

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN
DEL ESTUDIANTE DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA UNC - PERIODO 2015 II.”

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:
EDWIN MARÍN MUÑOZ

ASESOR
Dr. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ

CAJAMARCA - PERÚ
2016

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de investigación:

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar esta tesina sobre la influencia del clima organizacional en la satisfacción del estudiante de la escuela académico profesional de administración de la UNC - periodo 2015 II.

A mis Padres por estar ahí cuando más los necesité; en especial a mi madre por su ayuda y constante cooperación y; a mis amigos por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles.

Agradecimiento

A Dios, por brindarme la dicha de la salud y bienestar
físico y espiritual

A mis padres, como agradecimiento a su esfuerzo, amor
y apoyo incondicional, durante mi formación tanto
personal como profesional.

A los docentes, por brindarme su guía y sabiduría en el
desarrollo de esta investigación.

Índice General

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice General	iv
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Introducción	xi
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo General.	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Delimitación y Justificación de la Investigación.....	2
1.4.1. Delimitación:	2
A. Espacial – Geográfica.....	2
B. Cronológica o Temporal.....	2
C. Social.....	3
1.4.2. Justificación e Importancia:.....	3
Capítulo II. Marco Teórico.....	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	4
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	4
2.1.3. Antecedentes Locales	5
2.2. Bases Teóricas.....	6
2.2.1. Clima Organizacional.....	6
A. Tipos de clima organizacional.....	8
a. <i>Clima tipo Autoritario - Explotador</i> :.....	8
b. <i>Clima tipo Autoritario – Paternalista</i>	8
c. <i>Clima tipo Participativo - Consultivo</i>	8
d. <i>Clima tipo Participativo – Grupal</i>	9
B. Dimensiones o factores del clima organizacional.	9

a.	<i>Estructura</i>	9
b.	<i>Responsabilidad (empowerment):</i>	9
c.	<i>Recompensa:</i>	10
d.	<i>Desafío:</i>	10
e.	<i>Relaciones:</i>	10
f.	<i>Cooperación</i>	10
g.	<i>Estándares:</i>	10
h.	<i>Conflictos:</i>	10
i.	<i>Identidad</i>	10
C.	Características del clima organizacional.	13
D.	Medición del clima organizacional.	15
a.	<i>Objetivos:</i>	16
b.	<i>Comunicación:</i>	16
c.	<i>Grupo de trabajo:</i>	16
d.	<i>Condiciones de trabajo:</i>	16
e.	<i>Oportunidades de carrera:</i>	16
f.	<i>Competencia supervisora:</i>	17
g.	<i>Compensación y reconocimiento:</i>	17
E.	Escalas de clima organizacional.....	22
F.	Ventajas del diagnóstico organizacional.	23
2.2.2.	Satisfacción.	24
A.	Calidad y satisfacción.....	24
B.	Cliente.	25
a.	<i>Expectativa del cliente.</i>	26
b.	<i>Percepciones del cliente</i>	27
C.	Satisfacción del cliente.....	28
D.	Atención al cliente.....	30
a.	<i>Perfil del personal de atención al cliente</i>	31
E.	Servicio.....	33
a.	<i>Calidad en el servicio</i>	33
b.	<i>Servicio al cliente</i>	34
F.	Papel de los empleados en la entrega de servicios.	34

2.2.3.	Satisfacción del Estudiante.....	35
A.	Calidad educativa	35
B.	Evaluación de la calidad educativa	36
C.	Satisfacción de los usuarios de los servicios educativos	38
D.	Diseño de los instrumentos de evaluación	40
2.3.	Marco Conceptual.	44
A.	<i>Calidad de servicio</i>	44
B.	<i>Clima laboral:</i>	44
C.	<i>Comunicación</i>	44
D.	<i>Conflicto</i>	44
E.	<i>Conflictos interpersonales</i>	44
F.	<i>Estudiantes</i>	44
G.	<i>Frustración</i>	44
H.	<i>Líder</i>	44
I.	<i>Motivación</i>	44
J.	<i>Percepción:</i>	44
K.	<i>Satisfacción</i>	44
L.	<i>Servicio</i>	44
M.	<i>Servicio al cliente</i>	44
2.4.	Hipótesis.....	45
2.5.	Variables.	45
2.5.1.	Variable Independiente	45
2.5.2.	Variable Dependiente	45
2.6.	Operacionalización de Variables.....	46
Capítulo III.	Planteamiento Metodológico	47
3.1.	Tipo de Investigación.	47
3.2.	Diseño de Investigación.	47
3.3.	Método de Investigación.	47
3.3.1.	Método Analítico.....	47
3.3.2.	Método Sintético	47
3.4.	Alcance de la Investigación.....	47
3.4.1.	Población.....	47

3.4.2. Muestra.....	48
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
3.5.1. Encuestas.....	48
3.5.2. Internet	48
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	48
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados	49
4.1. Clima Organizacional.....	49
4.2. Satisfacción del Estudiante.....	59
Conclusiones	79
Recomendaciones.....	81
Referencias Bibliograficas	83
Anexos.....	84

Lista de Tablas

- Tabla N° 01.- Factores del índice de satisfacción
- Tabla N° 02.- Escala de clima organizacional
- Tabla N° 03.- Operacionalización de variables
- Tabla n° 04.- Factor comunicación
- Tabla N° 05.- Factor motivación
- Tabla N° 06.- Factor confianza
- Tabla N° 07.- Factor participación
- Tabla N° 08.- Resumen del análisis por factor del clima organizacional
- Tabla N° 09.- Factor infraestructura
- Tabla N° 10.- Factor docentes
- Tabla N° 11.- Factor atención administrativa
- Tabla N° 12.- Factor de plan de estudios y metodología de estudio
- Tabla N° 13.- Factor evaluación
- Tabla N° 14.- Factor tutorías
- Tabla N° 15.- Factor conocimientos y formación
- Tabla N° 16.- Factor prácticas pre-profesionales
- Tabla N° 17.- Resumen del análisis por factores de la satisfacción del estudiante
- Tabla N° 18.- Promedio de las variables en investigación
- Tabla N° 19.- Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción del estudiante

Lista de Figuras

- Figura N° 01.-Caracterización del clima organizacional
- Figura N° 02.-Flujo de clima organizacional
- Figura N° 03.-Esquema de clima organizacional
- Figura N° 04.-Análisis por ítem evaluado en el factor comunicación
- Figura N° 05.-Ponderación obtenida sobre el nivel de comunicación
- Figura N° 06.-Análisis por ítem evaluado en el factor motivación
- Figura N° 07.-Ponderación obtenida sobre el nivel de motivación
- Figura N° 08.-Análisis por ítem evaluado en el factor confianza
- Figura N° 09.-Ponderación obtenida sobre el nivel de confianza
- Figura N° 10.-Análisis por ítem evaluado en el factor participación
- Figura N° 11.-Ponderación obtenida sobre el nivel de participación
- Figura N° 12.-Análisis por factor evaluado del clima organizacional
- Figura N° 13.-Resultado del nivel de clima organizacional
- Figura N° 15.-Ponderación obtenida sobre la infraestructura
- Figura N° 16.-Análisis por ítem evaluado en el factor docentes
- Figura N° 17.-Ponderación obtenida sobre calidad docente
- Figura N° 18.-Análisis por ítem evaluado en el factor atención administrativa
- Figura N° 19.-Ponderación obtenida sobre la atención administrativa
- Figura N° 20.-Análisis por ítem evaluado en el factor plan de estudio y metodología de estudio.
- Figura N° 21.-Ponderación obtenida sobre el plan de estudios y metodología de estudios
- Figura N° 22.-Análisis por ítem evaluado en el factor evaluación
- Figura N° 23.-Ponderación obtenida sobre forma de evaluación
- Figura N° 24.-Análisis por ítem evaluado en el factor tutorías
- Figura N° 25.-Ponderación obtenida sobre tutorías
- Figura N° 26.-Análisis por ítem evaluado en el factor conocimientos y formación
- Figura N° 27.-Ponderación obtenida sobre el nivel de conocimientos y formación
- Figura N° 28.-Análisis por ítem evaluado en el factor prácticas
- Figura N° 29.-Ponderación obtenida sobre prácticas pre-profesionales

Figura n° 30.-Análisis por factor evaluado de la satisfacción del estudiante

Figura N° 31.-Resultado obtenido sobre el nivel de satisfacción del estudiante

Figura N° 32.-Comparación del análisis del clima organizacional y la satisfacción del estudiante

Figura N° 33.-Relación entre clima organizacional y satisfacción del estudiante

Introducción

En la actualidad las universidades se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los miembros involucrados en esta. En nuestro país estamos pasando por una reforma educativa la cual tiene por objetivo formar profesionales competitivos, con exigencias sociales, económicas e institucionales. Por ellos es conveniente que las Escuelas Académicas de cada universidad cuenten con un clima organizacional que favorezca la calidad educativa de todos los miembros. Asimismo, la experiencia demuestra que un buen clima organizacional contribuye normalmente a la eficiencia, porque intervienen diversos factores de la gestión educativa.

En los últimos años se ha podido evidenciar que hay una imagen negativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, debido a la falta de comunicación, poca tolerancia, los conflictos interpersonales, etc. Los mismos que van creando un clima que no es favorable entre los miembros de la comunidad educativa pudiendo esto afectar al desempeño docente y al proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de dicha universidad.

