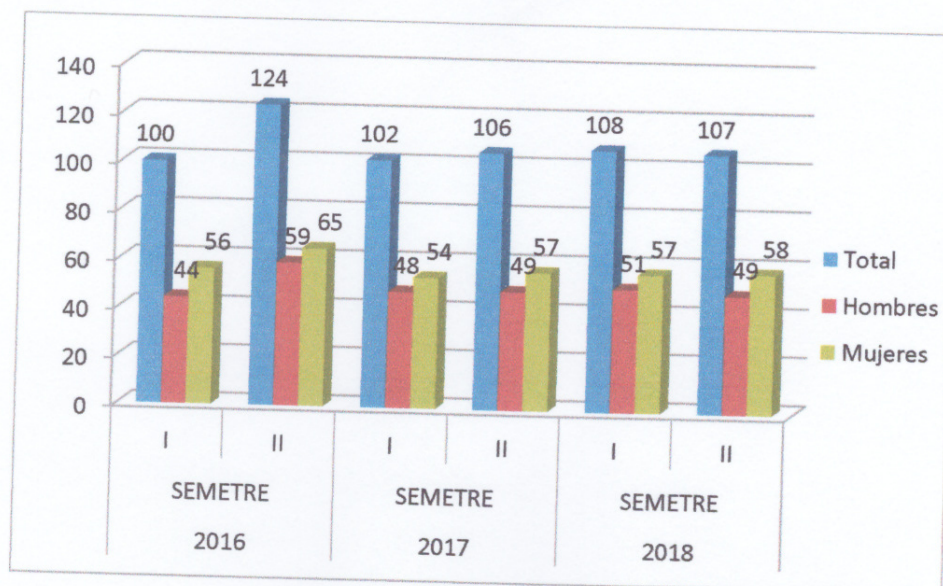
##### Facultad de Enfermería

- Técnico en Enfermería

Según la condición de género de la planta docente, hay un predominio del sexo femenino, de acuerdo con los últimos registros, llevados por el Departamento de Estadística de la Dirección General de Planificación de la Institución, se evidencia este comportamiento entre el periodo 2016-2018, el 46% está representado por el sexo masculino y el 54% femenino, para este último periodo académico, segundo semestre de 2018.



**Gráfica 2. Personal docente en el Centro Regional Universitario de Barú, según género y periodo académico. Años 2016-2018**

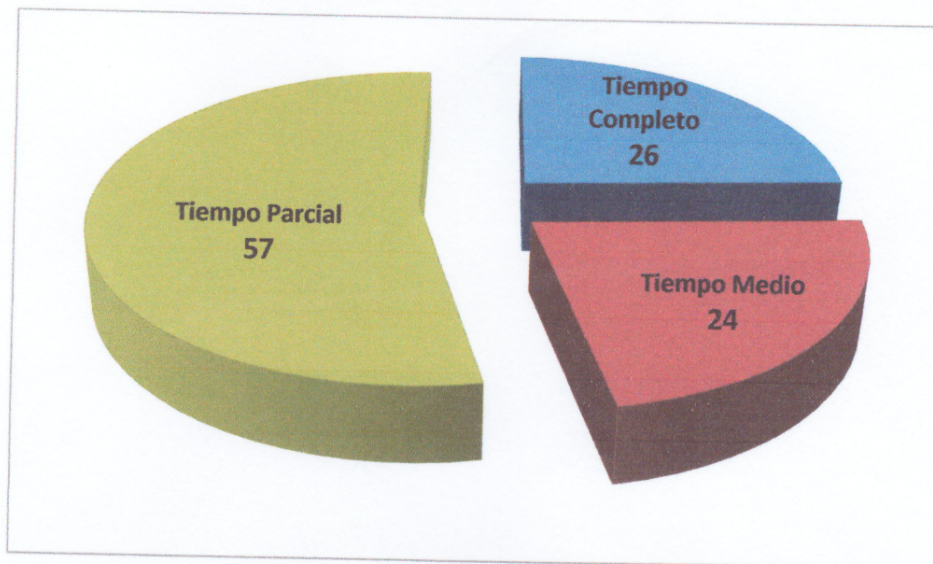


Fuente: Dirección General de Planificación de la UNACHI, Departamento de Estadística

El cuerpo docente que se ha mantenido laborando desde la creación del Centro Regional, algunos han alcanzado su estatus laboral de tiempo completo, tiempo medio y tiempo parcial. Además, se ha duplicado la cantidad docentes, con respecto a los primeros que asumieron el compromiso de atender a los estudiantes, y según el Departamento de Estadística para el segundo semestre del periodo académico de 2018, el cuerpo docente estaba constituido por 107, de los cuales 26 estaban bajo el estatus de tiempo completo, 24 de tiempo medio y 57 de tiempo parcial.



**Gráfica 3. Personal docente del Centro Regional Universitario de Barú, por dedicación: II Semestre de 2018.**



Fuente: Dirección General de Planificación de la UNACHI, Departamento de Estadística

### **2.3.2 Filosofía Institucional**

#### **2.3.2.1 Misión**

Promover la práctica de valores éticos y morales, que contribuyan con el desarrollo personal y profesional de los baruenses.

Inducir en el estamento estudiantil, administrativo y docente, la manifestación genuina de sus aspiraciones, con la convicción de que deben luchar por sus ideales.

Proyectar en la comunidad baruense el ingenio, la capacidad, la creatividad y la innovación como medios únicos para lograr el desarrollo socioeconómico en nuestro distrito.



### **2.3.2.2 Visión**

Brindar una educación actualizada, sustentada en el uso de la Tecnología, que promueva cambios sociales y económicos significativos y que garantice la eliminación de paradigmas.

Contribuir con el desarrollo socioeconómico y político del occidente chiricano, a través de la realización de actividades de docencia, investigación, extensión y difusión.

Fomentar la adquisición de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos que orienten la práctica de acciones, que permitan cristalizar los anhelos más altos de nuestra sociedad, de manera que se contribuya con el desarrollo sostenible de nuestro ambiente natural y social.



**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**



### 3.1 Tipo de investigación

La investigación se desarrolla desde el enfoque cuantitativo que se caracteriza por analizar los hechos, es secuencial y probatoria, se realiza por etapas y procedimientos rigurosos, que se orientan a lograr sus objetivos y, por tanto responder la pregunta de la investigación. Para esto, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica, se determinan las variables para luego medirlas haciendo uso de la estadística, además de emplear una aproximación metodológica analítica y su proceso es deductivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

De la construcción del marco teórico referentes a las variables de estudio, se tiene una perspectiva del clima organizacional de la institución y a su vez, las particularidades que experimentan los estudiantes sobre la prestación del servicio de los administrativos del CRUBA. Con el empleo de métodos estadísticos, se somete a medir las variables con el fin de inferir sobre los resultados y generar conclusiones sobre el problema planteado.

El tipo de diseño utilizado para el estudio es no experimental, debido a la ausencia de elaboración de un sistema de prueba y de manipulación de las variables, por otro lado, es de carácter transeccional, también conocido como transversal, ya que está centrado en el estudio de las variables y la recolección de datos en un momento dado. Los sujetos fueron observados en su ambiente natural y estudiados con el empleo de instrumentos, a fin de recabar la información necesaria para analizarlos con posterioridad. Según este mecanismo de investigación se puede afirmar que es de campo, porque se realiza en el lugar donde se encuentran los actores o unidades de análisis, teniendo como referencia al Centro Regional Universitario de Barú, situado en el Distrito de Barú.



La investigación planteada, se caracterizó por ser descriptiva, explicativa y correlacional. Descriptiva porque permitió caracterizar los factores inherentes al clima organizacional del Centro Regional Universitario de Barú e interpretar la percepción de los estudiantes con respecto a la calidad de servicio que brinda el personal administrativo. Como lo manifiesta Tamayo y Tamayo (2003, p. 46) “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. Adicionalmente, fue explicativa porque más allá de establecer una descripción de los hechos, contribuyó a explicar las causas que dieron origen a los eventos, condiciones y comportamiento de las unidades de análisis. Finalmente, correlacional ya que permitió determinar si las variables estaban o no relacionadas, es decir, se corroboró el grado de asociación entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente calidad de servicio.

### **3.2 Fuentes de información**

Para el desarrollo de esta investigación se consideró como fuente de información, en primera instancia, las bibliográficas relacionadas con el clima organizacional para comprender su relevancia, tipos, características y factores que influyen en el comportamiento del recurso humano dentro de la institución; en segunda instancia, conocer la dimensión de la calidad de servicio, percepción, satisfacción, medición, entre otros elementos.

El uso de la internet como medio de información es un recurso que no se puede descartar, ya que facilita tener acceso a estudios relacionado con las variables planteadas como objeto de estudio, adicional a la búsqueda de artículos y publicaciones de aportes



de investigadores que han puesto su atención sobre el clima organizacional y su impacto sobre el desempeño y la calidad de servicio.

Como es una investigación de campo, se consideran las fuentes de información directa dentro de la institución, como lo es al personal administrativo, quienes son los sujetos que suministran información para evaluar el clima organizacional, y por otra parte, los estudiantes que dan a conocer su percepción sobre la prestación del servicio que reciben en su estadía académica en la universidad.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

Para la realización de la presente investigación se consideró como universo de estudio para abordar la variable clima organizacional a todos los administrativos del Centro Regional Universitario de Barú, que laboran en los departamentos de la dirección, registros, secretaría, biblioteca, informática, cobros y tecnología, totalizando a 22 colaboradores. Con respecto a la evaluación de la variable calidad de servicio, se tomaron en cuenta a todos los estudiantes matriculados en las diferentes facultades, planes de estudios y niveles académicos en el segundo semestre de 2018 que totalizan a 857.

#### **3.3.2 Muestra**

Debido a que la población del personal administrativo es pequeña se tomaron en su totalidad, por lo que no se aplicó tratamiento estadístico alguno, al asumir un censo para su estudio, es decir, las 22 unidades participaron en el estudio. Por otra parte, para la selección de la muestra de los estudiantes, destinados a su respectivo análisis, se empleó



la herramienta estadística “*Decision Analyst STAT<sub>TM</sub> 2.0*”, que considera el máximo porcentaje aceptable de error el 5%, un nivel de porcentaje de estimación del orden del 50% y un nivel de confianza deseado de 95%. Esta herramienta es recomendada por Hernández, Fernández y Baptista (2014), por sus múltiples funciones estadísticas, y es descargable del sitio web donde está publicado su libro digital.

La muestra no es excluyente, es decir se consideró un muestreo probabilístico y estratificado, donde se clasifica la población en subgrupos o estratos, para luego seleccionar a las unidades de análisis de manera aleatoria en forma proporcional. El cálculo fue el siguiente:

El software “*Decision Analyst STAT<sub>TM</sub> 2.0*” aplica la fórmula para el cálculo de la muestra, la siguiente:

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

Dónde:

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la Población

p : Probabilidad de éxito (50%)

q : Probabilidad de fracaso (50%)

Z : Nivel de confianza 1.96 (95%)

e : Error muestral de 0.05 (5%)



Considerando que la población estudiantil matriculada para el segundo periodo académico de 2018 fue de 857 estudiantes de pregrado y grado, la muestra fue de 265 estudiantes.

**Ilustración 1. Cálculo para la determinación de la muestra. Decision Analyst Stats 2.0**

La población según su jornada de estudio estuvo distribuida de la siguiente manera: estudiantes en la jornada matutina 230, jornada vespertina 51, jornada nocturna 562 y jornada de fin de semana 14. La muestra estratificada calculada se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{n * N_i}{N}$$

Dónde:

$n_i$ : Muestra por estrato



$n$  : Tamaño de la muestra

$N_i$  : Número de cada estrato

$N$  : Tamaño de la población

El resultado fue el siguiente:

**Tabla 1. Muestra estratificada de la población estudiantil matriculada en el segundo semestre 2018 en el CRUBA**

Jornadas		Población Estrato	Muestra Estrato	Distribución Porcentual
		$N_i$	$n_i$	%
Matutino	$n_1$	230	71	26.8
Vespertino	$n_2$	51	16	6.0
Nocturno	$n_3$	562	174	65.7
Fin de Semana	$n_4$	14	4	1.5
$\Sigma$		<b>857</b>	<b>265</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración mediante información suministrada por la Secretaría Administrativa del CRUBA.

### 3.4 Variables

Se entiende por variable todo rasgo, cualidad o característica, cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Son constructos, propiedades o características que adquieren diversos valores. Es todo aquello que se va a medir, controlar, y estudiar en una investigación (Núñez, 2007).

Toda investigación se ocupa de diversos tipos de variables, conforme con la naturaleza o papel que asumen en esta. De acuerdo con Barrantes (2002, p.137) “hay



diferentes tipos de variables: dicotómicas, continuas, inter, intra, dependientes, independientes e intercurrentes o intervinientes”.

En ese sentido, al considerar sus definiciones, la variable independiente es la que condiciona o explica la presencia de otro fenómeno, lo que para efecto de este estudio está constituido por “el clima organizacional” y la variable dependiente es la “calidad del servicio” que es la que se buscó explicar.

#### **3.4.1 Definición conceptual**

##### **Variable Independiente: Clima Organizacional**

Para la investigación se retoma la definición brindada por Chiavenato (2007) que establece que:

*El Clima Organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes (p. 87).*

##### **Variable Dependiente: Calidad del Servicio**

Muchas son las definiciones con respecto a esta variable, sin embargo por lo preciso y pertinente en el abordaje del estudio, se considera el aporte de Molinar (2001, p. 233) que define la Calidad de Servicio “como el valor añadido que ofrecer, a un cliente cada vez más exigente, que busca en la actividad de consumo, aquel producto o servicio



que puede satisfacer de una forma óptima sus necesidades, ofreciéndole, en definitiva, mejores resultados”

### **3.4.2 Definición instrumental**

El instrumento aplicado al personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú, para evaluar el clima organizacional está conformado de 35 ítems, estructurados, mediante una selección de respuestas presentadas en una escala Likert, de la siguiente manera: Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre. Además está organizado en siete (7) factores intervinientes como los son: Condiciones físicas, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Satisfacción del trabajo, Capacitación y Desarrollo profesional. Para cada factor se le asignaron cinco (5) ítems que responden a su descripción.

El otro instrumento diseñado y empleado para aplicarlo a los estudiantes, está estructurado en 30 ítems, mediante una escala de Likert, considerando los criterios de: muy insatisfecho, insatisfecho, parcialmente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho, con una ponderación respectiva de 1 a 5.

### **3.4.3 Definición operacional**

El instrumento utilizado para la medición del clima organizacional se diseñó en una escala de medida ordinal, empleando 35 ítems, el cual corresponde a la medición de siete (7) variables. Las variables se miden considerando los siguientes ítems:



<b>Factores</b>	<b>Ítems</b>
Condiciones físicas	1, 8, 15, 22, 29
Motivación	2, 9, 16, 23, 30
Comunicación	3, 10, 17, 24, 31
Trabajo en equipo	4, 11, 18, 25, 32
Capacitación y desarrollo profesional	5, 12, 19, 26, 33
Liderazgo	6, 13, 20, 27, 34
Satisfacción del trabajo	7, 14, 21, 28, 35

Para asignarle una evaluación cuantitativa sobre la magnitud del clima organizacional y el estado donde se encuentra, el parámetro de medición del instrumento es el siguiente:

<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Intervalo %</b>	<b>Estado</b>
Calificación muy baja	0 - 20	Crítico
Calificación baja	21 - 40	Bajo
Calificación media	41 - 60	Promedio
Calificación alta	61 - 80	Destacado
Calificación muy alta	81 - 100	Óptimo

La interpretación sobre el estado de los criterios que permiten identificar la condición como se encuentra el clima organizacional en la institución, se define de la siguiente manera:

- **Crítico:** Se encuentra en pésimo estado y es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.