Razón por la cual se busca crear un ambiente adecuado donde se practique el respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros. Por esta razón se ha considerado la importancia de realizar un análisis, de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los estudiantes de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca, el cual pueda ayudar a que la parte directiva establezca estrategias que conlleven al cumplimiento de políticas de calidad educativa.

Autor.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En los últimos años, se espera que las universidades públicas logren una educación de calidad y una permanente reflexión de la práctica pedagógica con el fin de intervenirla, reorientarla y mejorarla. Tanto el gobierno central como algunos gobiernos locales han incorporado en su agenda propuestas en mejora de éstas y para que esto ocurra, es necesario ejecutar acciones evaluativas concebidas como procesos actualizados y permanentes de formación e investigación que generen información que permita reflexionar sobre el hecho educativo y en consecuencia, actuar sobre él.

Las universidades son espacios privilegiados en donde tenemos la oportunidad de aprender a convivir y desarrollar las capacidades necesarias para convertirse en ciudadanos responsables. Asumiendo los valores que sostienen la vida democrática, de modo que podamos ponerlos en práctica a lo largo de nuestra vida. Hoy en día es un reto contar con universidades donde todos los miembros trabajen en equipo por un fin común, contando con un clima armonioso en donde se den las condiciones necesarias para un mejor desenvolvimiento de los docentes y estudiantes.

En este sentido se hace necesario que las universidades que son el lugar donde pasamos gran parte de nuestro tiempo sean espacios agradables donde se practique el respeto, la tolerancia y la comunicación lo cual contribuye a la eficacia de la educación.

Sin embargo se observa que en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca, se ve afectada por la falta de comunicación eficiente entre docentes, viéndose esto reflejado en el clima organizacional, lo cual repercute en el desempeño docente y en la calidad de atención al estudiante.

Algunos factores que podrían estar ocasionando esta problemática puede ser el desgaste emocional ante los conflictos en la universidad, por la doble carga laboral en algunos casos, Así mismo se puede apreciar que en muchos casos no existe una confianza entre docentes lo que dificulta un trabajo en equipo, cada quien trabaja

aisladamente lo que afecta el clima organizacional, por lo tanto existe escasa participación en las actividades institucionales (proyectos, comisiones, etc). En este sentido, el clima organizacional y la forma en el cual este afecta en la satisfacción de estudiante, constituyen un elemento fundamental para observar y analizar.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo influye el clima organizacional en la satisfacción del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar y analizar los factores que determinan el clima organizacional
- Identificar y analizar los factores que determinen la satisfacción del estudiante
- Determinar el nivel de clima organizacional de la E.A.P Administración
- Determinar el nivel de la satisfacción del estudiante de la E.A.P Administración
- Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del estudiante de la E.A.P. Administración

1.4. Delimitación y Justificación de la Investigación

1.4.1. Delimitación:

A. Espacial – Geográfica

El área geografía de la investigación comprende a la zona de Cajamarca ciudad.

B. Cronológica o Temporal

El estudio se desarrollara en el periodo comprendido entre diciembre de 2015 y marzo de 2016.

C. Social

El estudio tiene como unidad de análisis a la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca y alcanza a todos sus estudiantes, docentes y personal administrativo en el periodo académico 2015-II.

1.4.2. Justificación e Importancia:

Debido a las dificultades administrativas y académicas, entre otras, que existen en las diferentes instituciones educativas, hoy es necesario interesarnos por el estudio del clima organizacional de las mismas, en este caso analizando los efectos que tiene un determinado clima organizacional en la satisfacción del estudiante.

Este estudio beneficiara a todos los miembros de la E.A.P. de Administración puesto que se dará a conocer cuál es la realidad en la que se encuentra la escuela y alcanzara al personal administrativo, docentes y estudiantes, sirviendo como modelo para poder aplicar esta investigación en otras instituciones. Tiene relevancia social, puesto que se aporta con información sobre el clima organizacional de las instituciones, entendiéndose que un buen clima organizacional constituye como un indicador de calidad, muy necesario para ser analizado en un sistema organizacional, donde varias personas interactúan y se relacionan entre sí.

Desde el punto de vista práctico tiene importancia porque los resultados pueden ser útiles para que los implicados busquen mejorar el clima organizacional y la satisfacción del estudiante de la E.A.P Administración.

En el punto de vista teórico es importante porque para poder entender el problema se necesita analizar las teorías que las sustentan, por ello la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento del conocimiento sobre satisfacción y clima organizacional.

Tiene una utilidad metodológica porque en esta investigación se aplicara técnicas e instrumentos de estudio, que se podrán aplicar en otras investigaciones similares

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

- **Calva, D.; Hernández, G. (2004), Tesis denominada “Análisis de la percepción del clima organizacional en Interceramic Puebla” de la Universidad de las Américas Puebla - México.** Asume las siguientes conclusiones: En las organizaciones, el conocimiento del clima organizacional se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento de los trabajadores. Así mismo es necesario que la institución conozca las metas, ideales y aspiraciones personales que tienen sus empleados logrando con ello, el que se sientan en confianza y aporten más de sí en la institución.
- **Schreiner Rivera, C. (2004), Tesis denominada “Análisis de clima laboral de Ford”. de la Universidad de las Américas Puebla - México.** Quien concluye entre otros aspectos que la comunicación organizacional es el flujo de información que se da en una organización, tanto en su estructura interna como externa, pues dentro de la misma se enfocan diferentes conceptos y usos que nos ayudan a entender las principales teorías de la comunicación organizacional.
- **Clerc A, Saldivia B, Serrano G. (2010), Diplomado denominado “Liderazgo y su influencia sobre el Clima Laboral” Universidad Austral de Chile.** concluyen que para obtener un buen clima laboral es necesario favorecer y fomentar las buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de salud, base del buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así sentirnos satisfechos con nuestro trabajo y transmitir este sentimiento hacia nuestros usuarios.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- **Aguado Maldonado, José E. Lima (2012). Tesis denominada “Clima organizacional en una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.” Universidad San Ignacio de Loyola – Perú.** Él concluye que existe un nivel regular de clima organizacional en su dimensión

de relaciones que tienen los docentes. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución

- **Vargas Pardo, Luz M. Chiclayo (2015). Tesis “Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón - Lambayeque”. Universidad Católica Santo Torivio de Mogrovejo – Perú.** Concluye en lo referente a la satisfacción laboral que la mayoría del personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización. La causa más relevante por la que el personal se encuentra poco satisfecho se refiere a la dimensión de satisfacción.

2.1.3. Antecedentes Locales

- **Chilón Cuzco, Franklin. (2011). Tesis “Diagnóstico y Propuesta para la mejora del clima organizacional de la empresa Delta Confecciones S.R.L.” Universidad Nacional de Cajamarca – Perú.** Concluye que los factores que influyen de manera positiva en la determinación del clima organizacional de Delta Confecciones SRL, son la motivación y las relaciones de trabajo. Y los factores negativos son la autorrealización y la gestión.
- **Tello Gonzales, Everth E. (2012). Tesis “Diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada”. Universidad Nacional de Cajamarca – Perú.** Concluye que el factor de políticas administrativas no es tan adecuado según la percepción de los trabajadores de la municipalidad, estas políticas se relacionan con: los horarios de trabajo inadecuado, el no reconocimiento a horas extras y el sueldo que paga a los empleados es bajo.
- **Idrogo Vásquez, Wilmer A. (2012). Tesis “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el Primer Semestre del 2012”. Universidad Nacional**

de Cajamarca – Perú. Concluyo que los factores de mayor impacto en la satisfacción laboral de los docentes son el desarrollo personal y desempeño de tareas. Sin embargo es importante resaltar que los factores que se manifiestan en la satisfacción laboral son el beneficio laboral y las políticas administrativas.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1.Clima Organizacional.

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

El concepto de clima permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos desde una cesión también compleja. (Bertalanffy. 1994. p.35).

En síntesis, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente del grupo, y b) la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes. (Buckley. 1993. p. 67).

Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona.

El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales,

determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.

Bustos y Miranda (2001) refiere que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

A. Tipos de clima organizacional.

Como ya se indicó el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El clima organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Barroso (2014) distingue los siguientes tipos de climas existentes en las organizaciones:

- a. *Clima tipo Autoritario - Explotador*: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- b. *Clima tipo Autoritario – Paternalista*: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- c. *Clima tipo Participativo - Consultivo*: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que

tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- d. *Clima tipo Participativo – Grupal*: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

B. Dimensiones o factores del clima organizacional.

Litwin y Stinger(2001), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. *Estructura*: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b. *Responsabilidad (empowerment)*: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

- c. *Recompensa*: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. *Desafío*: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e. *Relaciones*: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. *Cooperación*: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g. *Estándares*: Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h. *Conflictos*: Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i. *Identidad*: Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Kolb, Rubin, y McIntyre (2001) manifiestan que la caracterización del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Figura N° 01.- Caracterización del Clima Organizacional

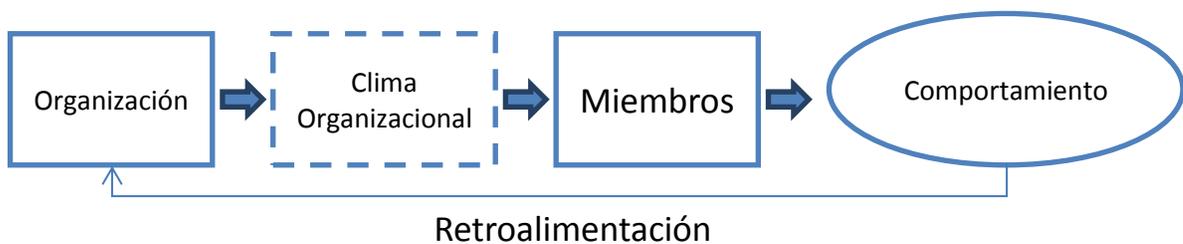


Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura N° 02.- Flujo de Clima Organizacional



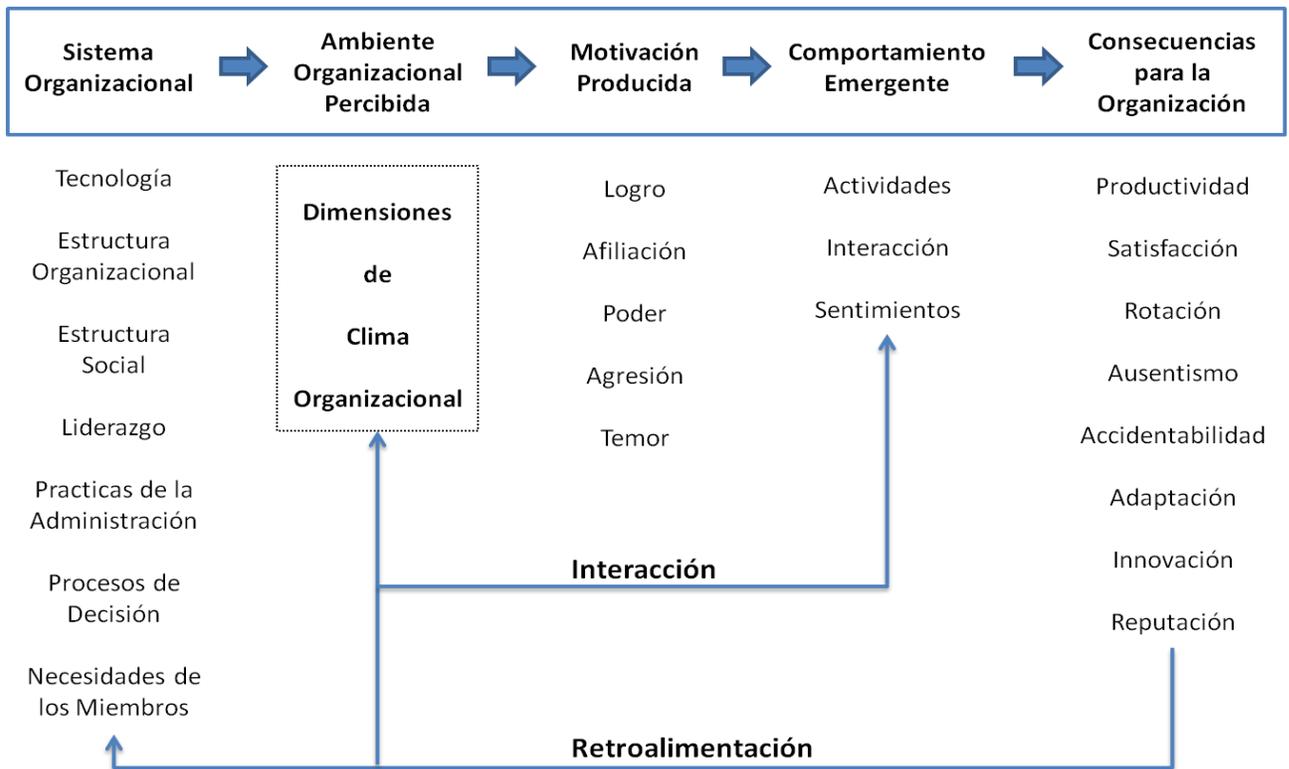
Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción

con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional: “El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger, proponen el siguiente esquema de clima organizacional.

Figura N° 03.- Esquema de Clima Organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este

comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de desarrollo organizacional en tanto contribuya a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano, y la proactividad.

C. Características del clima organizacional.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. Maturana (1999) nos dice que el sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- a. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- f. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un

estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

g. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

D. Medición del clima organizacional.

Garcés (2004) señala que para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Un estudio de este tipo consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o departamento que se desea consultar. La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico).

Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales – difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aun cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se deriven de éste, muchos no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación.

Barroso, Paolo (2004) manifiesta que todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la organización, todos, o al menos la mayoría de, los siguientes aspectos:

- a. *Objetivos*: ¿conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
- b. *Comunicación*: ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
- c. *Grupo de trabajo*: ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
- d. *Condiciones de trabajo*: ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
- e. *Oportunidades de carrera*: ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.

f. *Competencia supervisora*: ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

g. *Compensación y reconocimiento*: ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

Introducción e instrucciones: se debe indicar el porqué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.

Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.

Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima. Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

Cabe destacar que si bien el tipo de preguntas descritas son las más comunes, no son la única forma de medir el clima organizacional. Es factible también utilizar preguntas abiertas como “¿Qué opina de su remuneración?”, así como entrevistas personales o focus groups.

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

✓ Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

✓ Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de Cuadros y Figuras de fácil interpretación.

Los paquetes estadísticos más sofisticados permiten realizar cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permitan diagnosticar con mayor precisión los problemas.

En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y el deber ser. Así, si ante la pregunta “Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo”, el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de adiestramiento. La evaluación del clima organizacional constituye un mecanismo importante que en esencia evalúa el estado actual de la empresa en lo que se refiere a:

- ✓ Conocer las Actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa.
- ✓ Identificar cuales factores propician satisfacción para mantenerlos e incrementarlos; y viceversa, cuáles deben mejorarse.

Tiene además un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la encuesta se le hace sentir al personal, el interés de la Empresa por su Desarrollo Integral y bienestar en su trabajo. El estudio en mención incluye la calificación del Índice de satisfacción del personal, respecto de las variables que se detallan a continuación:

Tabla N° 01 Factores del índice de satisfacción

N°	Relación de Factores	Porcentaje de Satisfacción	Porcentaje de Importancia
1	Sueldos y Prestaciones		
2	Oportunidades de progreso		
3	Comunicación		
4	Desarrollo Personal		
5	Grupo de Trabajo		
6	Jefe		
7	Condiciones Físicas		
8	Trabajo		
9	La Compañía en General		
10	Seguridad		
11	Integración de Objetivos		
12	Productividad		
13	Promedio General		

Fuente: Garcés Fuentes, A. (2004) Medición del Clima Organizacional. Madrid.

Se consideran una serie de escalas que hacen referencia al clima organizacional:

Tabla N° 02 Escala de clima organizacional

NOMBRE DE LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agotados con deberes de rutina y otros trabajos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
Esprit(espíritu)	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están disfrutando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una

	dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el centro de poder de la organización y los demás integrantes
Producción	Se refiere al comportamiento caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; haciendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en el estímulo laboral y económico.
Riesgo	El sentido de riesgo en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los que dirigen el trabajo y otros colaboradores

Normas	del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los guías y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los Errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Garcés Fuentes, A. (2004) Medición del Clima Organizacional.

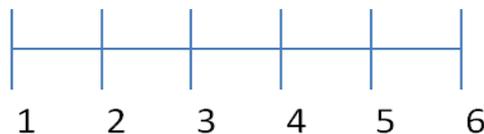
La realización de esta tarea requiere la aplicación de cuestionarios, Entrevistas, Procesamiento de la información, informe y reuniones de retroalimentación.

Es importante destacar que el estudio de clima organizacional debe contener como elemento muy importante, el hecho de considerar resultados ponderados, es decir, que se toma en cuenta el grado de importancia que cada uno de los encuestados concede a cada factor a ser evaluado.

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 suma, es la expresión personal de la "opinión" que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

E. Escalas de clima organizacional.

La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).



Este ejercicio consiste en que según las variables presentadas se deben escoger las que se presenten con más continuidad en la organización y cada integrante individualmente deberá darle uno de los valores mencionados anteriormente.

Para calificar la metodología, se debe promediar cada variable (se suma la calificación de cada persona respecto a la variable y se divide por el número de personas que llenaron el instrumento).

En conclusión en el clima organizacional se resaltan las siguientes características:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización.
- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una labor a otra dentro de una misma organización.
- ✓ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Podemos a partir de estos supuestos intentar una definición: El clima organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores de la organización y las motivaciones que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

F. Ventajas del diagnóstico organizacional.

El diagnóstico organizacional posibilita:

- a. Obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento con indicadores humanos.
- b. Establecer el valor promedio del clima organizacional y compararlo con los diferentes departamentos o áreas.
- c. Establecer Benchmarking interno a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- d. Monitorear y evaluar los avances en el clima organizacional en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- e. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- f. Detectar áreas organizacionales robustas y áreas que requieren atención.
- g. Hacer seguimiento del efecto de Programas de Intervención y Cambio.

- h. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- i. Generar espacios conversacionales y de aprendizaje entre el personal.

2.2.2. Satisfacción.

En la actualidad, las Instituciones sean de servicios o no, consideran a la calidad de servicio como una variable estratégica fundamentalmente, como una fuente de ventaja en la competencia del mercado. En si mismo, el servicio constituye un valor Institucional y personal que surge como herramienta esencial para lograr la plena satisfacción del cliente y obtener su fidelización, y solo si las Instituciones son capaces de proporcionar ese valor, obtendrán la preferencia del cliente y mejoraran su posicionamiento y participación en el mercado.

A. *Calidad y satisfacción.*

Como sabemos del punto de vista del marketing la satisfacción y calidad no son propiedades del producto en sí, sino evaluaciones que realiza el cliente o consumidor.