- **Bajo:** Significa que se encuentra mal y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
- **Promedio:** Significa que se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
- **Destacado:** Significa que se encuentra en muy buenas condiciones, niveles de insatisfacción bajos, planes de acción a largo plazo.
- **Óptimo:** Significa que los colaboradores tienen satisfacción total, los mecanismos de dirección han sido apropiados

El instrumento que se emplea para medir el grado de satisfacción de los estudiantes con respecto a la prestación del servicio del personal administrativo también está diseñado en una escala de medida ordinal de 1 a 5, y se realizó por medio de 30 ítems.

El resultado cuantitativo que se genera del instrumento se contrasta con los siguientes parámetros de medición:

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Intervalo %</b>	<b>Estado</b>
Nivel muy bajo	0 - 20	Valoración débil
Nivel bajo	21 - 40	
Nivel medio	41 - 60	Valoración pasiva
Nivel alto	61 - 80	Valoración fuerte
Nivel muy alto	81 - 100	



### 3.5 Descripción de instrumentos

El instrumento elaborado para evaluar el clima organizacional en el Centro Regional Universitario de Barú pretende identificar un parámetro, a nivel general sobre la percepción que tienen los colaboradores acerca del ambiente laboral. Para ello, se tuvo como referencia tres instrumentos, permitiendo hacer las adecuaciones correspondientes hacia la actividad central de la institución, para tal efecto se consideró el instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO)<sup>1</sup> en la que se contempla en su estructura ocho (8) dimensiones internas, consta de cuarenta ítems (40), utilizando una escala de medida ordinal y donde se asignan cinco (5) ítems por cada dimensión o variable. El segundo instrumento referenciado es el resultado de los aportes de Litwin y Stringer, y Pritchard y Karasick (citados por Daza, 2016; pp. 38-39), donde se establecen algunas dimensiones que están relacionadas al clima organizacional. El último instrumento que sirvió de base fue el presentado por la Universidad Autónoma de Chiriquí, para el cumplimiento de unos de los indicadores y estándares de la matriz de acreditación institucional.

El instrumento empleado para evaluar el clima organizacional se caracteriza por la inclusión de siete (7) factores *intervinientes*, descritos a continuación:

1. **Condiciones físicas:** incluye el ambiente de trabajo, el espacio, materiales y recursos, además la seguridad y salud en el trabajo.
2. **Motivación:** involucra el reconocimiento, recompensas e incentivos, beneficios, confraternidad.

---

<sup>1</sup> Este instrumento fue elaborado por Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, son de procedencia de la ciudad de Santafé de Bogotá y son miembros de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz.



3. **Comunicación:** se refiere al flujo de información armoniosa y efectiva ya sea en grupo o individualmente.
4. **Liderazgo:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
5. **Trabajo en equipo:** contempla la colaboración, confianza, armonía e integración y respeto entre colaboradores.
6. **Satisfacción del trabajo:** se refiere al grado de satisfacción con el cumplimiento de tareas, retos, oportunidades, compromiso y responsabilidad frente a las asignaciones.
7. **Capacitación y desarrollo profesional:** Incluye capacitación, programas de formación y actualización, además todo esfuerzo a la superación y desarrollo.

El instrumento consta de treinta y cinco (35) ítems, utilizando una escala de medida ordinal de uno (1) a cinco (5) y donde se le asignan cinco ítems para cada factor. La escala valorativa le permite al sujeto exteriorizar su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, según el criterio de valoración, vista de la siguiente manera:

- Nunca 1
- Casi nunca 2
- A veces 3
- Casi siempre 4
- Siempre 5



Adicionalmente, en el instrumento se solicita información general del encuestado con el fin de realizar inferencias sobre los años de servicios, el género y el nivel académico que hasta la fecha mantiene el personal administrativo.

Para determinar el nivel de cada factor, el cálculo correspondiente es el siguiente:

$$NPF = \frac{PPOF}{MVF} \times 100$$

Dónde:

NPF : Nivel porcentual del factor

PPOF : Puntuación promedio obtenido del factor

MVF : Máximo valor del factor (valor representado por el 5)

Luego del cálculo obtenido de cada factor se procede a encontrar la ponderación para evaluar el clima organizacional de la siguiente manera:

$$NPCO = \frac{PPT}{MVF} \times 100$$

NPCO : Nivel porcentual del clima organizacional

PPT : Puntuación promedio total

MVF : Máximo valor del factor

El otro instrumento empleado en la investigación con el fin de evaluar el grado de satisfacción que tienen los estudiantes del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA) con respecto a la prestación del servicio que ofrece el personal administrativo, estuvo estructurado con el planteamiento de 30 ítems para que el encuestado pudiera



establecer su criterio de selección en función a una escala ordinal de 1 a 5, de la manera siguiente:

- Muy insatisfecho 1
- Insatisfecho 2
- Parcialmente satisfecho 3
- Satisfecho 4
- Muy satisfecho 5

En el instrumento se consideró también que el estudiante pudiera proporcionar información general como la jornada de estudio, permitiendo seleccionar entre la diurna, vespertina, nocturna y fin de semana. Esta información será valiosa para determinar si la percepción de los estudiantes frente a los servicios del personal administrativo tiene alguna relación con las jornadas. También se consideró como elemento valorativo el género y la edad del estudiante, para definir su incidencia, frente al grado de satisfacción sobre la prestación de servicios.

El cálculo para determinar el grado de satisfacción sobre la prestación de servicio es el siguiente:

$$GSP = \frac{PPT}{MVEL} \times 100$$

Dónde:

GSP Grado de satisfacción porcentual

PPT Puntuación promedio total

MVEL Máximo valor de la escala Likert



### 3.6 Validación de instrumentos

La estimación de la confiabilidad de consistencia interna del instrumento que se empleó en la recopilación de la información se hizo por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach. Este coeficiente permitió estimar la fiabilidad del instrumento de medida, de acuerdo con el conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica, es decir que la validez de este instrumento, el cual se utilizó por medio de este coeficiente se refiere a evaluar el grado como este instrumento mida lo que se pretende medir.

Los autores George y Mallery (2016, p. 231) establecieron como criterio general para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach, las siguientes puntuaciones y su grado de confiabilidad.

Coeficiente alfa >.9 es excelente

Coeficiente alfa >.8 es bueno

Coeficiente alfa >.7 es aceptable

Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

Coeficiente alfa >.5 es pobre

Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

El procedimiento para el cálculo del Alfa de Cronbach se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$AlphaCr = \frac{K}{K-1} \times \frac{(St^2 - \sum St^2)}{St^2}$$

Dónde,

$K$  : N° de ítems en la escala



$S_i^2$ : Varianza total

$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria varianza de cada ítem

El primer instrumento que se validó para corroborar su fiabilidad fue el aplicado al personal administrativo donde se empleó una muestra de 11 unidades, arrojando un Alfa de 0.90, esto indica que el grado de confiabilidad es excelente.

Para validar el instrumento aplicado a estudiantes se utilizó una muestra de 12 unidades, cuyo resultado fue de un Alfa de 0.96, se considera que el instrumento demuestra un nivel de confiabilidad excelente.

### **3.7 Tratamiento de la información**

Con la información obtenida, organizada y tratada mediante una base de datos, empleando el programa de *Microsoft Office Profesional 2016* y el *Software IBM SPSS Statistics*, se obtuvo la información disponible para el análisis. Los datos fueron clasificados y tabulados a fin de expresar los resultados, mediante tablas y gráficas. Finalmente, con los indicadores obtenidos se procedió a interpretar de manera general, con las respuestas suministradas por medio del instrumento aplicado, tanto a administrativos como a estudiantes, permitiendo elaborar una evaluación global sobre el clima organizacional de la institución y las variables vinculadas; como también para evaluar la calidad en la prestación del servicio por parte del personal administrativo.



## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**



#### 4.1 Análisis de las encuestas aplicada a los administrativos

Las unidades de análisis que permitieron evaluar el estado en que se encuentra el clima organizacional del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), fue conformada por la totalidad del personal administrativo, que por su tamaño se consideró como la unidad muestral.

Según la identidad de género de las unidades de análisis, a quien se les aplicó el instrumento de recolección de datos, constituido por 35 ítems, estaba compuesta por el 54.5% del sexo femenino, y por otro lado, el 45.5% masculino, quienes suministraron toda la información referida a los siete (7) factores, considerados para la evaluación del clima organizacional.

**Tabla 2. Identidad de género del personal administrativo del CRUBA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sexo Masculino	10	45.5	45.5	45.5
Valid Sexo Femenino	12	54.5	54.5	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018

La información obtenida con respecto a los años de servicio del personal administrativo dentro de la institución reveló que el 22.7% tienen una permanencia laboral menor de un año, y en esa misma magnitud porcentual están los colaboradores que mantienen una estadía laboral de entre 1 a 5 años y de 11 a 15 años. El 18.2% de la muestra permanecen en la institución entre 16 a 20 años, el 9.1% entre 6 a 10 años y el



4.5% representado por el único colaborador de mayor antigüedad, con más de 20 años de servicio en la institución.

**Tabla 3. Años de servicio del personal administrativo del CRUBA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de un año	5	22.7	22.7	22.7
Entre 1 y 5 años	5	22.7	22.7	45.5
Entre 6 y 10 años	2	9.1	9.1	54.5
Valid Entre 11 y 15 años	5	22.7	22.7	77.3
Entre 16 y 20 años	4	18.2	18.2	95.5
Más de 20 años	1	4.5	4.5	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018

En cuanto a la formación académica que manifiestan las unidades de análisis, el 50% poseen el grado de licenciatura, es decir 11 administrativos, 8 cuentan con título de maestría que representan el 36.4% y el 4.5% con el nivel académico de doctorado, y en la misma dimensión porcentual sólo uno posee título de especialización y otro con título de bachiller o menos.

**Tabla 4. Nivel académico del personal administrativo del CRUBA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bachiller o menos	1	4.5	4.5	4.5
Licenciatura	11	50.0	50.0	54.5
Valid Especialización	1	4.5	4.5	59.1
Maestría	8	36.4	36.4	95.5
Doctorado	1	4.5	4.5	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018



Los datos proporcionados por el personal administrativo a través del instrumento utilizado para evaluar el ambiente laboral y los factores que intervienen en la medición del clima organizacional y valorar el estado en que se encuentra, se desglosó en función a los siete (7) factores establecidos, tales como: Condiciones físicas, motivación, comunicación, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo profesional, liderazgo y satisfacción del trabajo.

A continuación se presentan los hallazgos sobre los resultados obtenidos por factor:

**Factor: Condiciones físicas**

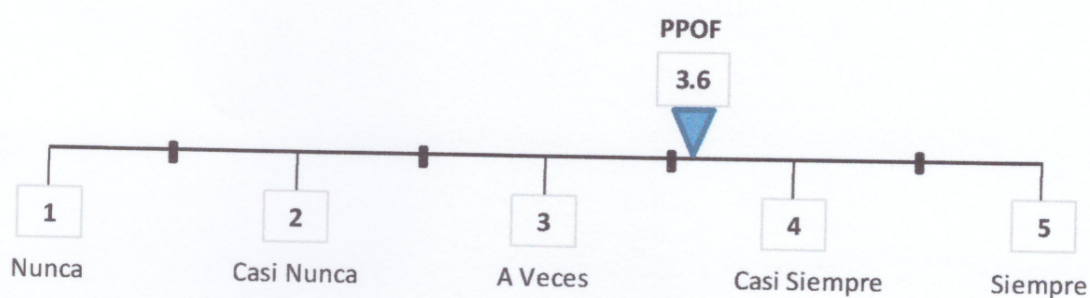
La descripción de los ítems establecidos en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:

No.	Ítems
1	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.
8	Las condiciones de temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.
15	Los ambientes donde trabajo están ordenados y correctamente organizados
22	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.
29	Se cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera permanente.

En lo que respecta a este factor, que involucra en su estudio el ambiente de trabajo, la disponibilidad de materiales y recursos, el espacio o área de trabajo, la seguridad y las condiciones de salud en el escenario laboral, registró una puntuación promedio obtenida del factor (PPOF) de 3.6, que según la escala valorativa de medida ordinal de uno (1) a cinco (5), establecida sobre los criterios de evaluación, los administrativos admitieron que a veces y casi siempre disponen de los materiales y



recursos necesarios, los ambientes donde trabajan están ordenados y correctamente organizados, disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo y se cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera permanente. No obstante, no se sienten favorecidos con las condiciones de temperatura e iluminación en el trabajo impidiéndoles desempeñarse con normalidad, definidas en el ítem 8 del instrumento.



**Ilustración 2. Puntuación promedio obtenida del factor: Condiciones físicas**

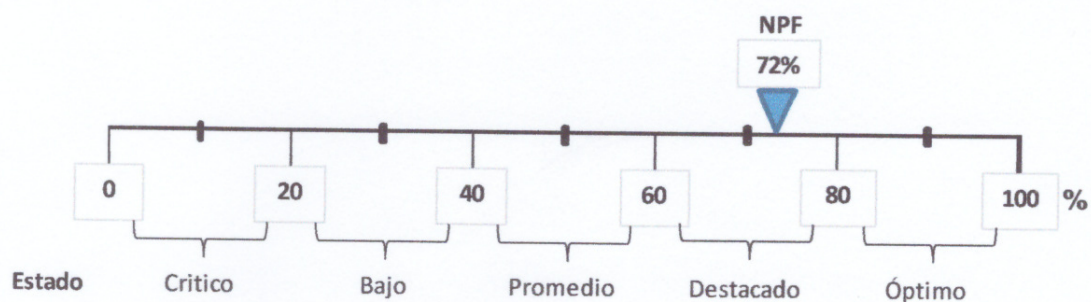
El resultado obtenido sobre el nivel porcentual del factor (NPF) para determinar el estado en que se encuentra, mostró una calificación de 72%, que de acuerdo con el criterio de evaluación es considerada como alto, ya que se ubica dentro del parámetro de medición entre 61 a 80%. Esto significa que su estado es calificado como destacado, es decir que el factor presenta un bajo nivel de insatisfacción y sus condiciones son favorables para los administrativos.

**Tabla 5. Nivel porcentual del factor: Condiciones físicas**

Condiciones físicas	Ítems	Puntuación obtenida
	1	3.8
	8	2.7
	15	3.9
	22	3.6
	29	4.1
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		3.6
Nivel porcentual del factor (NPF)		72%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018





**Ilustración 3. Nivel porcentual del estado en que se encuentra el Factor: Condiciones físicas**

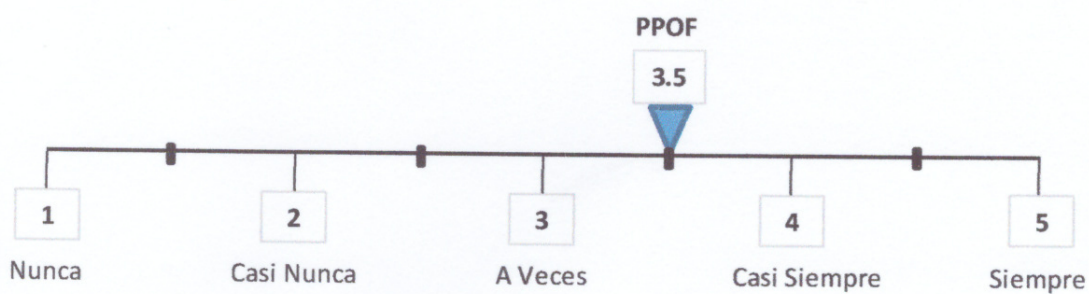
### Factor: Motivación

La descripción de los ítems establecido en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:

No.	Ítems
2	Recibo algún reconocimiento formal de la institución por el desempeño del trabajo
9	Mi jefe inmediato me hace sentir que mi trabajo es importante
16	La institución organiza reuniones de confraternidad y eventos deportivos o culturales
23	Se otorgan incentivos o recompensas por el trabajo realizado
30	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y me agrada trabajar con ellos

Este factor está relacionado con el reconocimiento, las recompensas e incentivos, beneficios y la confraternidad generada por el afecto y la solidaridad entre el personal dentro de la organización. La puntuación promedio obtenida del factor (PPOF) fue de 3.5, lo que indica que el criterio de selección de respuesta oscila entre, a veces y casi siempre están recibiendo las recompensas e incentivos, que los animan a realizar y actuar mejor en su trabajo. Sin embargo, consideran que casi nunca o a veces, el jefe inmediato hace los esfuerzos para hacer sentir bien al administrativo y reconocer la importancia del trabajo que realiza.