El concepto de calidad ha sufrido un proceso evolutivo que va, desde los aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad de un producto a través de proceso de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente.

La calidad es diferenciarse cuantitativamente o cualitativamente respecto de algún atributo requerido, de la misma manera se puede decir que la calidad significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario.

Barquero J., Rodriguez de LLaude., Barquero M. y Huertas F. (2007) expresan que el término calidad, puede adquirir diferentes interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor o cliente, dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los estudiantes, podremos decir si éste es bueno o malo.

La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma

especie. Ahora bien, la satisfacción es el estado emocional que el cliente experimenta al finalizar la compra de un producto o servicio.

La satisfacción es influida por las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio; así como las experiencias que originan un determinado producto o servicio.

“Es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas”

Este autor define la calidad como “la evaluación que el cliente realiza acerca de la excelencia del diseño y la consistencia en la producción de un servicio en relación con sus expectativas” (Fernández. 2004, p. 350). Y nos dice que su definición encierra tres elementos como son:

- a. *Excelencia en el diseño*: medida en que el servicio responde, alcanza excede las expectativas del cliente
- b. *Consistencia en la producción*: define el grado de homogeneidad de la producción del servicio a lo largo del tiempo y a través de las distintas personas que lo realizan.
- c. *Relación con las expectativas de los estudiantes*: está definida en función de lo que los estudiantes deseen a lo largo del tiempo.

Con estos elementos podemos decir que el juez de la calidad de un servicio no es la Institución, sino el cliente que lo recibe. Por ello si se busca retener al cliente, se debe brindar un servicio acorde con sus expectativas.

B. *Cliente.*

Los estudiantes son las personas que tienen una necesidad y recurren a un establecimiento en donde puedan satisfacer sus necesidades y expectativa por medio de un bien o servicio.

Los estudiantes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi Institución puede satisfacer. Cliente es la persona, o Institución que adquiere de forma voluntaria productos o servicios que desea para sí mismo o para otra persona; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios Barquero J. et al (2007).

"Cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro.

Hoy en día si las organizaciones no satisfacen las necesidades y deseos de sus estudiantes tendrán un corto tiempo de vida en el mercado, es por eso que hoy por hoy todos los esfuerzos deben estar orientados a los estudiantes, pues son ellos quienes califican a las Instituciones; por otro lado si las Instituciones no satisfacen sus necesidades y expectativas, éstos se irán a la competencia.

Kotler (2003) dice: “Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”, así mismo afirma que “Si no prestan atención a sus estudiantes, alguna otra Institución lo hará”

a. *Expectativa del cliente.*

Se entiende como expectativas al nivel de servicio que el cliente espera recibir el nivel de desempeño que podría desear. Las expectativas del cliente es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser. Los estudiantes tienen diferentes niveles de expectativas para todo producto o servicio.

Niveles de expectativas:

- ✓ **Expectativas ideales:** Aquellas que el cliente espera que suceda, y de esa manera satisfagan sus necesidades y expectativas generadas por un bien o servicio.

Representan lo que debería suceder en la mejor de las circunstancias posibles (se satisfacen y superan todas las necesidades, deseos y expectativas de toda índole, de los estudiantes); constituyen el parámetro de la excelencia.

- ✓ **Expectativas de lo que debería ser:** En esta expectativa los estudiantes consideran lo que deberían recibir en realidad, por algo que están pagando, ya sea por un bien o servicio. Esta es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser.

Representan lo que los estudiantes consideran que merecen recibir en la prestación; con frecuencia lo que debería ser se sitúa en un nivel más alto de lo que los estudiantes esperan recibir en realidad.

✓ **Expectativas esperadas:** Es lo que los estudiantes esperan, pues se fían de otras personas quienes les informan acerca de un producto o servicio, depende de ello para calificar el servicio que se les brinda.

Representan el nivel de prestación esperado en función de la información que disponen los estudiantes respecto a un servicio y situación; constituyen el nivel básico de expectativas y que usualmente utilizan los estudiantes para calificar a un servicio deficiente si se encuentra por debajo de este nivel

Representan el nivel de prestación esperado en función de la información que disponen los estudiantes respecto a un servicio y situación; constituyen el nivel básico de expectativas y que usualmente utilizan los estudiantes para calificar a un servicio deficiente si se encuentra por debajo de este nivel.

b. *Percepciones del cliente.*

La percepción son estímulos que actúan sobre los sentidos y generan sensaciones, interpretan y se obtienen experiencias.

Proceso por el cual un individuo selecciona, organiza, e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo. Los estudiantes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general

La percepción incluye los deseos, necesidades, expectativas y estilo de vida de cada persona, podemos observar que cuando un cliente entra a un negocio, su percepción dependerá de una serie de aspectos, tales como la atención que recibe, la calidad del producto, la limpieza del local, la organización del lugar, etc. que posteriormente se organizarán como un todo en la mente del cliente, elaborando así un concepto sobre la Institución (Koenes 1998).

Por esto, es muy importante que todos los recursos humanos de una Institución, tenga contacto directo con el cliente o no, tenga bien en claro lo que se quiere transmitir, además de la capacidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle apoyo para que logre satisfacerlas.

C. *Satisfacción del cliente.*

La satisfacción es el estado de ánimo, así como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si es producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.

Kotler (2003), define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de una producto o servicio con sus expectativas”.

a. *Elementos que conforman la satisfacción del cliente.*

Como se vio en la definición anterior, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

Los elementos según Thompson:

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño, en cuanto a la entrega de valor, que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✓ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la Institución.
- ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- ✓ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- ✓ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los estudiantes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los estudiantes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- ✓ Promesas que hace la misma Institución acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- ✓ Experiencias de compras anteriores.

- ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- ✓ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la Institución, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes estudiantes; pero si son muy altas, los estudiantes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente; “no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente” situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia, en especial, de la publicidad y las ventas personales. En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los estudiantes para determinar lo siguiente:

- ✓ Si están dentro de lo que la Institución puede proporcionarles.
- ✓ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ✓ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los estudiantes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ✓ Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- ✓ Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ✓ Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o Institución, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma Institución). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor

(lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional.

b. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Si bien, existen diversos beneficios que toda Institución puede obtener al lograr la satisfacción de sus Institución, éstos pueden ser resumidos en tres beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente.

Kotler y Armstrong (2003) mencionan los siguientes beneficios:

- ✓ El cliente está satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Es decir la Institución obtiene un beneficio su lealtad y por consiguiente gana la posibilidad de venderle más productos o servicios en corto plazo.
- ✓ El cliente satisfecho comunica a otras experiencias positivas con un producto o servicio. Esto quiere decir que la Institución obtiene como beneficio una difusión gratuita, más conocido como el marketing boca a boca, que el cliente satisfecho realiza a todo su círculo de amistades.
- ✓ El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Hace referencia que la Institución obtiene como beneficio participación en el mercado en el que se desempeña

D. Atención al cliente.

Son un conjunto de actividades que toda organización desarrolla, siempre inclinándose al mercado para identificar las necesidades de sus estudiantes potenciales, en referente a la adquisición de bienes o servicios, de modo que puedan cubrir sus expectativas y generando un mayor grado de satisfacción con respecto a lo adquirido (Chagra 2004).

Es un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminados a identificar las necesidades de los estudiantes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

La atención al cliente tiene relación directa con el manejo del tiempo, pues en la actualidad es un factor determinante para la satisfacción del cliente. Se debe atender a éste a la brevedad posible, y si existe un problema cualquier miembro que labore en la Institución deberá solucionarlo de modo que no se retiren insatisfechos del lugar.

a. Perfil del personal de atención al cliente.

La persona que debe tratar directamente con los estudiantes ocupa un puesto de significativa importancia y responsabilidad. Es por ello que debe reunir capacidades y aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones e interés particularmente aptos para la tarea.

A Continuación veremos Veamos cuales son los atributos que debe reunir el personal de atención.

- ✓ Verdadera vocación de servicio: las personas que están encargadas en esta área, debe gustarle el trabajo y sentirse bien, ya que se relacionarán con el cliente y deberán brindarle la confianza debida para que exprese su necesidad y así ayudarlo en lo que solicite.

La presencia del impulso interior hacia la satisfacción de nuestros semejantes constituye una cualidad esencial en quien debe tratar con ellos. Esto implica la necesidad de contar con: valores básicos de convivencia, sentido de pertenencia a la organización y al lugar donde ésta desarrolla su accionar, la autoestima suficiente para querer también a los demás y la confianza en ellos para brindarse íntegramente en aras de su bienestar.

- ✓ Capacidad para escuchar al cliente: esto implica que los encargados deben prestar atención a lo que el cliente les diga, ya sea, por medio de gestos o verbal, interpretando de esa manera el mensaje que quiere dar, para que de esa manera se brinde lo que el cliente requirió.

Lo que implica no sólo dejar hablar, sino también concentrarse en las expresiones verbales y gestuales del interlocutor e interpretarlas del modo en que éste intenta transmitir las.

- ✓ Empatía: el personal debe ponerse en lugar de la otra persona, y de esa manera poder comprender qué necesidad requiere para poder satisfacerla.

Se trata de la capacidad de ponerse en los zapatos del otro, comprendiendo sus sentimientos y necesidades tanto expresas como latentes para poder satisfacerlas plenamente.

- ✓ Simpatía natural: Al personal de atención no debe faltarle carisma para atender, ya que esto influye mucho para que el cliente perciba una buena atención y se sienta a gusto en el establecimiento.