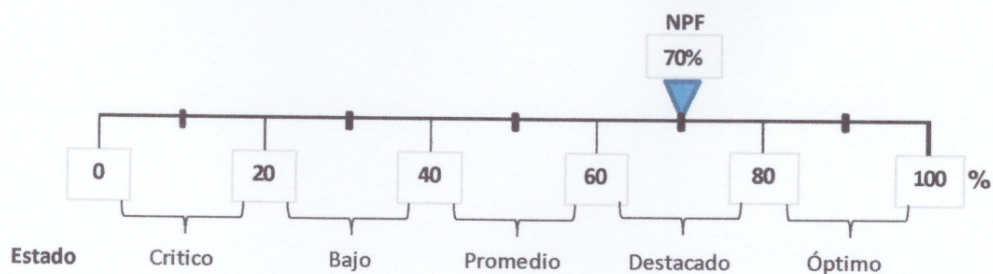
**Ilustración 4. Puntuación promedio obtenida del factor: Motivación**

El valor calculado que representa el nivel porcentual del factor (NPF) fue del 70%, considerado un valor alto dentro de su parámetro de medición ubicado en el rango de 61 a 80%, lo que indica que también este factor es definido como destacado, es decir que son notorios los esfuerzos que se hacen para motivar a los administrativos por parte de las autoridades.

**Tabla 6. Nivel porcentual del factor: Motivación**

Motivación	Ítems	Puntuación obtenida
	2	3.8
	9	2.1
	16	3.2
	23	3.6
	30	4.8
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		3.5
Nivel porcentual del factor (NPF)		70%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018



**Ilustración 5. Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Motivación**

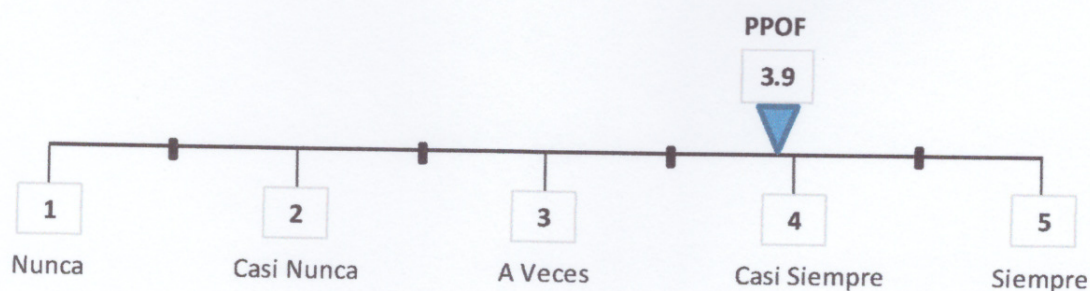


### Factor: Comunicación

La descripción de los ítems establecidos en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:

No.	Ítems
3	La comunicación interna en el departamento u oficina es armoniosa
10	Podría decir que la comunicación en el departamento u oficina es eficiente
17	Mi jefe inmediato tiene buena comunicación conmigo
24	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones
31	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.

Este factor se vincula con el flujo de información que se maneja dentro de la organización que debe ser bajo unas condiciones armoniosas y efectivas, ya sea en grupo o individualmente. La puntuación promedio obtenida del factor (PPOF) fue de 3.9, una puntuación muy próxima a manifestar que casi siempre la comunicación interna es armoniosa y eficiente, la información que se requiere en otras dependencias se obtiene fácilmente, y los miembros del grupo toma en cuenta sus opiniones. La respuesta presentada en cuanto a la buena comunicación que debe mantener el jefe con los administrativos manifestó que a veces se da esta condición, registrada en el ítem 17 obteniendo una puntuación de 3.3, la más baja de los cinco ítems que integran el factor.



**Ilustración 6. Puntuación promedio obtenida del factor: Comunicación**

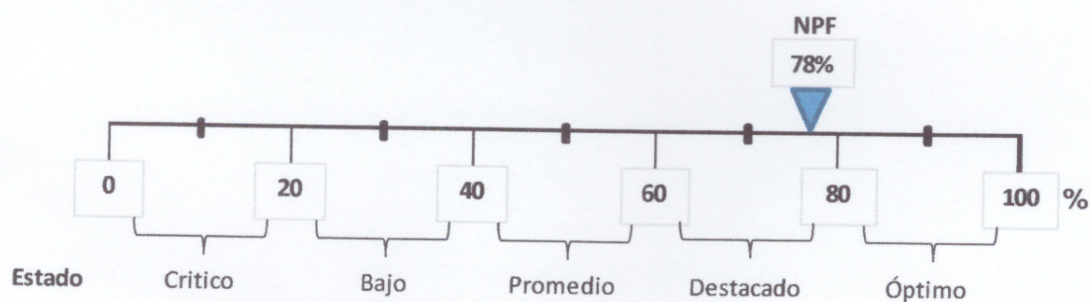


El resultado obtenido sobre el nivel porcentual del factor (NPF) fue de un 78%, ubicándose de manera similar a los factores anteriores, dentro del rango 61 a 80%. De acuerdo con su valor calculado, se destacan los esfuerzos que se han alcanzado sobre el proceso de intercambio de información entre departamentos y administrativos. Acción social necesaria para enfrentar situaciones problemáticas que surgen entre los estamentos universitarios.

**Tabla 7. Nivel porcentual del factor: Comunicación**

Comunicación	Ítems	Puntuación obtenida
	3	4.0
	10	4.2
	17	3.3
	24	3.8
	31	4.2
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		3.9
Nivel porcentual del factor (NPF)		78%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018



**Ilustración 7. Nivel porcentual del estado como se encuentra el factor: Comunicación**

### **Factor: Trabajo en equipo**

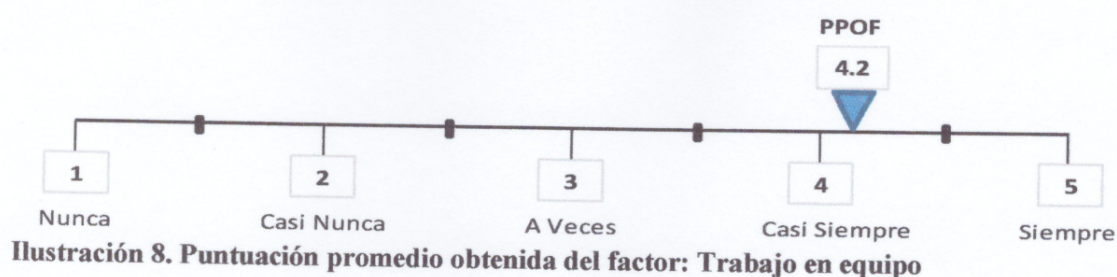
La descripción de los ítems establecido en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:



No.	Ítems
4	Cuento con la colaboración de mis compañeros dentro y fuera de la oficina
11	Existe un buen nivel de confianza entre todos mis compañeros de trabajo
18	En mi ambiente de trabajo existe armonía y respeto entre colaboradores y jefes
25	El grupo de trabajo valora mis aportes.
32	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

Este factor se relaciona con la colaboración, confianza, armonía e integración, respeto entre colaboradores y la aceptación que recibe el administrativo por sus compañeros. Un buen ambiente y las buenas relaciones entre los colaboradores son fundamentales para fortalecer el trabajo en equipo, permitiendo consolidar la unidad de trabajo hacia una misma dirección para la consecución de los objetivos de la institución.

La puntuación promedio obtenido del factor (PPOF) fue de 4.2, que según la escala valorativa sobre los ítems aplicados en el instrumento, los administrativos indicaron que casi siempre y siempre existe una buena colaboración entre los administrativos dentro y fuera de la oficina, el grupo de trabajo está valorando el aporte que brinda cada uno de los miembros de la institución, existe un buen nivel de confianza, armonía y respeto entre colaboradores y jefes, además los administrativos se sienten aceptado por sus compañeros de trabajo. Los resultados obtenidos en este factor son favorecedores para el cumplimiento de las metas propuestas, ya que mientras los administrativos se sientan parte de su equipo se fortalece la lealtad y el sentido de pertenencia.



**Ilustración 8. Puntuación promedio obtenida del factor: Trabajo en equipo**

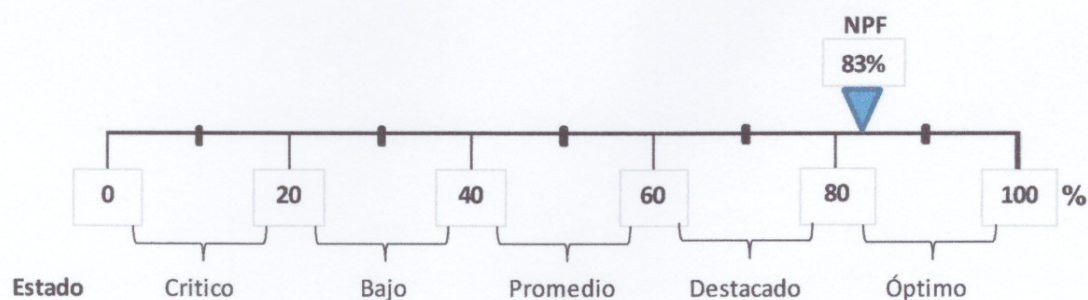


El nivel porcentual del factor (NPF), que permite determinar el estado en que se clasifica esta dimensión, fue del orden de 83% que está ubicado dentro del rango de 80 a 100%, significa que las acciones que se están empleando para fortalecer este factor son óptimas, significa que los colaboradores tienen satisfacción total, los mecanismos de dirección han sido apropiados. La valoración de la gran mayoría de los ítems aplicada para evaluar el factor estuvo situada por arriba de los 4.0 puntos, no así el ítem 18 que obtuvo una valoración de 3.8 lo cual está relacionado con la existencia de armonía y respeto entre colaboradores y jefes, demostrando una acción destacada.

**Tabla 8. Nivel porcentual del factor: Trabajo en equipo**

Trabajo en equipo	Ítems	Puntuación obtenida
	4	4.4
	11	4.1
	18	3.8
	25	4.5
	32	4.1
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		4.2
Nivel porcentual del factor (NPF)		83%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018



**Ilustración 9. Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Trabajo en equipo**

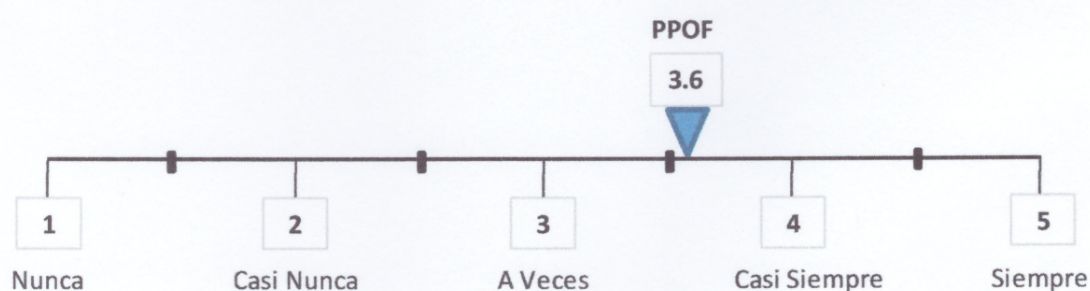


### **Factor: Capacitación y desarrollo profesional**

La descripción de los ítems establecidos en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:

No.	Ítems
5	Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la institución
12	En la institución hay la oportunidad de capacitarme mediante seminarios, talleres, cursos o congresos.
19	Se me toma en cuenta en los programas de formación que brinda la universidad
26	Se me reconoce todo esfuerzo de superación y desarrollo profesional
33	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

La capacitación, los programas de formación y actualización, y todo esfuerzo para la superación y desarrollo del personal administrativo, son elementos que integran este factor. Según la puntuación promedio obtenido del factor (PPOF) registró un valor de 3.6, que oscila de acuerdo con el criterio de selección de respuesta entre a veces y casi siempre las autoridades universitarias destinan acciones para fomentar el desarrollo profesional y capacitar su recurso humano en lo concerniente a las actividades que realizan para que puedan desempeñarse mejor en su unidad de trabajo.



#### **Ilustración 10. Puntuación promedio obtenida del factor: Capacitación y desarrollo profesional**

Al respecto, el nivel porcentual del factor (NPF) fue de 73%, donde se destacan los esfuerzos que vienen realizando las autoridades por estimular la formación y el

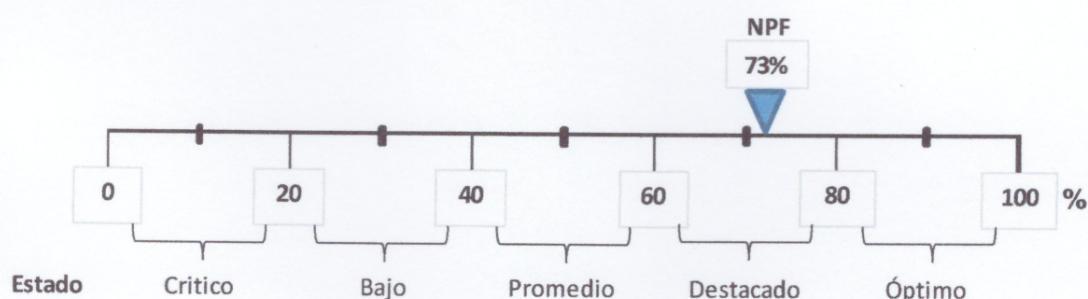


desarrollo del profesional dentro de la institución. Con este resultado se demuestra que los administrativos experimentan un nivel de insatisfacción bajo, es decir el escenario a largo plazo se perfila a favorecer el desarrollo profesional del personal administrativo, acorde con los avances científicos y tecnológicos que experimentan las actividades económicas, sociales y culturales.

**Tabla 9. Nivel porcentual del factor: Capacitación y desarrollo profesional**

Capacitación y desarrollo profesional	Ítems	Puntuación obtenida
	5	3.3
	12	3.8
	19	3.5
	26	4.3
	33	3.4
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		3.6
Nivel porcentual del factor (NPF)		73%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018



**Ilustración 11. Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Capacitación y desarrollo profesional**

**Factor: Liderazgo**

La descripción de los ítems establecidos en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:



No.	Ítems
6	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.
13	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.
20	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.
27	Mi jefe se preocupa por transmitir objetivos y metas de la institución
34	Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo

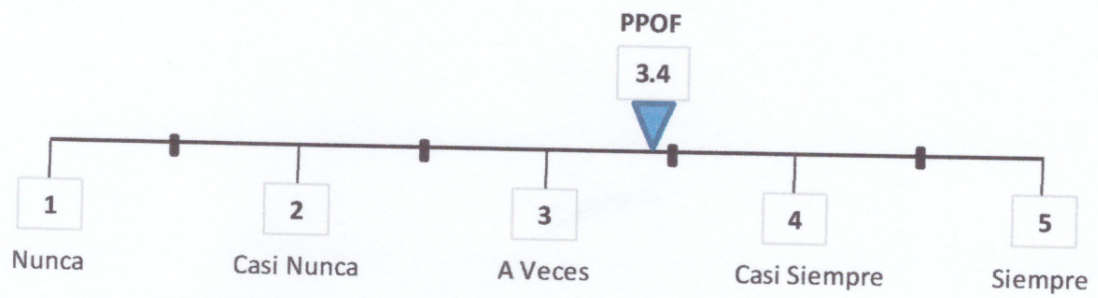
Este es un factor sumamente importante, donde se demuestra si el conjunto de las habilidades que posee el líder contribuye en la creación de una atmósfera de confianza, de apoyo a las decisiones y al quehacer diario del personal, además de lograr la cohesión de grupo y la participación para la consecución de las metas de la organización.

La puntuación promedio obtenido del factor (PPOF) fue de 3.4, el resultado más bajo entre todos los factores considerado para la evaluación del clima organizacional, producto a la valoración del ítem 6, donde los administrativos manifiestan que casi nunca el jefe escucha sus opiniones y los hace partícipe de las decisiones que toma y por otro lado, a veces se preocupa por mantener un buen clima en el trabajo, correspondiente al ítem 34.

La acción más sobresaliente según los resultados está en que el jefe casi siempre se preocupa por transmitir los objetivos y metas de la institución; próximo a este mismo criterio está el hecho de la contribución que realiza el jefe en la creación de una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, que recibió una puntuación de 3.9 para el ítem.

En general, de acuerdo con el resultado obtenido del factor y según el criterio de evaluación, la puntuación estuvo delimitada entre los parámetros a veces y casi siempre el jefe está apoyando, estimulando y dando participación a sus colaboradores.





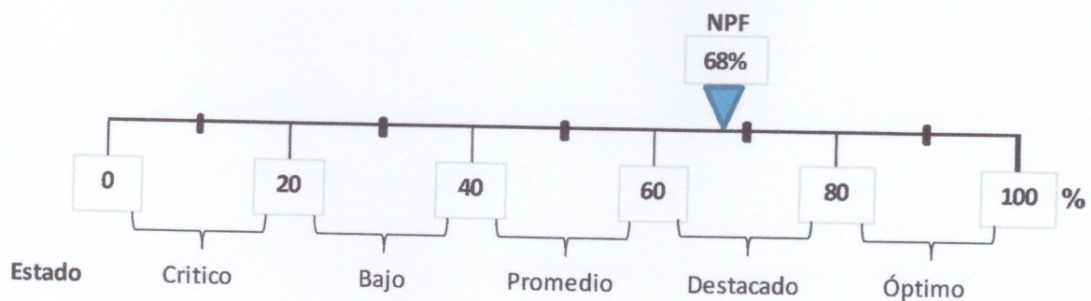
**Ilustración 12. Puntuación promedio obtenida del factor: Liderazgo**

Conforme con el criterio donde demarca el estado como se encuentra el factor, el nivel porcentual del factor (NPF) fue de 68%, lo que significa que según el rango donde se localiza, se destacan los esfuerzos que vienen desarrollando las autoridades de mando en la institución, generando el apoyo a los colaboradores, clima de confianza y estimulando la participación para el logro de los objetivos.

**Tabla 10. Nivel porcentual del factor: Liderazgo**

Liderazgo	Ítems	Puntuación obtenida
	6	2.2
	13	3.7
	20	3.9
	27	4.2
	34	3.0
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		3.4
Nivel porcentual del factor (NPF)		68%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018



**Ilustración 13. Nivel porcentual del estado donde se encuentra el factor: Liderazgo**



**Factor: Satisfacción del trabajo**

La descripción de los ítems establecidos en el instrumento de recolección de datos es la siguiente:

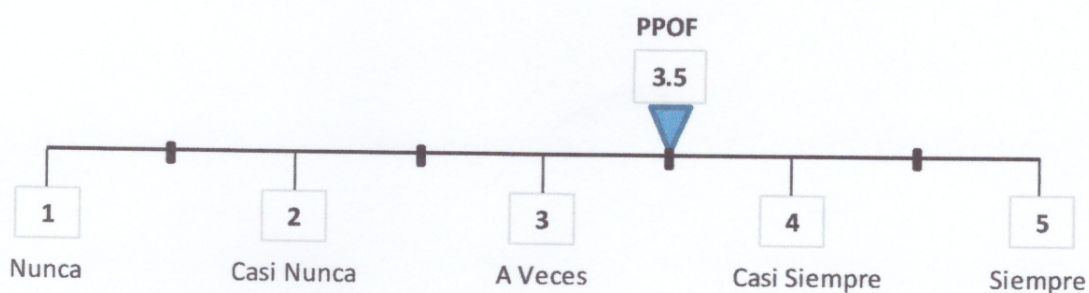
No.	Ítems
7	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando
14	Las tareas que realizo están acorde a mis capacidades
21	Estoy satisfecho con las tareas que se me asignan
28	El salario que recibo es acorde al trabajo que realizo
35	Mi capacidad profesional es cónsona con las tareas y responsabilidades asignadas

Este factor hace referencia al grado de satisfacción que experimentan los administrativos con el cumplimiento de tareas, retos, oportunidades, compromisos y responsabilidades, frente a las asignaciones en la institución. Constituye la actitud que asume el colaborador frente a su entorno y las condiciones laborales, y está relacionado con los niveles de productividad y la prestación del servicio.

El resultado arrojado por las encuestas para determinar la puntuación promedio obtenida del factor (PPOF) fue de 3.5, esto indica para los administrativos que, a veces o casi siempre, el trabajo le ofrece retos y oportunidades para seguir mejorando, las tareas están acordes con sus capacidades, están satisfechos con las tareas que se les asignan y el salario está establecido conforme al trabajo que realiza.

No obstante, hay que señalar que la puntuación otorgada para el ítem 35 fue la más baja, donde el parámetro señala que casi nunca o a veces, las tareas y responsabilidades que se les asignan no son cónsonas con sus capacidades.





**Ilustración 14. Puntuación promedio obtenida del factor: Satisfacción del trabajo**

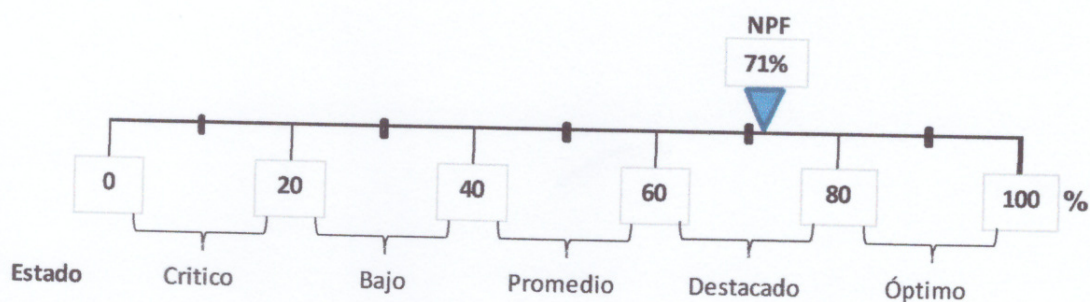
El rango donde se localiza el nivel porcentual del factor (NPF), cuyo resultado fue de un 71%, evidencia un grado de conformidad de los colaboradores con respecto a su entorno y condiciones de trabajo, quiere decir que se demuestra un nivel bajo de insatisfacción como consecuencia del esfuerzo que resulta a partir de la correspondencia entre el ambiente laboral y las expectativas del administrativo. Hay que destacar las acciones para propiciar un ambiente de satisfacción frente a las distintas circunstancias que percibe el administrativo con respecto a su trabajo.

**Tabla 11. Nivel porcentual del factor: Satisfacción del trabajo**

Satisfacción del trabajo	Ítems	Puntuación obtenida
	7	3.4
	14	3.4
	21	4.0
	28	4.3
	35	2.7
Puntuación promedio obtenido del factor (PPOF)		3.5
Nivel porcentual del factor (NPF)		71%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo - noviembre de 2018





**Ilustración 15. Nivel porcentual del estado en que se encuentra el factor: Satisfacción del trabajo**

### Evaluación del clima organizacional

Luego del análisis correspondiente a las variables establecidas para evaluar una dimensión en particular del escenario o contexto laboral del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), ahora se procede a realizar una evaluación integral conforme a los resultados que se obtuvieron para determinar el estado donde se encuentra este ambiente laboral o clima organizacional, sobre la percepción que mantienen los administrativos.

Procesados los datos de los 35 ítems incluidos en la encuesta, el rango de los valores promedios estuvo centrado entre 2.1 como mínimo y 4.8 máximo. El valor mínimo fue el resultado sobre el ítem 9 del instrumento, donde se les preguntó a los administrativos si se otorgan incentivos o recompensas por el trabajo realizado, donde su respuesta no fue satisfactoria; mientras que el valor máximo se puntualizó en la pregunta 30 con un valor promedio de 4.8 refiriéndose a evaluar si las tareas y responsabilidades asignadas eran cónsonas a la capacidad de los administrativos, siendo ésta la mejor evaluación.



**Tabla 12. Estadística descriptiva de la puntuación promedio de las encuestas aplicada a los administrativos del CRUBA**

<i>Encuestas</i>	
Media	3.7
Error típico	0.1
Mediana	3.8
Moda	3.8
Desviación estándar	0.6
Varianza de la muestra	0.4
Curtosis	0.8
Coefficiente de asimetría	-0.9
Rango	2.7
Mínimo	2.1
Máximo	4.8
Suma	128.6
Coefficiente de variación	16.2%
Cuenta	35

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo – noviembre de 2018

La puntuación obtenida en la media fue de 3.7, un valor que tiende a marcar un grado de satisfacción sobre el ambiente laboral, impulsado sobre todo por la percepción que tienen los administrativos en cuanto a los elementos que encierran el factor de trabajo en equipo, cuyo resultado fue de 4.2.

Hay que considerar que los escenarios laborales internos del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA) en sus respectivas dimensiones mantienen una marcada diferencia, se puede descartar debido al indicador estimado en la desviación estándar que fue de 0.6, demostrando que las variaciones de las percepciones de los trabajadores con respecto a la percepción media no son tan significativas. Esta variación está expresada en términos relativos a través del coeficiente de variación en un 16.2%.

La puntuación promedio sobre los 35 ítems estuvo concentrada en un 54% dentro del rango de 3.01 a 4.0, favoreciendo al estado de satisfacción que tienen los



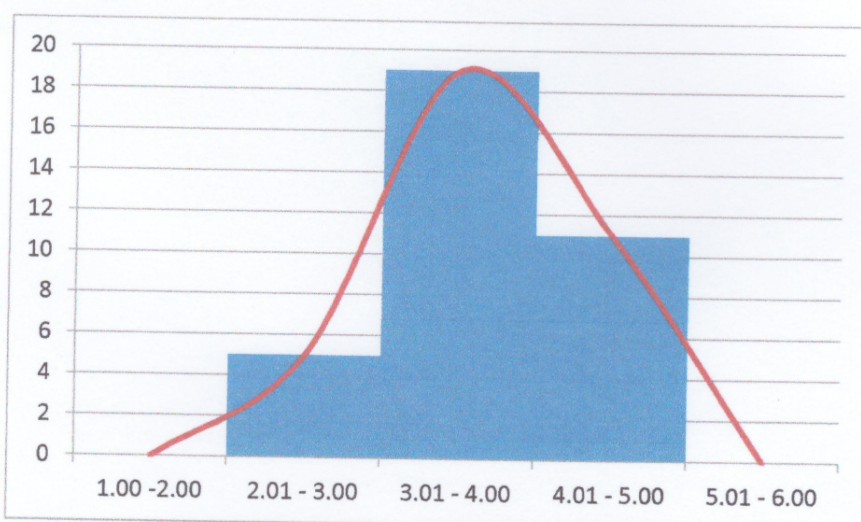
administrativos sobre el ambiente laboral. La concentración de los puntajes dentro de este rango, calculado por medio de la puntuación promedio total (PPT) que fue de 3.7, demuestra los esfuerzos que se están realizando, con el fin de propiciar un ambiente favorable para los administrativos, que deben estimular el desempeño y la productividad laboral.

**Tabla 13. Frecuencia de la puntuación promedio de las encuestas aplicada a los administrativos del CRUBA**

Puntuación	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1.00 - 2.00	0	0%	0%
2.01 - 3.00	5	14%	14%
3.01 - 4.00	19	54%	69%
4.01 - 5.00	11	31%	100%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo – noviembre de 2018

**Gráfica 4. Puntuación promedio de las encuestas aplicadas a los administrativos del CRUBA**



Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo – noviembre de 2018

El nivel porcentual del clima organizacional (NPCO), resultado calculado entre la razón de la puntuación promedio total (PPT) y el máximo valor del factor (MVF), arrojó



un valor de 73.5%. Con este resultado se concluye que el Clima Organizacional que mantiene el Centro Regional Universitario de Barú se encuentra en unas condiciones de buen ambiente y por lo tanto, los niveles de insatisfacción son bajos. El estado en que se encuentra el Clima Organizacional, según los criterios de evaluación se puede identificar como “Destacado” por su alta calificación.

**Tabla 14. Nivel porcentual del clima organizacional (NPCO)**

<b>Factores</b>	<b>PPOF</b>
Condiciones Físicas	3.6
Motivación	3.5
Liderazgo	3.4
Satisfacción del trabajo	3.5
Comunicación	3.9
Trabajo en equipo	4.2
Capacitación y desarrollo profesional	3.6
PPT	3.7
NPCO	73.5%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo – noviembre de 2018

#### **4.2 Análisis de las encuestas aplicada a los estudiantes**

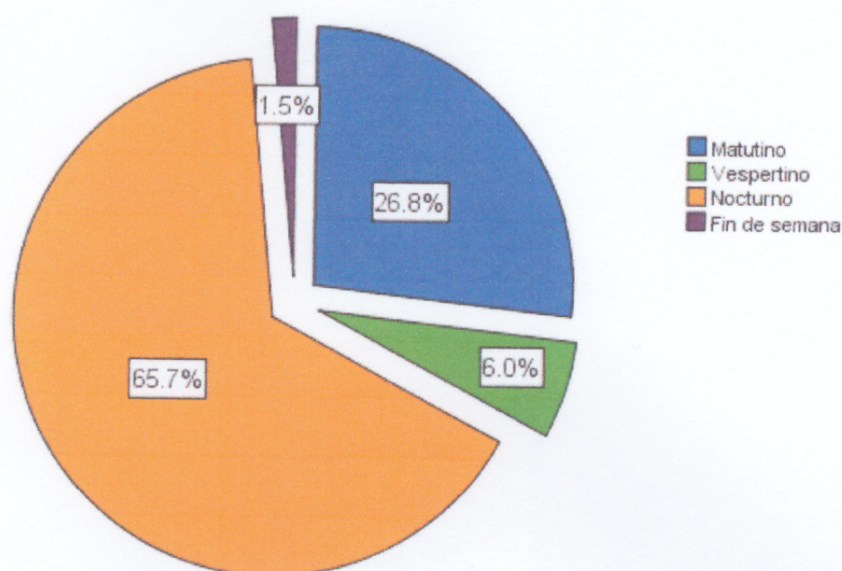
Las unidades de análisis seleccionadas para evaluar el grado de satisfacción que manifiestan los estudiantes, con respecto a la calidad de servicio por parte del personal administrativo lo comprendió una muestra de 265 estudiantes, distribuido en la jornada nocturna con 174 que representó la población mayoritaria en un 65.7%, seguida de la jornada matutina con 71, es decir el 26.8%, vespertina con 16, y fin de semana con 4 estudiantes, representando el 6% y 1.5% respectivamente. La participación de esta unidad muestral lo constituyó 69.1% del sexo femenino y el 30.9% masculino.