La sonrisa de dientes y fundamentalmente de ojos constituye otro requisito imprescindible para trabajar en el área.

- ✓ Paciencia, ecuanimidad y autocontrol: el personal encargado tiene que tener paciencia, ya que cada cliente que asiste a un establecimiento es distinto de otro, en consecuencia de ello debe controlarse y saber actuar ante el cliente, para que éste no perciba la incomodidad que presenta el personal al momento de brindarle la atención.

La atención de estudiantes de la más diversa naturaleza torna imperiosa la necesidad de contar con la suficiente tranquilidad para abordar sus múltiples facetas y reacciones sin responder a eventuales amenazas o provocaciones, o dejarse contagiar por actitudes que perjudicarían la calidad del servicio.

- ✓ Capacidad de adaptación: Todo trabajador de esta área constantemente está inmerso a ser flexible por diferentes motivos que involucran atender a un cliente, pues como se sabe no todos los estudiantes tienen las mismas características, es por ello que deben actuar de acuerdo a la situación que se presente.

Se refiere a la flexibilidad para modificar la conducta en función de las disímiles características de los estudiantes y de las situaciones particulares que se presentan a diario, amoldándola a la circunstancia que enmarca cada relación.

Todos estos atributos deben reunir las personas que son las encargadas de tener el trato directo con el cliente, de esa manera el cliente que perciba que la persona que lo atiende tiene vocación y se desenvuelve bien en lo que concierne a la atención, éste se sentirá a justo en el establecimiento y por ende satisfecho con el servicio y atención brindada.

E. *Servicio.*

En este estudio se enfoca a la atención al cliente, pero es necesario saber el significado de este término.

El servicio es una acción o proceso que busca satisfacer necesidades de los estudiantes, sin ser un elemento tangible o de lo cual se pueda tener propiedad.

El objetivo de toda organización es brindar un servicio de calidad, mayor satisfacción a los estudiantes e incrementar sus ingresos

“Acción y efecto de servir”, Mérito que se adquiere sirviendo al estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

a. *Calidad en el servicio.*

En la actualidad, los constantes cambios e inestabilidad, son la principal preocupación para garantizar la permanencia de las organizaciones en el futuro; por eso es necesario satisfacer las necesidades y requerimientos de los estudiantes, brindándoles servicios de calidad.

Toda Institución para diferenciarse de otra, debe tener la calidad en el servicio como una ventaja competitiva y de esa manera se mantendrá en el mercado. Ya que solo sobreviven en un mercado de mucha competencia aquellas que brindan un buen servicio y atención al cliente.

En los servicios, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los estudiantes. En los casos que ofrecen el servicio al cliente, o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamentalmente para la satisfacción del cliente. Para determinar el nivel de satisfacción del cliente hay dos factores que influyen en ello; sus expectativas y percepciones, para mejorar la evaluación que hacen los estudiantes a uno como prestador de un servicio se tiene que tomar en cuenta si disminuir las expectativas, elevar la percepción que tiene respecto a lo que están recibiendo o trabajar en ambas variables.

b. Servicio al cliente.

El servicio al cliente son las actividades que uno realiza para llevar a cabo una tarea específica, que serán desarrolladas de manera directa o indirectamente con el cliente y por ende lograr la satisfacción a éste.

Aquel que implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los estudiantes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo”. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional

Asimismo Vargas y Aldana (2006) lo conceptualizan como: “Conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción, necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiere. Como intangible adiciona valor al producto. Lleva consigo múltiples interrelaciones personales que producen beneficio mutuo

Son las tareas que realizan las personas encargadas de brindar a otras los mecanismos que lleven ampliar sus expectativas y por ende la satisfacción de sus necesidades. La entrega que se brinda es algo intangible que estará acompañado de la entrega de un bien.

F. *Papel de los empleados en la entrega de servicios.*

Debido a que los empleados a menudo son quienes brindan el servicio, los problemas de recursos humanos son la principal causa que genera un mal servicio al cliente. Por lo tanto, las organizaciones deben comenzar a tener en cuenta al talento humano que es la cara visible de la Institución, si centran su atención en el papel decisivo que juegan los empleados del servicio y desarrollar estrategias que den como resultado la efectiva prestación de servicios orientados al cliente.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma su recurso humano implicado en las actividades laborales. Ya que ellos son primordiales para el éxito de cualquier organización de servicio. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en el cual la conducta y

rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

2.2.3. Satisfacción del Estudiante

A. *Calidad educativa*

El concepto de calidad considerando la administración de la calidad total, se basa en que los usuarios sean servidos al máximo grado posible, significando que los servicios o productos satisfagan sus requerimientos y necesidades. El usuario juzga si la calidad de los bienes y servicios es aceptable y satisface sus necesidades y es él quien debe fungir como centro de cualquier organización que busque la excelencia (Clemenza, Ferrer y Pelekais, 2005).

Por otro lado, Aguila Cabrera (2005) menciona que, en el ámbito latinoamericano, la calidad universitaria hace referencia a los siguientes aspectos: como concepto de excelencia, equivalente a poseer estudiantes sobresalientes y académicos destacados; como concepto de respuesta a los requerimientos del medio, basada en una definición donde prima la pertinencia, y como concepto basado en la dependencia de los propósitos declarados. Yzaguirre (2005) menciona que en los últimos años se ha venido generalizando en el ámbito universitario el tema de “gestión” de la calidad, tanto desde el punto de vista académico como del de la gestión institucional.

De acuerdo con Álvarez García y Topete Barrera (1997), la gestión de la calidad en la educación superior promueve cambios positivos al interior de la universidad en cuatro componentes básicos: dirección y liderazgo, desarrollo de procesos académicos, desempeño de los equipos de trabajo y comportamiento de los actores individuales. En este sentido, Villarruel Fuentes (2010) menciona que los Sistemas de Gestión de Calidad se esgrimen dentro de las IES Latinoamericanas como una alternativa de trabajo académico, cuyos objetivos son sistematizar los métodos y procedimientos administrativos, fomentar la cultura de servicio y capacitar al personal, en busca de la satisfacción del cliente (estudiante).

Por otro lado en diferentes partes del mundo se han diseñado programas que promueven y miden la calidad organizacional, uno de ellos es el programa Baldrige de excelencia en el desempeño, que siguiendo una serie de criterios, genera una mayor calidad a través de la alineación de recursos, identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, alcance de metas estratégicas e incremento de la comunicación, productividad y eficacia (NIST, 2014). En el caso de las organizaciones educativas el premio Malcolm Baldrige marca que para lograr la calidad y competitividad de las mismas, deberán ser tomados en cuenta los siguientes criterios:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque al cliente.
- Medición, análisis y gestión del conocimiento.
- Enfoque a la fuerza laboral.
- Enfoque en operaciones.
- Resultados.

Estos criterios deberán ser evaluados en dos dimensiones: procesos y resultados (NIST, 2014). Para fines de esta investigación y con la influencia de los autores mencionados anteriormente, definiremos a la calidad como la búsqueda de mecanismos para servir y satisfacer al máximo grado posible a los usuarios de los servicios educativos, generando pertinencia y contribuyendo al desarrollo humano sostenible, lo anterior mediante hacer más eficientes los procesos de dirección y liderazgo, desarrollo de procesos académicos, desempeño de los equipos de trabajo y comportamiento de los actores individuales que intervienen en el proceso educativo.

B. Evaluación de la calidad educativa

La calidad es elemento clave para que una organización sea competitiva. Sin embargo al ser la calidad una característica tan dinámica y específica para cada sector, es necesario contar con las herramientas adecuadas para evaluarla. En

específico, las Universidades necesitan un sistema de evaluación y acreditación que les permita participar activamente en el proceso de globalización académica.

A decir de Álvarez y Topete (1997) los procesos de evaluación suelen utilizar una variedad de métodos y técnicas, como son:

- Medición directa: evaluación de estudiantes, docentes, investigadores, administradores.
- Uso de indicadores y estándares de calidad obtenidos por procesos estadísticos y de consenso mediante mediciones cualitativas observables vinculadas con las relaciones entre las variables de organización y estructura, ambiente interno, relaciones, insumos, procesos y productos.
- Valoración de metas preestablecidas por los actores en horizontes de tiempo definido.
- Evaluación por pares o expertos, que puedan seguir cualquiera de los métodos mencionados.

De acuerdo con Vincenzi (2013), la evaluación de la calidad deberá estar planteada de acuerdo a las dimensiones de una universidad: la superestructura, la estructura y la infraestructura. La superestructura se refiere al núcleo rector de una institución, e incluye misión, visión, objetivos, finalidades, perfil del egresado y modelo educativo. La estructura hace referencia a la organización académica de la institución y a los actores (alumnos y profesores) del proceso educativo, incluye los planes de estudio, las líneas y proyectos de investigación, las acciones de extensión y transferencia y de difusión de conocimiento. Y la infraestructura alude a los recursos materiales, financieros y servicios (acervo bibliográfico, cómputo, otros).

Por otro lado, en nuestro país, la importancia de la evaluación-acreditación de las Universidades, se ha incrementado de manera significativa en los últimos años ya que representa un factor de interés para conocer la situación de la Institución, que sirve para desarrollar políticas y procesos de mejora continua.

Sin embargo, en Perú, no existe una legislación que regule el sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación de Nivel Superior, pero si existen instancias que han sido creadas por acuerdos entre las universidades y los organismos gubernamentales, con fines de evaluación y mejora de la misma.

C. Satisfacción de los usuarios de los servicios educativos

Una vez mencionados los criterios que deberán ser tomados en cuenta en la evaluación de la calidad de los servicios que brindan las IES, se hace evidente que una de las maneras más directas para evaluarla es a través de las personas que reciben dichos servicios, en este caso el usuario o estudiante.

Actualmente existe un creciente interés por conocer las expectativas que tienen los estudiantes universitarios acerca de las condiciones para mejorar su proceso educativo.

Las investigaciones realizadas al respecto, se agrupan en dos tipos: las que se hacen para saber qué espera el estudiante de su universidad en general y aquellas que estudian las expectativas de los estudiantes sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje (Pichardo et al., 2007).

De acuerdo con Mejías (2009), medir la satisfacción del cliente tiene sentido siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación; es por ello que medir la satisfacción de los estudiantes de una manera consistente, permanente y adecuada, orientaría a la toma de decisiones correctas que permitan incrementar sus fortalezas y subsanar sus debilidades.

Para Alves y Raposo (citado por Salinas y sus colaboradores, 2008):

...la satisfacción del alumno en los estudios universitarios ha cobrado vital importancia para las instituciones de este sector, pues de ella depende su supervivencia. Solo con la satisfacción de los alumnos se podrá alcanzar el éxito escolar, la permanencia de los estudiantes en la institución, y sobre todo, la formación de una valoración positiva boca a boca. En este sentido, es extremadamente importante encontrar formas fiables de medir la satisfacción del alumno, permitiendo así a las instituciones de enseñanza conocer su

realidad, compararla con la de los otros competidores y analizarla a lo largo del tiempo. (p. 43).

Por su parte González López (2003) realizó una aproximación a los elementos que, en función de la perspectiva de los alumnos, incidirán en la concepción de una formación universitaria de calidad:

- La formación académica y la formación profesional.
- El plan de estudios.
- La puesta en marcha de mecanismos de evaluación institucional con vistas a la mejora continua de la institución en general y de su formación en particular.
- Contar con un amplio abanico de servicios a disposición de la comunidad académica. Entre ellos Archivos, Bibliotecas y servicios Informáticos.
- Satisfacción en cuanto al propio rendimiento académico.
- La organización y gestión universitaria.
- El acercamiento al mercado laboral.
- El rendimiento académico.

De acuerdo a la investigación y encuestas realizadas por Saraiva (2008) al personal docente y no docente de dos Universidades, la calidad en la enseñanza es aquella que cumple los siguientes requisitos: para los estudiantes una enseñanza de calidad debe: 1) estimular la capacidad de análisis, decisión e investigación, 2) proporcionar el desarrollo de las capacidades intelectuales, de autonomía, humana y del espíritu crítico, 3) motivar e interesar a los estudiantes para el aprendizaje para que este conduzca a una atmósfera de satisfacción, 4) proporcionar una buena preparación científica, técnica, cultural y humana, y 5) preparar a los estudiantes para el mercado de trabajo así como para el ejercicio de ciudadanía plena.

En su estudio, la autora menciona que para contribuir positivamente en la calidad de la enseñanza, los profesores deben de: 1) aleccionar en el área que

son especialistas, 2) poseer una buena y sólida formación científica, pedagógica y humana, 3) realizar e incitar la realización de investigación científica, 4) poseer un actualizado conocimiento de los contenidos que aleccionan, 5) aplicar un gran rigor científico en la transmisión de conocimientos, 6) estar motivado e interesado en su actividad, 7) recurrir a los métodos pedagógicos apropiados, 8) desarrollar una relación especial de trabajo con los estudiantes, y 9) adaptar la enseñanza a la formación cultural, científica y profesional de los estudiantes. De acuerdo con el estudio de Saraiva (2008), para que toda la gestión de la calidad sea exitosa, es necesario contar con recursos humanos y materiales adecuados, tales como instalaciones, apoyo pedagógico, disponibilidad de nuevas tecnologías y disponibilidad de recursos humanos.

Para efectos de este trabajo se considera que la satisfacción de los estudiantes está determinada por diversos factores que inciden en su formación universitaria, entre estos factores se encuentra la calidad de los docentes y su enseñanza para la formación académica, profesional y humana del alumno, los servicios que brinda la Institución, la Infraestructura con la que cuenta la Universidad, la propia autorrealización del estudiante y demás factores que lograrán que al estudiante le sean cubiertas sus expectativas y necesidades de la mejor manera.

D. Diseño de los instrumentos de evaluación

Considerando la información recabada sobre los estudios hechos con anterioridad en el tema, se identifican que las principales variables que intervienen en la Satisfacción de los estudiantes de una IES son:

- Plan de estudios.
- Capacitación y habilidad para la enseñanza de los docentes.
- Métodos de enseñanza y evaluación.
- Nivel de autorrealización del estudiante.
- Servicios de apoyo.
- Servicios administrativos.
- Ambiente propicio.

➤ Infraestructura.

Por tanto, y de acuerdo a las variables anteriores, se decidió realizar un instrumento original que atendiera las mismas y con esto integrar las diversas definiciones y características que Gento Palacios (2003), González López (2003), Jiménez González (2011), Mejías y Martínez (2009) y Salinas Gutiérrez (2008), desarrollaron de manera independiente en sus investigaciones. Así mismo se planteó la revisión de la pertinencia de la investigación en el contexto del objeto a estudiar, para revisar si las variables eran pertinentes de acuerdo a las realidades sociales y culturales.

El instrumento, diseñado y propuesto para esta investigación (tabla 1), se pretende pueda ser utilizado en investigaciones posteriores para medir la satisfacción de estudiantes universitarios en entornos latinoamericanos. Su difusión y aplicación permitirá realizar diagnósticos de la satisfacción del estudiante en diferentes contextos, para poder compararlos y relacionarlos con la calidad que ofrecen las IES planteando nuevos retos en base a los descubrimientos.

El instrumento fue diseñado en base a la literatura de la siguiente manera:

Instrumento para evaluar la satisfacción del estudiante.

PLAN DE ESTUDIOS	
Pertinencia del plan de estudios	González López, 2003
Contenido de las asignaturas	Salinas Gutiérrez et al., 2008; Mejías y
Relevancia de la información y posibilidad de su aplicación	Martínez, 2009 Gento Palacios et al., 2003; Jiménez González et al., 2011
CAPACITACIÓN Y HABILIDAD PARA LA ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES	
Capacidad de comunicación	Gento Palacios et al., 2003; Mejías y
Conocimiento y dominio de los temas	Martínez, 2009.
Capacitación y actualización	Jiménez González et al., 2011; Saraiva,

Nivel de exigencia	2008.
Responsabilidad	Gento Palacios et al., 2003.
Orientación y apoyo al estudiante	Gento Palacios et al., 2003.
Promueve la participación del estudiante	Jiménez González et al., 2011.
Promueve la integración de equipos	Gento Palacios et al., 2003. Jiménez González et al., 2011; Salinas Gutiérrez et al., 2008. Jiménez González et al., 2011; Salinas Gutiérrez et al., 2008.
MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	
Metodología aplicada	Gento Palacios et al., 2003; Mejías y Martínez, 2009.
Incorporación de las nuevas tecnologías	Jiménez González et al. 2011; Salinas Gutiérrez et al., 2008; Saraiva, 2008; Mejías y Martínez, 2009.
Sistema de evaluación	Gento Palacios et al., 2003), (Salinas Gutiérrez et al., 2008; Mejías y Martínez, 2009.
NIVEL DE AUTORREALIZACIÓN DEL ESTUDIANTE	
Calificaciones o resultados obtenidos	Gento Palacios et al., 2003; González López, 2003.
Conocimientos y habilidades adquiridas	González López, 2003.
Valores adquiridos	Gento Palacios et al., 2003.
Capacitación para la inserción al mundo laboral	Saraiva, 2008; Mejías y Martínez, 2009; González López, 2003.
SERVICIOS DE APOYO	
Servicio bibliotecario	Gento Palacios et al., 2003; Salinas Gutiérrez et al., 2008; Mejías y Martínez, 2009; González López, 2003.
Acceso a sala de cómputo	Mejías y Martínez, 2009; González López, 2003.
Acceso a internet	Mejías y Martínez, 2009; González López, 2003.
Servicio de fotocopiado	Mejías y Martínez, 2009; González López, 2003.
Cafetería escolar	2003.

Servicio médico	Gento Palacios et al., 2003.
Acceso a actividades culturales, artísticas y recreativas	Gento Palacios et al., 2003. Mejías y Martínez, 2009. Gento Palacios et al., 2003. Mejías y Martínez, 2009.
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
Control escolar	Gento Palacios et al., 2003.
Proceso de admisión e inscripción	Gento Palacios et al., 2003; Salinas Gutiérrez et al., 2008; Mejías y Martínez, 2009.
AMBIENTE PROPICIO	
Atención por parte del personal administrativo	Salinas Gutiérrez et al., 2008. Gento Palacios et al., 2003; Salinas Gutiérrez et al., 2008.
Atención del personal de servicios de apoyo y mantenimiento	Salinas Gutiérrez et al., 2008.
Atención por parte del personal docente	Gento Palacios et al., 2003.
Ambiente estudiantil	
INFRAESTRUCTURA	
Limpieza de las instalaciones	Jiménez González et al. 2011.
Condiciones del mobiliario	Salinas Gutiérrez et al., 2008; Jiménez González et al. 2011.
Espacios para la enseñanza (salones, talleres, laboratorios)	Jiménez González et al., 2011; Mejías y Martínez, 2009.
Espacios para el descanso y recreación	
Instalaciones de la biblioteca	Gento Palacios et al., 2003.
Instalaciones del área de cómputo	Gento Palacios et al., 2003; Mejías y Martínez, 2009.
Instalaciones de la cafetería escolar	
Instalaciones deportivas	Mejías y Martínez, 2009.
Instalaciones sanitarias	Gento Palacios et al., 2003. Jiménez González et al., 2011

2.3.Marco Conceptual.