**Tabla 15. Identidad de género de los estudiantes del CRUBA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	82	30.9	30.9	30.9
Valid Femenino	183	69.1	69.1	100.0
Total	265	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

**Gráfica 5. Jornadas de estudio de los estudiantes del CRUBA**

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

La edad de los estudiantes, según la muestra seleccionada estuvo distribuida de la siguiente manera: la población más joven entre los 18 a 24 años representó el 38.5%, el 49.8% estaba concentrada en el rango de 25 a 32 años, el 9.1% entre los 33 a 40 años, y la población cuya edad estaba sobre los 40 años lo constituyó el 2.6%.



**Tabla 16. Edad de los estudiantes del CRUBA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 18 a 24 años	102	38.5	38.5	38.5
De 25 a 32 años	132	49.8	49.8	88.3
Valid De 33 a 40 años	24	9.1	9.1	97.4
Más de 40 años	7	2.6	2.6	100.0
Total	265	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

El instrumento empleado para evaluar el grado de satisfacción que perciben los estudiantes con respecto a la prestación del servicio del personal administrativo se caracterizó por estar compuesta de 30 ítems, sometida a evaluación en una escala ordinal de 1 a 5, con criterios de selección de respuesta que oscila entre: muy insatisfecho (1), insatisfecho (2), parcialmente satisfecho (3), satisfecho (4) y muy satisfecho (5).

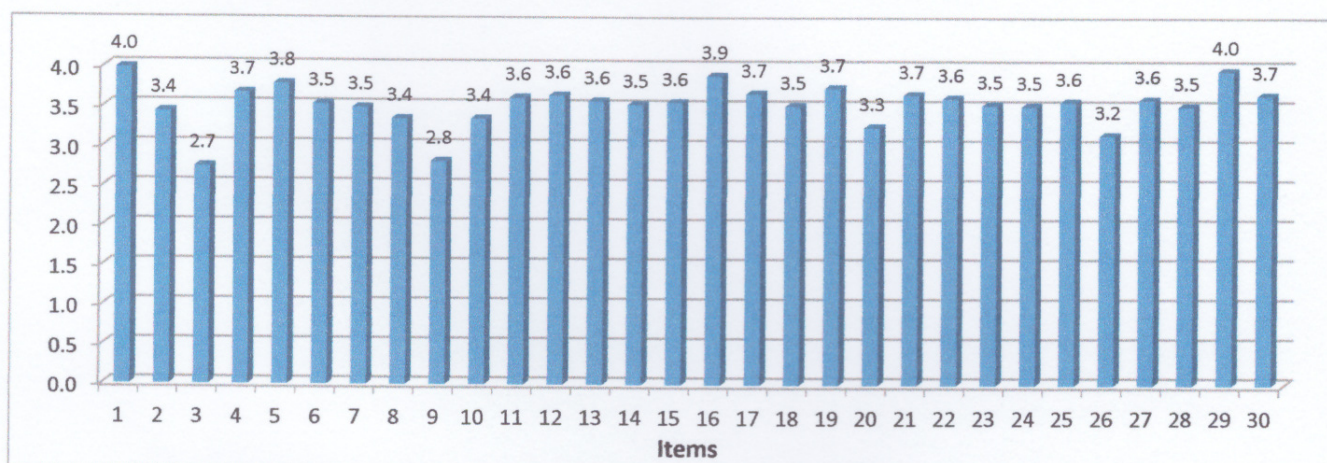
La interpretación que se realizará en función a los resultados generados de las encuestas indica que entre menor sea el resultado o más se aproxime a 1, mayor es el grado de insatisfacción y por el contrario, entre mayor sea el resultado, es decir, entre más aproximación se tenga al valor a 5, mayor es el grado de satisfacción que perciben los estudiantes con respecto a la prestación del servicio del personal administrativo.

Para evaluar el impacto que genera la prestación del servicio del personal administrativo sobre los estudiantes, se consideró en primera instancia realizar una evaluación por jornada de estudio a fin de determinar alguna diferencia en la percepción de los estudiantes, según el criterio de selección de respuesta para evaluar la calidad de servicio.



En la jornada matutina la puntuación promedio fue de 3.39, valor que hace referencia de un grado de satisfacción parcial con respecto a la prestación del servicio que reciben los estudiantes. Deben señalarse dos aspectos en los cuales los estudiantes identifican estar satisfechos y se refieren al servicio de atención que les permite efectuar sus pagos de manera oportuna (ítem 1) y de igual manera, consideran que es eficiente el servicio que se les brinda en la biblioteca (ítem 29). Por otro lado, se sienten insatisfechos con el estado en que se encuentran los servicios sanitarios además, de la asistencia que se les brinda a los estudiantes en atención de servicios de salud, identificados en los ítems 3 y 9.

**Gráfica 6. Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada matutina**



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

A pesar de obtener una evaluación de satisfacción promedio, por expresarlo de esta manera, el grado de satisfacción porcentual (GSP) calculado fue de 67.8%, considerado un nivel alto, según la escala de valoración para determinar su estado, lo que se identifica con una valoración fuerte, ubicándose dentro del rango de 61 a 80%.



**Tabla 17. Grado de satisfacción porcentual (GSP) de los estudiantes del CRUBA, según jornada de estudio**

Jornadas	N	Mean	GSP
Estudiantes de jornada matutino	71	3.39	67.8%
Estudiantes de jornada vespertino	16	3.43	68.6%
Estudiantes de jornada nocturno	174	3.23	64.5%
Estudiantes de jornada fin de semana	4	3.74	74.8%

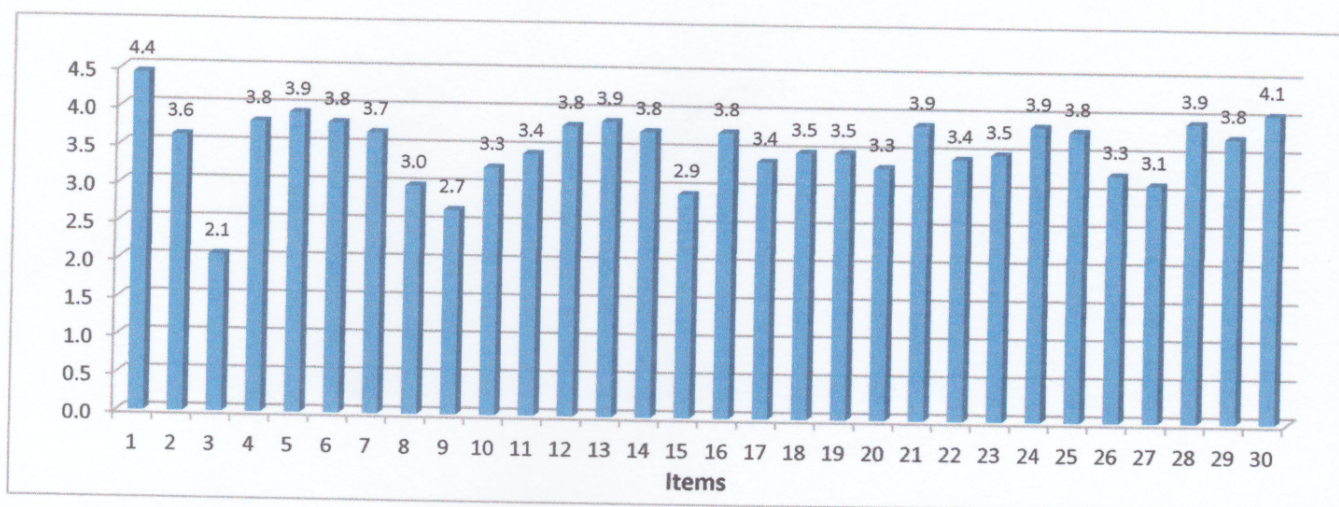
Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes – noviembre de 2018

El resultado obtenido de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la jornada vespertina arrojó una puntuación promedio de 3.43, identificando la misma magnitud de satisfacción experimentada en la jornada matutina, o sea un nivel de satisfacción parcial. Los indicadores que señalaron insatisfacción comprendieron el ítem 3, 9 y 15, que hacen referencia a las condiciones de los servicios sanitarios, la asistencia de servicios de salud y la planificación y entrega horaria a los estudiantes en los periodos académicos.

Mientras tanto, el sentimiento de satisfacción lo manifiestan con respecto a la atención de servicio de caja que le permite al estudiante poder efectuar pagos, en el ítem 1 y en el ítem 30 que se refieren al tiempo de espera para ser atendido al realizar alguna gestión.



**Gráfica 7. Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada vespertina**



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

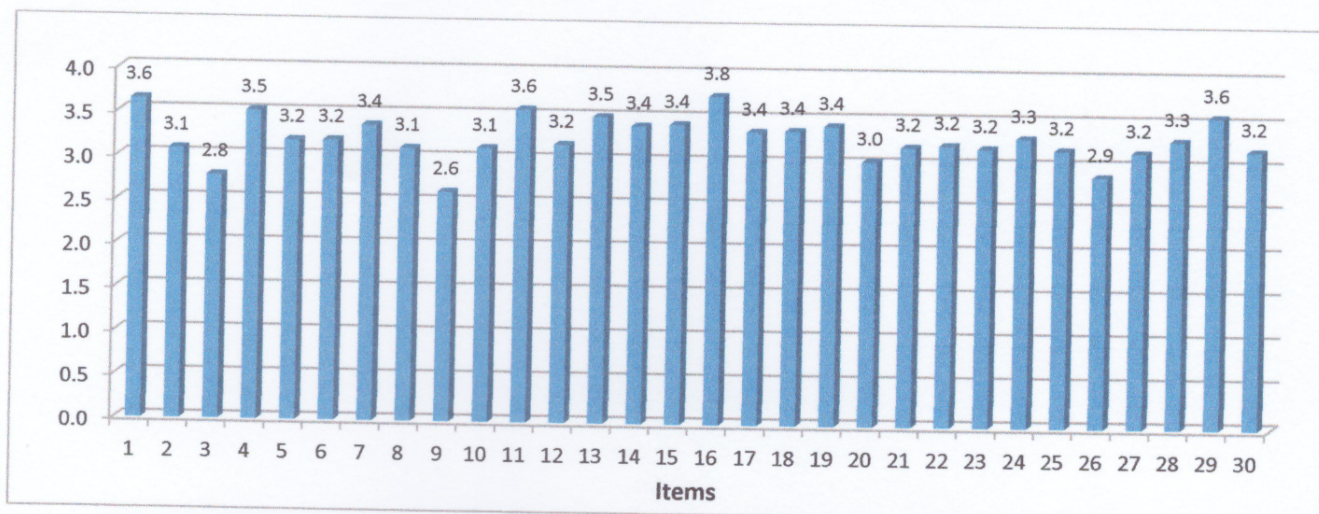
El grado de satisfacción porcentual (GSP) determinado para esta jornada, fue de 68.6%, superior a la de la jornada matutina, sin embargo mantiene el mismo rango del estado de satisfacción, obteniendo una valoración fuerte por el nivel alto alcanzado de acuerdo con la escala de valoración definida.

Con respecto a los estudiantes de la jornada nocturna que representó el 65.7% de la unidad muestral, compuesta por 174 estudiantes, siendo la más significativa, registró una puntuación promedio de 3.23, constituyendo la más baja sobre los otros resultados generados en las jornadas de estudio. No obstante, de acuerdo con la escala de valoración, se manifiesta un nivel de satisfacción alto y su estado se mantiene dentro del rango para definirla con una valoración fuerte. Los aspectos que sobresalieron por su estado de insatisfacción lo constituyeron las condiciones en que se encuentran los servicios sanitarios, la asistencia de atención de los servicios de salud y la seguridad ofrecida por la universidad.



No se registró ningún aspecto dentro de los indicadores de calidad establecida en el instrumento que los estudiantes estuvieran satisfechos, la mayoría de los indicadores mantuvieron una ponderación sobre un nivel de satisfacción parcial.

**Gráfica 8. Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada nocturna**



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

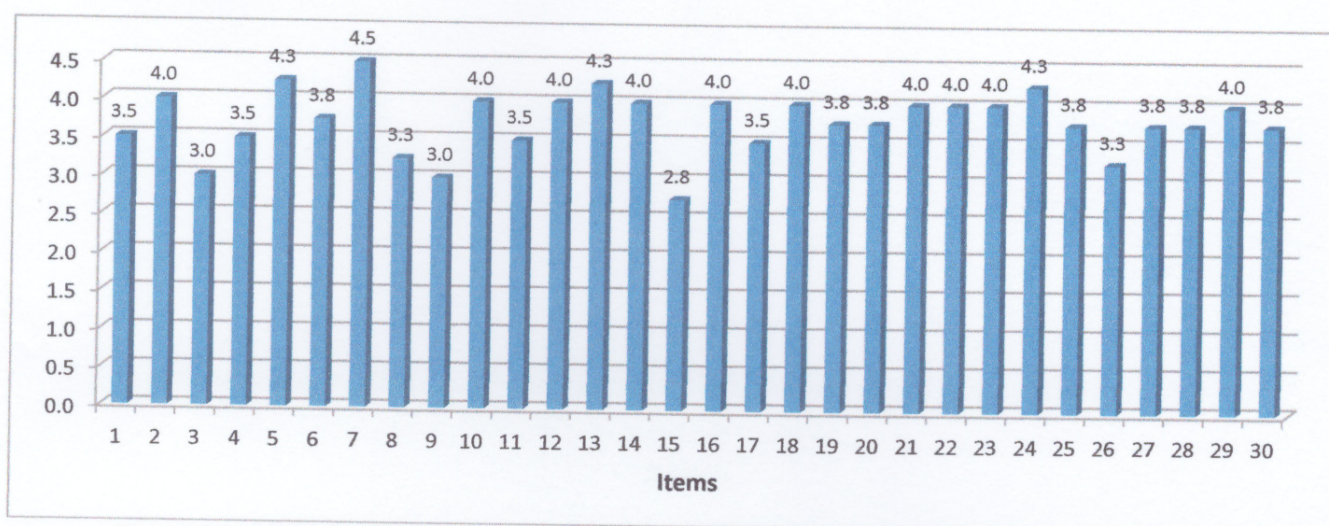
En la jornada de fin de semana donde las unidades de análisis constituyeron el 1.5%, la más baja de acuerdo con la selección de la muestra por estratos, mantuvo una puntuación promedio de satisfacción por el orden de 3.74, dando como resultado un grado de satisfacción porcentual (GSP) de 74.8%, la más alta de todas las jornadas de estudio. De igual manera, se clasificó dentro del rango de 61 a 80% como la puntuación lograda de las otras jornadas de estudio, destacándose con una valoración fuerte por su nivel obtenido.

Sin embargo, se caracterizó por reflejar una perspectiva positiva en cuanto a la percepción que mantuvieron los estudiantes sobre los aspectos contemplados en la evaluación de la calidad de servicio.



La estructura en cuanto a la selección de respuesta en los ítems presentado en la encuesta fue la siguiente: 14 ítems tuvieron una valoración igual o mayor a 4.0 manifestando los estudiantes estar satisfechos, en 15 ítems registró una valoración igual o mayor a 3.0 reflejando una satisfacción parcial y sólo en 1 ítem los estudiantes presentaron insatisfacción, donde se hace referencia a la planificación y entrega horaria en los periodos académicos.