Según el estudio realizado se recopiló varios conceptos sobre clima, calidad, servicio, atención las cuales se interpretan de la siguiente forma:

- A. *Calidad de servicio:* Consiste en cumplir las expectativas del cliente y/o consumidor.
- B. *Clima laboral:* Es el conjunto de percepciones que cada trabajador tiene con respecto a todas las variables de su entorno interno y cómo influye en el comportamiento de estos.
- C. *Comunicación:* Es la forma de manifestar una idea y la vez como es interpretada.
- D. *Conflicto:* Es cuando dos personas o más no están de acuerdo en la forma de actuar o tienen diferencias en opiniones.
- E. *Conflictos interpersonales:* Son problemas derivados por el trabajo entre compañeros que laboran en un mismo lugar.
- F. *Estudiantes:* es la persona que concurre a cualquier establecimiento para recibir un bien o servicio
- G. *Frustración:* Cuando un individuo lucha por lograr un objetivo y se presenta algún obstáculo que impide lograrlo.
- H. *Líder:* s la persona capaz de dirigir un grupo y que logra conseguir metas fijadas con éste.
- I. *Motivación:* Es un impulso que adopta toda persona de desarrollar esfuerzos para alcanzar lo que se propone.
- J. *Percepción:* Interpretación del individuo referente a la realidad.
- K. *Satisfacción:* Es un sentimiento de bienestar cuando una necesidad ha sido cubierta
- L. *Servicio:* Es un conjunto de actividades realizadas para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.
- M. *Servicio al cliente:* Es la parte intangible que la Institución brinda acompañado de un producto, logrando de este modo cubrir sus expectativas.

2.4.Hipótesis.

- El clima organizacional no influye en la satisfacción del estudiante de la E.A.P. Administración.
- El clima organizacional influye negativamente en la satisfacción del estudiante de la E.A.P. Administración.

2.5.Variables.

2.5.1. Variable Independiente:

Clima organizacional

2.5.2. Variable Dependiente:

Satisfacción

2.6.Operacionalización de Variables.

Tabla N° 03

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Independiente: El clima organizacional de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca	Es la percepción que tiene los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe acceso a la información relacionado con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Motivación - Confianza - Participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Compromiso - Actitud positiva - Responsabilidad - Solidaridad - Identificación - Pro actividad - Relaciones humanas 	Encuestas con escala de opiniones del clima organizacional <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente 2. Bueno 3. Regular 4. Malo 5. Muy malo
Dependiente: La satisfacción del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca	Es la percepción que tienen los estudiantes con respecto a los ambientes de estudio, conjunto de acciones y procedimientos curriculares, de planificación, desarrollo de procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación curricular, organización académica y todo lo que corresponda a un buen servicio hacia el estudiante.	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Docentes - Atención administrativa - Plan de estudios y metodología de estudio. - Evaluación - Tutorías - Conocimientos y formación - Prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Compromiso - Actitud positiva - Responsabilidad - Identificación - Pro actividad - Participación - Competitividad - Involucramiento 	Encuesta con escala de opiniones de la satisfacción del estudiante <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente 2. Bueno 3. Regular 4. Malo 5. Muy malo

Fuente: elaboración del autor

Capítulo III. Planteamiento Metodológico

3.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación aplicado en este estudio es de tipo descriptivo-correlacional: Descriptivo porque se proporcionaran y describirán las variables: El **clima organizacional** que se definen en la E.A.P. de Administración y la **satisfacción** del estudiante. De la misma manera es de tipo correlacional ya que se medirán ambas variables de estudio: clima organizacional y satisfacción de atención estableciendo así la relación que existe entre estas variables.

3.2. Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación será no experimental de corte transversal porque no se van a manipular las variables y la información que se va a conseguir a través de las encuestas se va a tomar en un momento determinado de tiempo.

3.3. Método de Investigación.

3.3.1. Método Analítico: se identificaran y analizaran los factores y componentes del clima organizacional, así como el grado de satisfacción del estudiante de EAPA y se determinara la relación que existe entre las variables.

3.3.2. Método Sintético: a partir del análisis se llegara a conclusiones las cuales nos permitirán establecer la relación entre las dos variables.

3.4. Alcance de la Investigación.

3.4.1. Población.

Para analizar el clima organizacional de la Escuela Académico Profesional de Administración se ha tomado como población a los docentes, personal administrativo y al director dando un total de 10.

Para analizar la satisfacción del estudiante, se ha tomado como referencia al registro de alumnos matriculados en el periodo 2015 – II en la E.A.P Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca, el cual es de un total de 230 Estudiantes.

3.4.2. Muestra.

Para el caso del clima organizacional, por ser la población un número pequeño, se ha tomado el universo en el cual el número de la muestra es el mismo que el de la población 10 en total.

Para el caso de satisfacción del estudiante, por ser una población numerosa se ha creído conveniente tomar una muestra por conveniencia y encuestar a 5 alumnos de primer ciclo, 5 de segundo ciclo; 10 de cuarto, 10 de sexto, 10 de octavo; finalmente 20 alumnos del décimo ciclo y 20 egresados, dando un total de 80.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

3.5.1. Encuestas. Para la presente investigación se usaran cuestionarios, los mismos que serán aplicados a los docentes, estudiantes y personal administrativo de la Escuela Académico Profesional de Administración y la información obtenida servirá para la comprobación de la hipótesis.

3.5.2. Internet. Para la presente investigación se utilizara la internet puesto que mediante ella se puede recabar amplia información, lo que complementara el cuerpo de la tesis.

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Para establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del estudiante, se empleara un cuestionario, en una muestra de 80 alumnos 9 docentes y 1 personal administrativo de la E.A.P Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca.

En cuanto al procesamiento de datos, después de obtener los datos en el trabajo de campo se realizara la tabulación a través del programa estadístico EXCEL, asignando códigos a las preguntas aplicadas en la encuesta realizada en la colecta de datos. Estos datos tabulados serán organizados para crear una base de datos en dicho software (Excel), a partir de esta información se elaboraran las Figuras de frecuencias y los Figuras correspondientes, para posteriormente ser analizados e interpretados.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados

La presente investigación titulada “La influencia del clima organizacional en la satisfacción del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la UNC - Periodo 2015-II” Tiene el propósito de identificar el nivel de calificación de cada uno de los factores relacionados en los temas antes mencionados, para determinar la influencia existente entre el clima percibido por los docentes y el nivel de satisfacción de los estudiantes.

Con este propósito se elaboraron y aplicaron dos encuestas tipo cuestionario de la escala de Likert, una para identificar el nivel de clima organizacional y otra para identificar el nivel de la satisfacción del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca.

A continuación el análisis e interpretación de las encuestas seccionadas por factores lo que permite identificar de forma más concreta las variables en estudio.

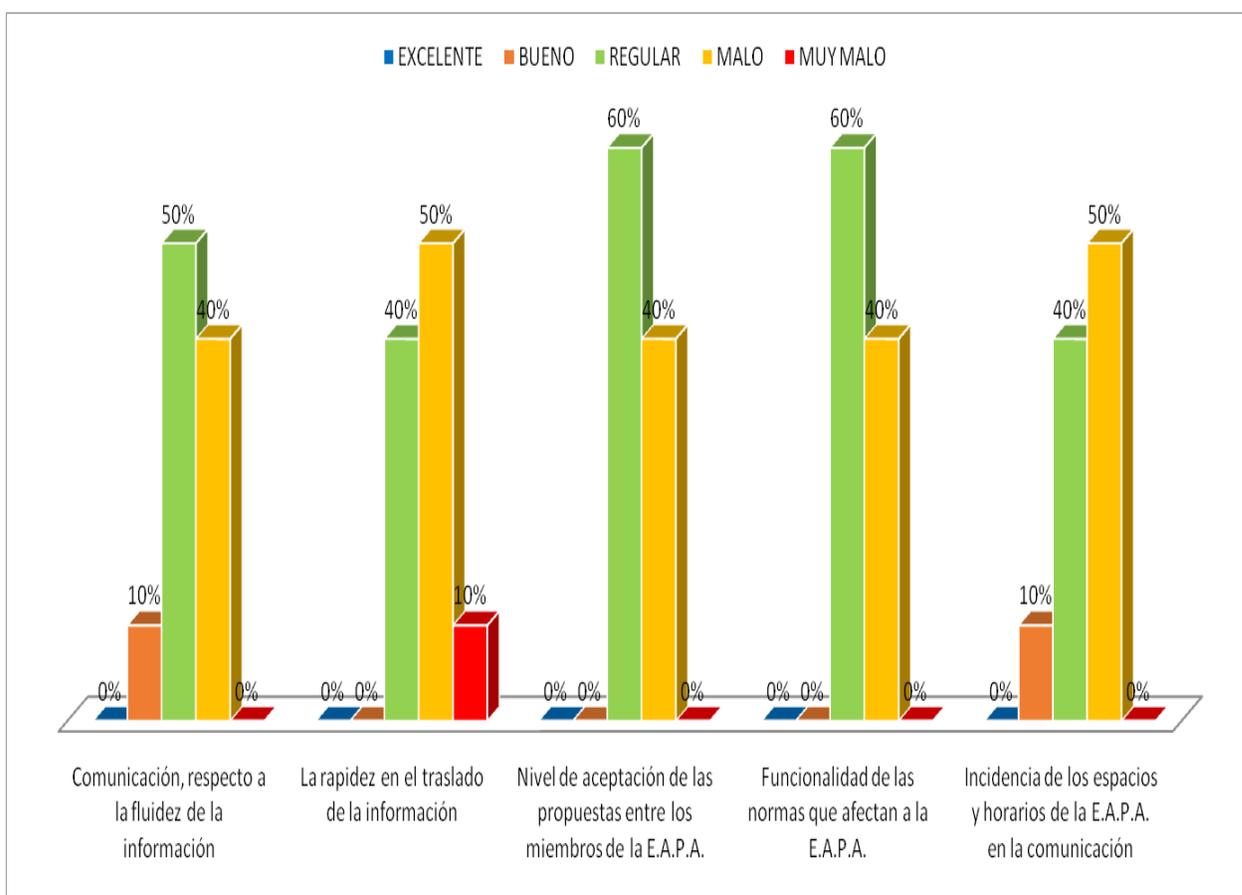
4.1. Clima Organizacional.