**Gráfica 9. Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de la jornada de fin de semana**



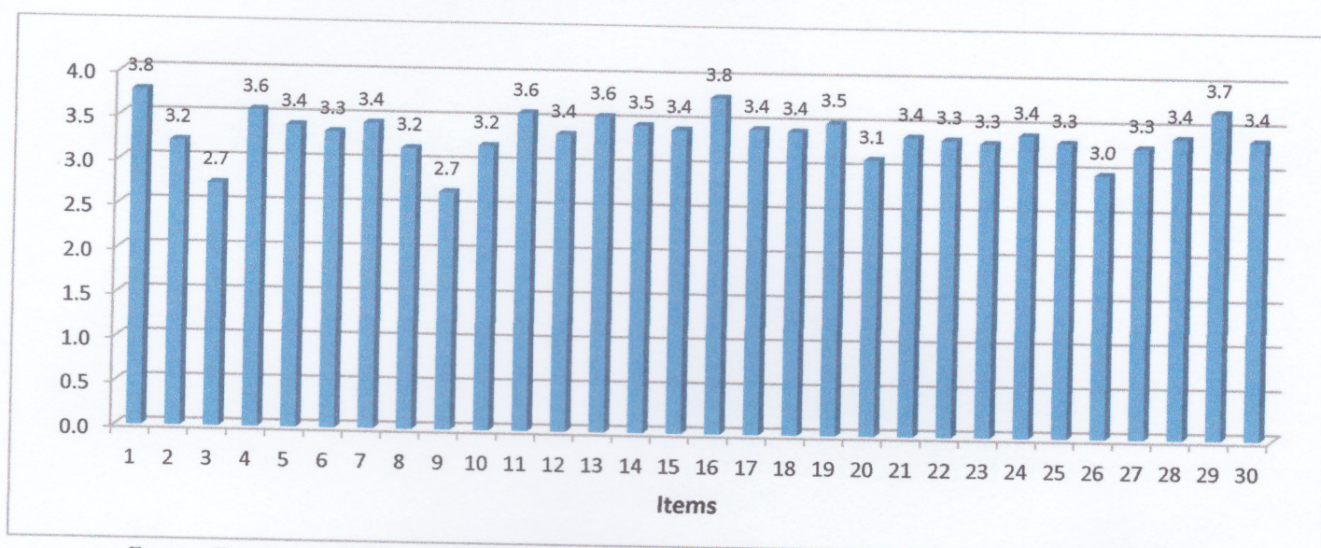
Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

En el contexto general sobre la percepción que experimentan los estudiantes comprendidos en la unidad muestral para el estudio, se pueden identificar los aspectos más sensitivos en función a la insatisfacción manifiesta en los ítems 3 y 9, en donde los estudiantes independientemente, de la jornada de estudio enfatizan acerca de las condiciones que presentan los servicios sanitarios en la institución y por otra parte, la asistencia en cuanto a la atención de los servicios de salud.



Adicionalmente, no se puede dejar de señalar otros elementos que por su posición en la escala valorativa de 3.0 o próximo a ello, hay que denotar; se refiere a la eficacia en como la administración trata de solucionar los problemas a los estudiantes, la información que se le debe brindar en cuanto a deberes y derechos, la prontitud de atención por las autoridades y administrativos para atender sus consultas e inquietudes, el interés por las autoridades y administrativos en solucionar los problemas que se les presentan y además, la seguridad que le ofrece la universidad.

**Gráfica 10. Puntuación promedio general de satisfacción de los estudiantes del CRUBA**

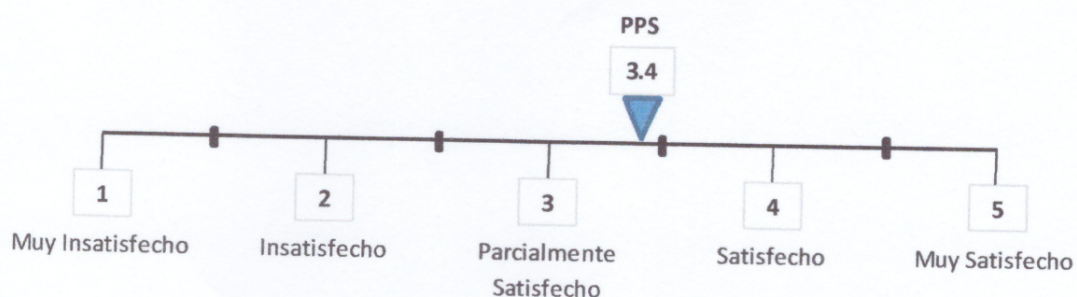


Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes - noviembre de 2018

En cuanto a la puntuación promedio de satisfacción (PPS) estuvo centrada dentro de los parámetros 3 y 4, es decir, en los criterios de *parcialmente satisfecho* y *satisfecho*, cuyo valor fue calculado en 3.4. Las puntuaciones que sobresalieron de las unidades de análisis estuvieron focalizadas en los ítems 1 y 16 con una ponderación de 3.8 relacionadas con el servicio de atención de caja, permitiéndoles a los estudiantes efectuar sus pagos y el horario de atención de la biblioteca, facilitándoles realizar sus tareas e

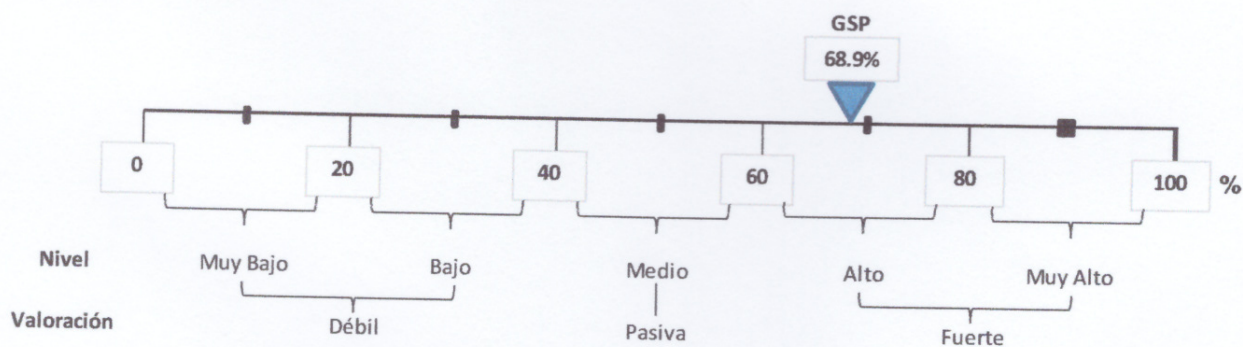


investigaciones; mientras que en el ítem 29 el valor calculado fue de 3.7 y tiene que ver con la eficiencia en el servicio de la biblioteca.



**Ilustración 16. Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes de CRUBA.**

Finalmente, el grado de satisfacción porcentual (GSP) obtenido de manera general fue de 68.9%, significa que la percepción que tienen los estudiantes del Centro Regional Universitario de Barú con respecto a la prestación del servicio se caracteriza por mantener un nivel alto de satisfacción y su valoración indica que es fuerte.



**Ilustración 17. Grado de satisfacción porcentual de los estudiantes del CRUBA.**



### 4.3 Discusión de los resultados

A pesar que el clima organizacional que mantiene el Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA) presenta un escenario destacable, considerando los diversos factores que están propiciando las condiciones de un buen ambiente y que inspira un alto grado de satisfacción laboral, deben considerarse algunos elementos que de alguna manera están afectando el comportamiento y la actitud del personal administrativo y por consiguiente, intervienen en el rendimiento, productividad laboral y la calidad en la prestación del servicio. Conforme con los resultados obtenidos por el personal administrativo, algunos de los aspectos en los que se deben prestar atención, son los siguientes:

- Que se le brinde la oportunidad para desarrollarse en la institución
- Que la institución organice reuniones de confraternidad y eventos deportivos o culturales.
- Que las condiciones de temperatura e iluminación permitan desempeñar mejor el trabajo.
- Que su jefe escuche sus opiniones y que lo haga partícipes de las decisiones
- Que su jefe haga sentir a sus colaboradores que el trabajo que realizan es importante.
- Que su jefe se preocupe por mantener un buen clima en el equipo de trabajo.
- Que las tareas y responsabilidades asignadas sean cónsonas con sus capacidades profesionales.



Es importante destacar y comprender que el clima organizacional es un estado temporal cuando el ambiente de trabajo influye en las actitudes, emociones y sentimientos de los colaboradores en un momento determinado en el tiempo, corroborando lo planteado por Denison (citado por Soria, 2008), Chiavenato (2007), Edel, García y Casiano (2007), Corredor Bustamante y otros (2006), lo que significa que en algunos de los indicadores presentados para evaluar el clima organizacional se pueden considerar acciones a corto plazo, para menguar esas percepciones negativas y que demuestran insatisfacciones sobre los factores que están afectando el ambiente de trabajo.

A pesar de esta situación, los hallazgos encontrados evidencian un buen clima organizacional en esta institución de educación superior, caracterizada por mantener niveles de insatisfacción bajos, para los indicadores presentados en los diferentes factores sometidos a consideración por el personal administrativo, en la evaluación del escenario laboral.

Por otro lado, la percepción que tienen los estudiantes con respecto a la prestación del servicio del personal administrativo demuestra tener un alto grado de satisfacción, esto indica que la conservación favorable del ambiente está incidiendo en la calidad de la prestación del servicio. No obstante, se debe poner atención en algunos indicadores que denotan insatisfacción y que demuestran coincidencia entre los estudiantes de las diferentes jornadas de estudio, estos son:

- Las condiciones y el aseo de los servicios sanitarios.
- La atención de los servicios de salud que se les brinda.



- La seguridad ofrecida por la universidad.
- La información sobre deberes, derechos y prohibiciones dentro de la universidad.
- El interés por las autoridades y administrativos en solucionar los problemas que se presentan en la institución.
- La atención de las consultas e inquietudes de los estudiantes y la eficacia para solucionar los problemas.

En conclusión, los resultados arrojados por las unidades de análisis tanto de los administrativos de la institución y los estudiantes de las diferentes jornadas de estudio, trajo como consecuencia la validación de la hipótesis de la investigación ( $H_i$ ) al referirse que el clima organizacional está impactando significativamente en la calidad de servicio del personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA). El estado como se determinó el clima organizacional fue identificado como "Destacado" debido a la alta calificación registrada sobre el nivel porcentual del clima organizacional (NPCO), con una puntuación de 73.5%; mientras tanto, el grado de satisfacción porcentual (GSP) que experimentaron los estudiantes de las diferentes jornadas de estudio sobre la prestación del servicio fue de 68.9%, que según la escala de valoración establecida se consideró como de nivel alto, con un grado de valoración en la satisfacción como "Fuerte".



#### **4.4 Prueba de asociación entre las variables**

Para determinar la asociación entre las variables bajo estudio, se procedió a seguir los siguientes pasos:

##### **Tratamiento de las variables**

Las variables se caracterizan por ser categóricas y a su vez, por sus niveles de respuestas son polinómicas, ya que toman cinco (5) criterios de valoración, tipo de escala de Likert. Para ambas escalas, el nivel de respuesta oscila entre 1 a 5, donde los dos primeros valores toman una posición negativa (1 y 2), mientras que los últimos valores (4 y 5) representan una condición positiva sobre la valoración de las variables, por parte de las unidades de análisis; mientras que el número tres (3) es considerado un punto neutro.

La variable explicativa planteada en el estudio constituye el clima organizacional, mientras que la explicada representa la calidad de servicio que es evaluada en función a los niveles de satisfacción.

Para ambas bases de datos que resultaron de los instrumentos aplicados, se procedió a totalizar los resultados, para luego agruparlos conforme a los niveles de respuestas de los casos observados: 22 para evaluar el clima organizacional y 265 para determinar la calidad de servicio.

El propósito de esa agrupación fue contrastar los resultados generados mediante una tabla de contingencia sobre los resultados observados y esperados a fin de determinar si las variables están asociadas mediante la prueba estadística Chi Cuadrada ( $X^2$ ), de la siguiente manera:



**OBSERVADO**

VARIABLES	NIVEL DE RESPUESTA					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Clima organizacional	0	0	1	1	20	22
Calidad servicio	0	6	26	94	139	265
TOTAL	0	6	27	95	159	287
	0.0000	0.0209	0.0941	0.3310	0.5540	1.0000

**ESPERADO**

VARIABLES	NIVEL DE RESPUESTA					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Clima organizacional	0	0.4599	2.0697	7.2822	12.1882	22
Calidad servicio	0	5.5401	24.9303	87.7178	146.8118	265
TOTAL	0	6	27	95	159	287

**Prueba Chi Cuadrado de Pearson ( $X^2$ )**

Esta prueba estadística es utilizada para el análisis de variables cualitativas y su utilidad permite evaluar la independencia entre dos variables de carácter nominal u ordinal. Para efecto de las variables estudiadas se caracteriza por ser ordinal, ya que toma distintos valores ordenados bajo una escala establecida.

La prueba de Chi Cuadrada constituye una prueba de hipótesis que busca comparar la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos, dada su aplicación de la siguiente manera:

$$X^2 = \sum_{ij} \left( \frac{(f_{oij} - f_{eij})^2}{f_{eij}} \right)$$

Dónde:

$f_{oij}$  : frecuencia observada para la  $ij$  – ésima casilla



$f_{cij}$  : frecuencia esperada para la  $ij$  – ésima casilla

Para evaluar la asociación o relación de las variables, hay que probar la hipótesis nula  $H_0$  contra la hipótesis alternativa  $H_i$ :

$H_0$ : Las variables estudiadas no están asociadas

$H_i$ : Las variables estudiadas están asociadas

Si  $X^2_{calculada} > X^2_{critico}$  se rechaza la  $H_0$

El cálculo de Chi Cuadrado procedente de los datos observados y los esperados, es el siguiente:

CALCULO ( $X^2$ )

VARIABLES	NIVEL DE RESPUESTA					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Clima organizacional	0.00000	0.4599	0.5529	5.4196	5.0069	
Calidad servicio	0.00000	0.0382	0.0459	0.4499	0.4157	$X^2$
TOTAL	0.0000	0.4981	0.5987	5.8695	5.4226	<b>12.3889</b>

El resultado obtenido para  $X^2_{calculado}$  es **12.3889**

Para determinar el valor del  $X^2_{critico}$  se procede a buscar el valor en la tabla de Distribución Chi Cuadrado ( $X^2$ ) con un nivel de significación:  $\alpha = 0.05$  y 4 grados de libertad, dando un resultado de **9.4877**

Grados de libertad

$I - 1$  Número de filas (variables estudiadas) = 2 - 1

$J - 1$  Número de columnas (nivel de respuesta) = 5 - 1

$I \times J$  : 1 x 4 = 4 grados de libertad



Por lo tanto, al contrastar los resultados se puede observar que el valor de  $X^2_{\text{calculado}}$  es mayor que el  $X^2_{\text{crítico}}$  esto significa que se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se aprueba la Hipótesis Alternativa ( $H_i$ ).

$$X^2_{\text{calculado}} \mathbf{12.3889} > X^2_{\text{crítico}} \mathbf{9.4877}$$

Por consiguiente, se concluye con los resultados obtenidos, que las variables estudiadas *clima organizacional* y *calidad de servicios* están asociadas o relacionadas.



**CAPÍTULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1 CONCLUSIONES

- El estado en que se encuentra el clima organizacional del Centro Regional Universitario de Barú, según los criterios de evaluación establecido, se puede identificar como “Destacado” por su alta calificación, arrojando un valor de 73.5%. Con este resultado se evidencia unas condiciones de buen ambiente y por lo tanto, bajos niveles de insatisfacción.
- Se pudo identificar algunas características y particularidades propias del clima laboral que están afectando el comportamiento y la actitud del personal administrativo de manera negativa y que intervienen en la prestación del servicio, entre ellas sobresalen situaciones que están relacionados con la oportunidad para que el personal administrativo se desarrolle; la organización de reuniones de confraternidad y eventos deportivos o culturales; las condiciones en materia de iluminación y temperatura dentro de las oficinas; la participación de las decisiones y opiniones de los administrativos hacia las autoridades; la valoración del trabajo que se realiza; la preocupación por las autoridades para mantener un buen clima en el equipo de trabajo y finalmente, que las tareas y responsabilidades asignadas sean cónsonas con las capacidades profesionales.
- El grado de satisfacción porcentual (GSP) que experimentaron los estudiantes de las diferentes jornadas de estudio sobre la prestación del servicio fue de 68.9%, que según la escala de valoración establecida se consideró como de nivel alto, con un grado de valoración en la satisfacción como “Fuerte”.



- Con la prueba de asociación de las variables, empleando la prueba estadística Chi Cuadrada ( $X^2$ ) se pudo concluir que las variables estudiadas están relacionadas.
- Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a estudiantes de las diferentes jornadas y al personal administrativo del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA) se valida la hipótesis de la investigación (Hi) demostrando que el clima organizacional está impactando significativamente en la calidad de servicio del personal administrativo.



## 5.2 RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos para su respectivo análisis y los hallazgos presentados, se establecen las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar, se debe promover el espíritu motivador al personal administrativo para reafirmar su lealtad y compromiso con la institución, así como establecer acciones orientadas a estimular las actitudes que contribuyan a comprometerse aún más con los objetivos y metas de la Universidad.
- A pesar de que el clima organizacional que mantiene la universidad presentó un escenario destacable por las condiciones que evidenciaron un buen ambiente y alto grado de satisfacción laboral, existen indicadores con tendencia a experimentar insatisfacción que requieren atención a corto y mediano plazo, con el fin de alcanzar un clima óptimo.
- Es importante considerar estrategias que conduzcan al intercambio de opiniones entre administrativos y autoridades, permitiendo estimular el sentimiento de pertenencia, participación y sinergia para generar un buen clima en el equipo de trabajo.
- Se deben desarrollar actividades con el fin de promover la confraternidad y solidaridad que proporcione una mayor integridad de grupo, además establecer mecanismos de reconocimiento que estimulen el alto desempeño y la valoración del trabajo realizado.



- Se debe evaluar la formación académica y profesional del personal administrativo, para que las tareas y responsabilidades asignadas sean cónsonas con sus capacidades, aptitudes y destrezas para maximizar la productividad laboral y la calidad en la prestación del servicio.
- Aunque los resultados con respecto a la prestación del servicio del personal administrativo demuestran tener un alto grado de satisfacción, se debe prestar atención sobre algunos indicadores que denotan insatisfacción en los estudiantes de las diferentes jornadas.
- Dar seguimiento a las percepciones que tienen los estudiantes con relación a los servicios que se le ofrecen, realizando mediciones temporales que permitan evaluar los niveles de satisfacción a fin de intervenir con acciones inmediatas.
- Proporcionar un programa orientado al desarrollo humano mediante capacitaciones, charlas y talleres, promoviendo la gestión de calidad sobre los servicios que brinda el personal administrativo de la universidad.
- Establecer un plan de acción a corto y mediano plazo con la finalidad de potenciar los servicios de atención al estudiante y propiciar un ambiente organizacional óptimo.



**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA**



## **6.1 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y FORTALECER LA CALIDAD DE SERVICIO AL ESTUDIANTE.**

### **6.1.1 Descripción de la propuesta**

El Plan Estratégico implica una serie de actividades orientadas a dar respuesta acerca de algunas situaciones adversas que emanaron de los resultados de la investigación. Comprende acciones que contribuirán a optimizar el clima organizacional y promover el sentido de corresponsabilidad para atender las necesidades y prioridades de la población estudiantil en las diferentes jornadas de estudio del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA).

Este plan se sustenta en tres (3) direcciones estratégicas que servirán de guía a las autoridades para actuar frente a las situaciones encontradas en la investigación, estas son: Dar apertura a un programa de capacitaciones al personal administrativo, con el fin de promover la calidad de atención a la población estudiantil; llevar a cabo un programa de acercamiento, mediante el diálogo entre el personal administrativo y autoridades para crear un espacio de intercambio de ideas , experiencias e inquietudes sobre el desempeño y ambiente laboral; y finalmente, emplear como herramienta de valoración la evaluación del desempeño del personal administrativo.

### **6.1.2 Objetivo General**

- Proporcionar actividades que permitirán optimizar el clima organizacional con herramientas y estrategias administrativas para responder hacia una gestión de calidad.



### 6.1.6 Desarrollo

Para contribuir a la optimización del clima organizacional en el Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA), deberá tenerse presente las siguientes actividades establecidas como fases de desarrollo:

#### **FASE 1: Capacitaciones**

Esta primera fase constituye la elaboración de un plan de capacitación al personal administrativo de la universidad, orientado a fomentar la calidad del servicio al estudiantado. Para que los resultados surtan efecto positivo, generando cambio de conducta y motivación en el individuo, es importante que las capacitaciones se programen de manera continua, considerándolo como un programa dirigido hacia el mejoramiento continuo, que involucre el desafío de nuevos retos sobre los estándares de calidad, y responda a las necesidades que experimenta el estudiante matriculado en la institución.

Esta capacitación debe responder a los hallazgos presentados en los resultados de la investigación y cuya intención busca potenciar el servicio que se les ofrece a todos los estudiantes, independientemente de la jornada que estudian. Hay que comprender que el objetivo de la educación superior es formar profesionales, dentro de las diversas áreas del conocimiento para darle respuesta a las exigencias de la sociedad, en este proceso no sólo deben recaer los esfuerzos en la parte académica, sino también es vital que la universidad pueda proporcionar un servicio de atención de alta calidad.



En la medida en que el personal administrativo tenga una nueva concepción acerca de la prestación del servicio y su importancia en todo el proceso educativo del estudiante, podrá atender sus expectativas en cuanto a la percepción que pueda albergar de manera positiva sobre los servicios que se le ofrece por parte de la universidad, generando reconocimiento.

La propuesta para este plan de capacitación busca la articulación de dos ejes temáticos de alto valor que podrán transformar la manera de pensar de los administrados, estos son:

### **El eje temático 1: La calidad de servicio al cliente**

#### **Descripción de la capacitación**

Esta capacitación busca promover la calidad de atención que respondan a las necesidades de atención a los estudiantes, facilitando herramientas y estrategias al personal administrativo que coadyuven el mejoramiento en la prestación del servicio, de manera atenta, efectiva y de calidad que supere las expectativas del consumidor, que para este caso el cliente lo constituye el estudiante.

Los elementos que intervienen en esta capacitación están direccionados a estimular al personal administrativo, con el fin de desarrollar cualidades, actitudes y capacidades para hacerle frente a posibles situaciones relacionadas a la atención del estudiante.

#### **Objetivo**

- Proporcionar al personal administrativo estrategias y herramientas que les permitan potenciar sus capacidades y aptitudes para responder de manera



eficiente y efectiva a las necesidades de la población estudiantil en todo su proceso educativo dentro de la institución.

### **Temario**

- La atención al cliente (estudiante)
- Las necesidades del estudiante en el proceso educativo
- El pensamiento positivo y su impacto en la calidad de servicio
- El manejo de consulta e inquietudes del cliente (estudiante)
- La motivación: aliados en la búsqueda de respuestas a los problemas
- ¿Cómo reaccionar en situaciones adversas?
- ¿Cómo actuar eficazmente en la solución del problema?
- ¿Cómo establecer una comunicación favorable con el cliente (estudiante)?
- El camino hacia la excelencia en el servicio
- Estrategias para la excelencia
- Casos aplicados a la atención del cliente (estudiante)

### **Metodología**

El empleo de la metodología en esta capacitación debe ser de carácter práctico y participativo que facilite una interacción abierta, promoviendo la comprensión de las estrategias modernas y herramientas que permitan garantizar un servicio al estudiante con excelencia.



### **Fuentes Bibliográficas**

- Albrecht, Karl y Lawrence, Bradford. (2005). La excelencia en el servicio: Conozca y comprenda a sus clientes. Colombia: 3R Editores
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). Gestión de la calidad; Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson, Prentice Hall.
- Gosoo, F. (2010). Hiper satisfacción del cliente. México: Panorama Editorial.
- Pérez T., V. (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia del servicio. Vigo, España: Ideaspropias.
- Tigani, Daniel. (2006). La excelencia en el servicio. Liderazgo 21
- Tschohl, John. (2008). Servicio al cliente: Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. 5 Edición. Minneapolis, Minnesota: Service Quality Institute

### **El eje temático 2: La Administración efectiva del tiempo**

#### **Descripción de la capacitación**

Se pretende con esta capacitación que el personal administrativo haga uso eficiente de su tiempo y espacio, permitiendo de una manera ordenada y planificada las actividades cotidianas. Además, es una manera de sensibilizar a los colaboradores para hacer uso eficiente del tiempo, lo cual le permitirá mayor disponibilidad para brindarle atención a las necesidades de los estudiantes.

#### **Objetivo**

- Brindar a los administrativos los conocimientos y técnicas necesarias que permitan gestionar eficientemente el tiempo por medio del empleo de planes y programas de trabajo, que facilite maximizar el tiempo de trabajo.



## **Temario**

- El tiempo como factor productivo
- El valor del tiempo
- Control y manejo del tiempo
- Las cuatro dimensiones del tiempo; emergencias, prioridades, urgencias y trivialidades.
- Aprenda a delegar y a no decir "NO"
- Desarrollando planes y programas de trabajo
- Desarrollando una cultura productiva y eficiente, optimizando el tiempo
- Controle su propia vida: cinco pasos para dominar el flujo de trabajo
- Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio y las herramientas
- Casos de análisis

## **Metodología**

La metodología para esta capacitación debe ser participativa y práctica, debe incentivar la apropiación de conceptos, el pensamiento crítico, la asimilación del abordaje teórico, permitiendo a los participantes poder plasmar, de manera sistemática un programa de trabajo organizado. Se deben incorporar estrategias que promuevan el intercambio de ideas de manera fluida e integrando grupos de discusión sobre las ventajas que generan una buena administración del tiempo y su impacto sobre la prestación del servicio.



### **Fuentes Bibliográficas**

Allen, David. (2017). *Organízate con eficacia*. 2 edición. Argentina: Ediciones Urano

Covey, Stephen R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Ferriss, Timothy. (2014). *La semana laboral de 4 horas*. Barcelona: RBA Libros

Goleman, Daniel (2016). *Focus: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona: Kairos.

### **FASE 2: Conversatorios**

Establecer un programa de acercamiento tipo “conversatorios” entre el personal y los administrativos para generar un espacio para el intercambio de ideas, experiencias e inquietudes sobre el desempeño laboral y el compromiso de la institución frente a las necesidades del estudiantado.

El propósito de esta metodología es provocar un vínculo abierto e informal, permitiendo apelar a la afectividad y sensibilidad de los participantes para dilucidar hechos concretos sobre el devenir universitario, con el fin de que las autoridades puedan colaborar frente a situaciones que ameritan solución inmediata, de mediano y largo plazo. Estos diálogos organizados promoverán el sentido de corresponsabilidad, destinado a atender las necesidades y prioridades que demanda la población estudiantil.

En esta fase se trata de dinamizar el proceso de comunicación institucional, creando espacios organizados que permitan la comprensión e interacción de manera bidireccional entre colaborador y autoridades, construyendo a través del diálogo el



ejercicio de conversar, compartir opiniones, hechos conflictivos y contradictorios para discutir y deliberar, además situaciones concernientes al ambiente laboral que puedan responder a las necesidades del personal administrativo y estimulen la calidad en la prestación del servicio.

### **FASE 3: Evaluación de desempeño**

Es preciso comprender que ante los retos que enfrentan las organizaciones para asumir con responsabilidad las necesidades de los clientes o usuarios de los servicios, es importante contar con un recurso humano con las competencias, habilidades, actitudes y conocimientos que respondan a sus necesidades y que contribuyan con el desarrollo y crecimiento de la organización.

Desde esta premisa, la evaluación del desempeño constituye una herramienta de gestión del recurso humano para cualificar el potencial de los colaboradores, detectando las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo, para maximizar el aprovechamiento y que puedan contribuir a concretar los objetivos estratégicos de la organización.

La universidad no debe escapar de esta realidad y es sumamente importante que las autoridades superiores del Centro Regional Universitario de Barú (CRUBA) puedan llevar a cabo un programa de evaluación del desempeño de su personal administrativo periódicamente, permitiendo valorar de una manera más objetiva posible el rendimiento o productividad de los miembros que integran la institución. Esta evaluación facilitará el seguimiento y cumplimiento de los objetivos y metas de cada colaborador, valorar el aporte que genera cada uno de ellos en la institución, brindar incentivos con base en sus aportes, estimular el esfuerzo orientado hacia una gestión de calidad, promover la mejora



continua, el desarrollo profesional y académico, entre otros beneficios que representan para la institución.

Con este ejercicio se podrán obtener indicadores con el propósito de evaluar y mejorar los estándares de desempeño de su personal, como la posibilidad de fomentar una mejor comunicación, poder planificar y organizar la actividad laboral para que funcione más eficientemente, ayudar al desarrollo de su personal, consolidar un mayor compromiso con la institución, realizar algunas adecuaciones que faciliten un mejor ambiente laboral para su personal, reubicar a su personal, según sus capacidades para que su labor sea cónsona a las tareas y responsabilidades que se le asignan.

En la actualidad las organizaciones están reconociendo la importancia de evaluar su equipo de trabajo con la intención de lograr la sinergia necesaria para contribuir al beneficio global y sobre todo, para promover una mejor gestión de calidad. Por esta razón, la universidad debe contemplar dentro de su plan operativo anual un programa de gestión del recurso humano que permita evaluar y dar seguimiento a los estándares e indicadores de cumplimiento conforme con las expectativas del desempeño deseado.



## REFERENCIAS

- Acosta, R. (31 de Julio de 2017). *Coach Latinoamérica*. Recuperado el 4 de marzo de 2019, de Coach Latinoamérica:  
<http://www.coachlatinoamerica.com/virtual/blog/marketing-2/la-importancia-del-servicio-al-cliente/>
- Alegria, N. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional Cámara de Comercio del Municipio de Buenaventura*. Colombia: Universidad del Valle.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ávalos, C. (2017). *Influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los pacientes de la clínica DERMIKA, Trujillo*. Perú: Universidad de Trujillo.
- Barzola, M., y Illesca, J. (2018). *Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de los índices de calidad de servicio y su repercusión en la satisfacción de los clientes en las tres principales agencias*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Cañarte, L., Moreira, C., Baque, M., y Cantos, M. (2017). El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. *Polo del Conocimiento*, 2(12), 156-172.
- Chiang, M., Martin, J. M., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8 ava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Corredor Bustamante, A., y otros, y. (2006). *Pymes: Gestión y Clima Organizacional*. Barranquilla, Colombia: Coruniamericana.
- Cruzado, S. (2017). *Clima organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Hexágono Construcciones S.A.C., en el contexto de un mercado global, en Independencia*. Lima, Perú: Escuela Internacional de Posgrado.
- Daza, A. (2016). *Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del área de tintorería de la empresa INCA TOPS S.A. - Arequipa*. Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- De Gracia, K. (2010). *Distrito de Barú*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de Distrito de Barú: <http://distritodebaru.blogspot.com/2010/09/el-centro-regional-universitario-de.html>
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos : Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Edel N., R., Guzman C., F., y Garcia S., A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: Universidad Cristobal Colón.
- García, C. L. (2012). *El trabajo en Equipo: Un estudio de caso en la unidad de cuidados intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*. España: Universidad de Murcia.



- García, M., e Ibarra, L. (2009). *Dianóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Universidad de Guanajuato.
- Gavilanes, J. O. (31 de mayo de 2016). *Niveles Jerárquicos de la Empresa u Organización*. Recuperado el 6 de julio de 2017, de Niveles Jerárquicos de la Empresa u Organización: <http://nivelesdelaempresa1.blogspot.com/>
- Gélvez, J. (2010). *Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- George, D., y Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23, Step by Step: A Simple Guide and Reference* (14 ed.). New York: Routledge.
- González, A., y Brea, F. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 251-272.
- González., N., Olguín, J., Guzmán, J., y Guzmán, O. (2018). *El ingeniero, los negocios y la mercadotecnia*. Bloomington, EEUU: Nora Hilda González Durán.
- Gosoo, F. (2010). *Hiper satisfacción del cliente*. México: Panorama Editorial.
- Guashpa C., M. F. (2018). *La calidad de servicio de las cooperativas de taxis de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la satisfacción de los consumidores*. Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Landaeta, M. (2017). *Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Loza, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. *Cuadernos de Gestión*, 2, 22.
- Maish, E. (14 de Julio de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/pautas-realizar-estudios-clima-organizacional/>
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento Técnico*. Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. .
- Molinar, C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Revista de Psicología del trabajo*. Vol. 17, No. 2, 233-235.
- Morales, F. (15 de 5 de 2018). *Acsendo.blog*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de Acsendo.blog: <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Morales, M. (2017). *Modelo estratégico para el mejoramiento del servicio de atención al cliente en la empresa Multiservicios M & F del Perú*. S.A.C. Perú: Universidad Señor de SIPAN.
- Naranjo, F. (2017). *El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Libertad*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Noriega M., y Barros, C.(2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122.
- Núñez, M. (2007). Las variables: Estructura y función en la hipótesis. *Investigación Educativa*. Vol. 11. No. 20. Julio-Diciembre, 163-179.



- Peralta, R. (26 de junio de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia del servicio*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Quimbíta, J., y Salazar, A. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Florícola Ever Green Roses, S.A.* Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- RAE. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=HTaSsfa>
- Robbins, S. P., y Jodge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez, F. (2015). *RICDE HUMAN*. Recuperado el 23 de Febrero de 2019, de RICDE HUMAN: <https://www.ricdehuman.com/evaluacion-del-clima-laboral.php>
- Sánchez, M., y Sánchez, M. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Revista Científica de la Universidad Veracruzana*, 110-117.
- Santomá, R. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad del servicio. Una aplicación del Concept Mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Barcelona, España: Universitat Ramon Llull.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Serna, H. (2006). *El servicio al cliente. Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Universidad de Málaga, España: Grupo EumedNet.
- Tam, N. (2 de Abril de 2012). *El Capital Financiero*. Recuperado el 9 de Abril de 2017, de El Capital Financiero: <http://elcapitalfinanciero.com/igualdad-de-genero-en-panama-un-imperativo-moral-y-economico/>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ta. ed.). (N. Editores, Ed.) México: Limusa.
- Toro, F., y Posada, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Tumino, M. C., y Poitevin, E. R. (mayo-agosto, vol. 12, núm. 2, de 2014). Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estu-dianes y docentes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1-23.
- UNACHI. (s/f). *Universidad Autónoma de Chiriquí*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de Universidad Autónoma de Chiriquí: <http://www.unachi.ac.pa/index.php/cruba>



**ANEXOS**





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ**  
**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE BARÚ (CRUBA)**  
**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN**  
**ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS**

Se le agradece su disposición para realizar la siguiente encuesta. La información suministrada es confidencial y permanecerá en el anonimato.

**Objetivo:** Obtener información del personal administrativo sobre el ambiente laboral y los factores que intervienen

**Información General**

**Género** Masculino   
 Femenino

**Años de Servicios**

**Nivel académico**

Bachiller o menos   
 Licenciatura   
 Especialización   
 Maestría   
 Doctorado

**Instrucciones:** Responda toda las preguntas marcando una "X" según sea su respuesta seleccionando un criterio

Los criterios son:

**Nunca 1      Casi Nunca 2      A Veces 3      Casi Siempre 4      Siempre 5**

No.	Items	1	2	3	4	5
1	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
2	Recibo algún reconocimiento formal de la institución por el desempeño del trabajo					
3	La comunicación interna en el departamento u oficina es armoniosa					
4	Cuento con la colaboración de mis compañeros dentro y fuera de la oficina					
5	Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la institución					
6	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.					
7	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando					
8	Las condiciones de temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo					
9	Mi jefe inmediato me hace sentir que mi trabajo es importante					
10	Podría decir que la comunicación en el departamento u oficina es eficiente					
11	Existe un buen nivel de confianza entre todos mis compañeros de trabajo					
12	En la institución hay la oportunidad de capacitarme mediante seminarios, talleres, cursos o congresos.					
13	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
14	Las tareas que realizo están acorde a mis capacidades					
15	Los ambientes donde trabajo están ordenados y correctamente organizados					
16	La institución organiza reuniones de confraternidad y eventos deportivos o culturales					
17	Mi jefe inmediato tiene buena comunicación conmigo					
18	En mi ambiente de trabajo existe armonía y respeto entre colaboradores y jefes					
19	Se me toma en cuenta en los programas de formación que brinda la universidad					
20	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
21	Estoy satisfecho con las tareas que se me asignan					
22	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
23	Se otorgan incentivos o recompensas por el trabajo realizado					
24	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
25	El grupo de trabajo valora mis aportes.					
26	Se me reconoce todo esfuerzo de superación y desarrollo profesional					
27	Mi jefe se preocupa por transmitir objetivos y metas de la institución					
28	El salario que recibo es acorde al trabajo que realizo					
29	Se cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera permanente.					
30	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y me agrada trabajar con ellos					
31	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.					
32	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.					
33	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
34	Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo					
35	Mi capacidad profesional son cónsonas a las tareas y responsabilidades asignadas					





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ**  
**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE BARÚ (CRUBA)**  
**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN**  
**ENCUESTA PARA ESTUDIANTES**

Se le agradece su disposición para realizar la siguiente encuesta. La información suministrada es confidencial y permanecerá en el anonimato.

**Objetivo:** Identificar la percepción de los estudiantes sobre el grado de satisfacción que experimentan de los servicios que brinda el CRUBA

**Información General:** Llene las casillas correspondiente con una "X"

<b>Edad</b>	Menos de 18	<input type="checkbox"/>
	18 - 24	<input type="checkbox"/>
	25 - 32	<input type="checkbox"/>
	33 - 40	<input type="checkbox"/>
	Mas de 40	<input type="checkbox"/>

Sexo		Jornada de Estudio			
Masculino	Femenino	Matutino	Vespertino	Nocturno	Fin Semana
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Instrucciones:** Responda toda las preguntas marcando una "X" según sea su respuesta seleccionando un criterio

Los criterios son:

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>1</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>2</b>
<b>Parcialmente Satisfecho</b>	<b>3</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>4</b>
<b>Muy Satisfecho</b>	<b>5</b>

No.	Items	1	2	3	4	5
1	El servicio de atención de caja me permite efectuar mis pagos oportunamente					
2	La administración es eficaz para solucionar problemas					
3	Los servicios sanitarios se encuentran aseados y en buenas condiciones					
4	<b>El personal administrativo tiene los conocimientos suficientes para responder a mis consultas</b>					
5	<b>Mi percepción acerca del servicio ofrecido en los laboratorios de informática</b>					
6	El servicio ofrecido por las cafeterías es eficiente					
7	Mi nivel de conformidad con el proceso de matrícula					
8	Me han brindado información sobre mis deberes, derechos y prohibiciones dentro de la Universidad					
9	La institución me brinda asistencia en la atención de servicios de salud					
10	Las autoridades y administrativos atienden con prontitud mis consultas e inquietudes					
11	Cuando necesito realizar alguna consulta en registros académicos me brindan la información que requiero					
12	En la institución existe un ambiente de constante cooperación por el personal administrativo					
13	La orientación que recibo en el proceso de matrícula permite agilizar los trámites de ingreso					
14	El personal administrativo demuestra interés por responder a mis consultas					
15	La planificación y entrega horaria en los periodos académicos se realiza oportunamente					
16	El horario de atención de la biblioteca me permite realizar tareas e investigaciones					
17	La limpieza y el ordenamiento en las aulas es permanente					
18	Cuando requiero consultar sobre una situación académica se me brinda toda la atención					
19	Se brinda soporte tecnológico cuando se requiere en una clase y/o actividad académica					
20	Hay interés por las autoridades y administrativos en solucionar los problemas que se presentan en la institución					
21	La atención brindada desde mi ingreso a la universidad ha llenado mis expectativas					
22	La cordialidad y atención que recibo del personal administrativo es permanente					
23	El personal administrativo demuestra motivación en la búsqueda de respuesta a mis problemas					
24	La información recibida durante la inducción a la vida universitaria contribuyó en la inserción y adaptación para enfrentar los desafíos académicos					
25	El horario de atención sobre los servicios que ofrece la universidad se ajusta a la necesidad del estudiante.					
26	La seguridad ofrecida por la universidad es de reconocimiento					
27	Capacidad de desenvolvimiento del personal al responder ante una inquietud de un estudiante					
28	Los procesos y canales de comunicación entre los estudiantes y administrativos son adecuados					
29	El servicio de la biblioteca es eficiente					
30	Mi percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido					



### Estadísticas descriptiva de la muestra de estudiantes del CRUBA

#### Descriptive Statistics

No	Items	N	Mean	Std. Deviation	Variance
1	El servicio de caja me permite efectuar mis pagos oportunamente.	265	3.8	1.176	1.384
2	La admiración es eficaz para solucionar problemas.	265	3.2	1.153	1.329
3	Los servicios sanitarios se encuentran aseados y en buenas condiciones.	265	2.7	1.254	1.572
4	El personal administrativo tiene los conocimientos suficientes para responder a mis consultas.	265	3.6	1.060	1.124
5	Mi percepción acerca del servicio ofrecido en los laboratorios de informática.	265	3.4	1.300	1.690
6	El servicio ofrecido por las cafeterías es eficiente.	265	3.3	1.386	1.922
7	Mi nivel de conformidad con el proceso de matrícula.	265	3.4	1.117	1.248
8	Me han brindado información sobre mis deberes, derechos y prohibiciones dentro de la Universidad.	265	3.2	1.318	1.737
9	La institución me brinda asistencia en la atención en los servicios de salud	265	2.7	1.381	1.908
10	Las autoridades y administrativos atienden con prontitud mis consultas e inquietudes.	265	3.2	1.144	1.309
11	Cuando necesito realizar alguna consulta en registros académicos me brindan la información que requiero.	265	3.6	1.155	1.335
12	En la institución existe un ambiente de constante cooperación por el personal administrativo	265	3.4	1.091	1.191
13	La orientación que recibo en el proceso de matrícula permite agilizar los trámites de ingreso.	265	3.6	1.186	1.407
14	El personal administrativo tiene los conocimientos suficientes para responder mis consultas	265	3.5	1.061	1.125
15	La planificación y entrega horaria en los periodos académicos se realiza oportunamente.	265	3.4	1.233	1.521
16	El horario de atención en la biblioteca me permite realizar mis tareas e investigaciones.	265	3.8	1.149	1.319
17	La limpieza y el ordenamiento en las aulas es permanente.	265	3.4	1.258	1.584
18	Cuando requiero consultar sobre una situación académica se me brinda toda la atención.	265	3.4	1.107	1.226
19	Se brinda soporte tecnológico cuando se requiere en una clase y/o actividad académica.	265	3.5	1.198	1.435
20	Hay interés por las autoridades y administrativos en solucionar los problemas que se presentan en la institución.	265	3.1	1.155	1.334
21	La atención brindada desde mi ingreso a la universidad ha llenado mis expectativas.	265	3.4	1.147	1.315
22	La cordialidad y atención que recibo del personal administrativo es permanente.	265	3.3	1.176	1.383
23	El personal administrativo demuestra motivación en la búsqueda de respuestas a mis problemas	265	3.3	1.200	1.440



24	La información recibida durante la inducción a la vida universitaria contribuyó en la inserción y adaptación para enfrentar los desafíos académicos.	265	3.4	1.082	1.172
25	El horario de atención sobre los servicios que ofrece la universidad se ajusta a la necesidad del estudiante.	265	3.3	1.158	1.340
26	La seguridad ofrecida por la universidad es de reconocimiento.	265	3.0	1.271	1.615
27	La capacidad de desenvolvimiento del personal al responder ante una inquietud de un estudiante.	265	3.3	1.150	1.322
28	Los procesos y canales de comunicación entre los estudiantes y administrativos son adecuados.	265	3.4	1.060	1.124
29	El servicio de biblioteca es eficiente.	265	3.7	1.120	1.254
30	Mi percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido.	265	3.4	1.153	1.329



### Estadísticas descriptiva del personal administrativos del CRUBA

#### Descriptive Statistics

No	Items	N	Mean	Median	Std. Deviation
		Valid			
1	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.	22	3.77	4.00	.973
2	Las condiciones de temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo.	22	3.82	4.00	1.181
3	Los ambientes donde trabajo están ordenados y correctamente organizados.	22	3.95	4.00	1.046
4	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	22	4.36	5.00	.848
5	Se cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera permanente	22	3.32	3.00	1.323
6	Recibo algún reconocimiento formal de la institución por el desempeño en el trabajo.	22	2.23	2.00	1.478
7	Mi jefe inmediato me hace sentir que mi trabajo es importante.	22	3.36	3.50	1.399
8	La institución organiza reuniones de confraternidad y eventos deportivos o culturales.	22	2.73	2.50	1.162
9	Se otorgan incentivos o recompensas por el trabajo realizado.	22	2.09	2.00	1.342
10	Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo y me agrada trabajar con ellos.	22	4.18	4.00	.733
11	La comunicación interna en el departamento u oficina es armoniosa.	22	4.09	4.00	1.151
12	Podría decir que la comunicación en el departamento u oficina es eficiente.	22	3.77	4.00	1.193
13	Mi jefe inmediato tiene buena comunicación conmigo.	22	3.73	3.50	1.162
14	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	22	3.41	4.00	1.260
15	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	22	3.86	4.00	.941
16	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace participar de las decisiones.	22	3.18	3.00	1.402
17	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	22	3.32	3.50	1.359
18	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.	22	3.82	4.00	1.181
19	Mi jefe se preocupa por transmitir los objetivos y metas de la institución.	22	3.45	4.00	1.405
20	Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo.	22	3.86	4.00	1.283
21	Cuento con la colaboración de mis compañeros dentro y fuera de la oficina.	22	4.00	4.00	1.024
22	Existe un buen nivel de confianza entre todos mis compañeros	22	3.55	3.50	1.184



23	En mi ambiente de trabajo existe armonía y respeto entre colaboradores y jefes	22	3.59	4.00	1.532
24	El grupo de trabajo valora mis opiniones.	22	3.82	4.00	.958
25	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	22	4.50	5.00	.740
26	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando.	22	4.27	4.00	.767
27	Las tareas que realizo están acordes a mis capacidades.	22	4.18	5.00	1.368
28	Estoy satisfecho con las tareas que se me asignan.	22	4.27	4.00	.935
29	El salario que recibo es acorde al trabajo que realizo.	22	4.05	5.00	1.327
30	Mi capacidad profesional son cónsonas a las tareas y responsabilidades asignadas.	22	4.77	5.00	.869
31	Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la institución.	22	4.23	4.50	.922
32	En la institución hay oportunidad de capacitarme y desarrollarme profesionalmente.	22	4.05	4.00	.950
33	Se me toma en cuenta en los programas de formación que brinda la Universidad.	22	3.36	3.00	.902
34	Se me reconoce todo esfuerzo de superación y desarrollo profesional.	22	3.00	3.00	1.690
35	Recibo información para actualizar los conocimientos de mi trabajo.	22	2.68	3.00	1.249