Tabla N° 04

Factor comunicación

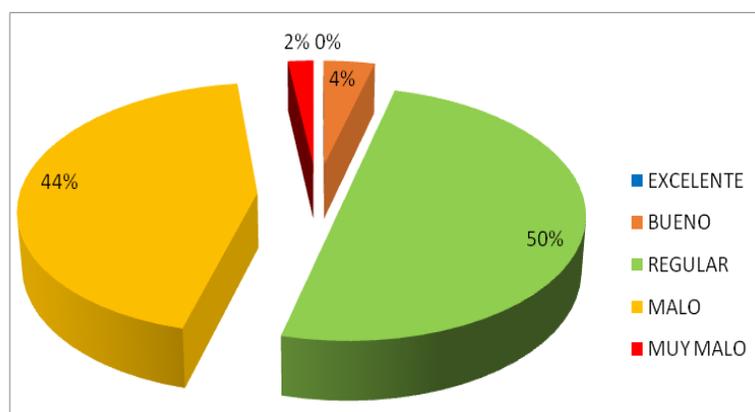
	PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR COMUNICACIÓN									
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Comunicación, respecto a la fluidez de la información		0%	1	10%	5	50%	4	40%		0%
La rapidez en el traslado de la información		0%		0%	4	40%	5	50%	1	10%
Nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la E.A.P.A.		0%		0%	6	60%	4	40%		0%
Funcionalidad de las normas que afectan a la E.A.P.A.		0%		0%	6	60%	4	40%		0%
Incidencia de los espacios y horarios de la E.A.P.A. en la comunicación		0%	1	10%	4	40%	5	50%		0%
PROMEDIO		0%		4%		50%		44%		2%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el clima organizacional.



Fuente: Tabla N° 04 – Factor Comunicación

Figura N° 04.- Análisis por ítem evaluado en el factor comunicación.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación del nivel de comunicación que se mantiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la fluidez y efectividad de la comunicación el 50% del total de encuestados manifiesta que es regular, el 40% que es mala, frente a un 10% que define la comunicación como mala; al preguntar sobre que tan rápido se transmite la información el 40% manifestó que es buena, 50% regular y 10% mala; con respecto a la aceptación de las propuestas entre miembros el 60% contestó que es regular y un 40% que es mala; por otro lado en el ítem sobre la funcionalidad de las normas y/o reglas que rigen la escuela el 60% respondió regular y el 40% malo; por último las respuestas sobre la incidencia de los espacios y horarios en la comunicación existente fueron 50% malo, 40% regular y 10% bueno.



Fuente: Tabla N° 04 – Factor Comunicación

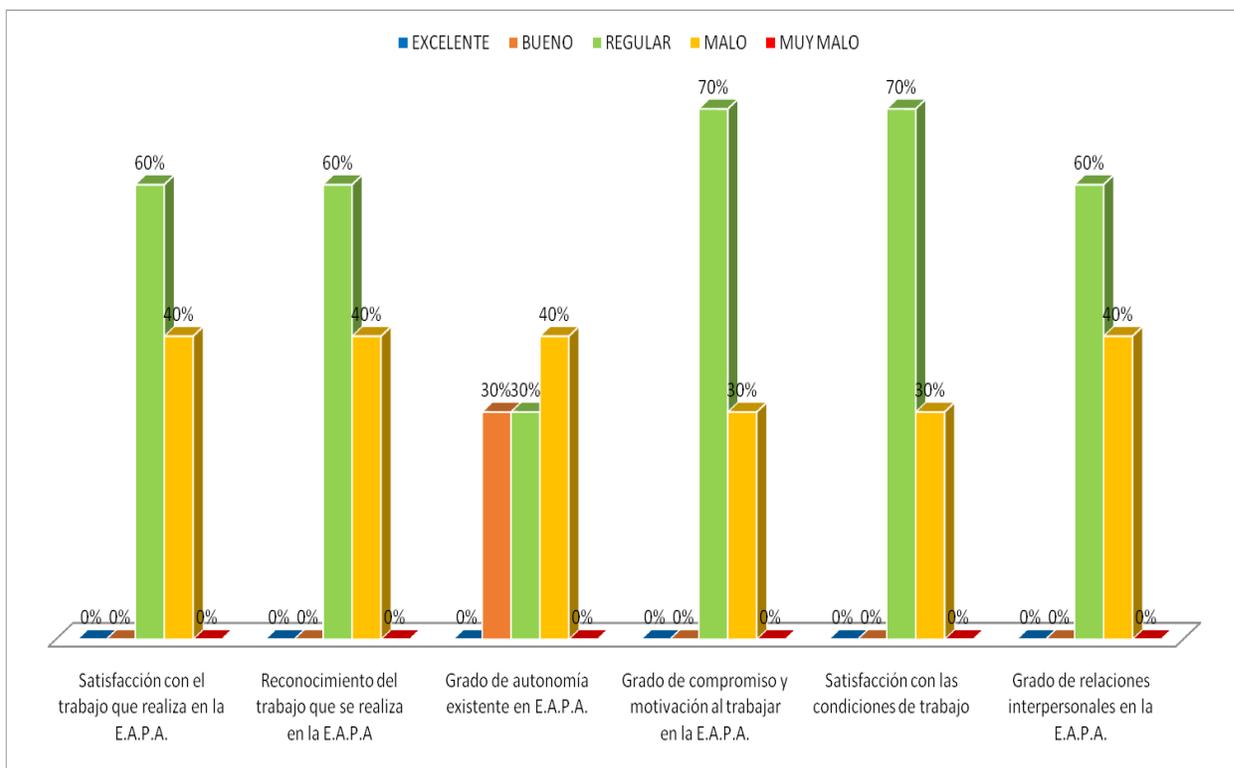
Figura N° 05.- Ponderación obtenida sobre el nivel de comunicación.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer el nivel de comunicación existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 50% es regular frente a un 44% que opina que es mala, y tan solo el 4% opina que es buena, pero existe una inconformidad de 2% que opina que la comunicación es muy mala.

Tabla N° 05

Factor Motivación

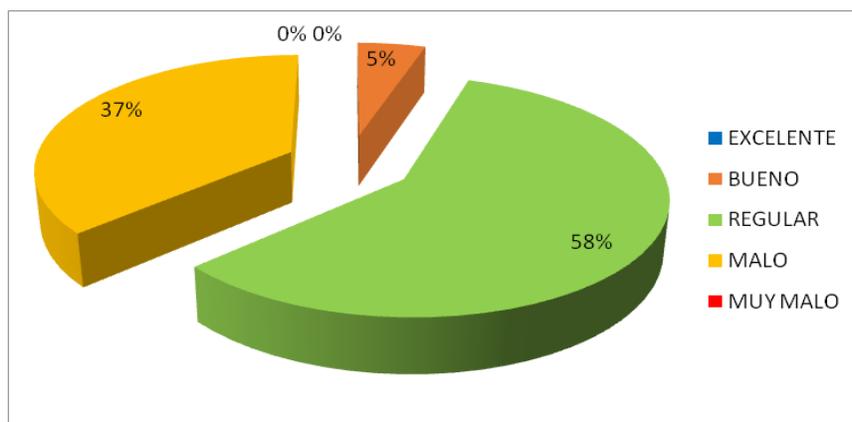
	PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR MOTIVACIÓN									
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Satisfacción con el trabajo que realiza en la E.A.P.A.		0%		0%	6	60%	4	40%		0%
Reconocimiento del trabajo que se realiza en la E.A.P.A		0%		0%	6	60%	4	40%		0%
Grado de autonomía existente en E.A.P.A.		0%	3	30%	3	30%	4	40%		0%
Grado de compromiso y motivación al trabajar en la E.A.P.A.		0%		0%	7	70%	3	30%		0%
Satisfacción con las condiciones de trabajo		0%		0%	7	70%	3	30%		0%
Grado de relaciones interpersonales en la E.A.P.A.		0%		0%	6	60%	4	40%		0%
PROMEDIO		0%		5%		58%		37%		0%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el clima organizacional.



Fuente: Tabla N° 05 – Factor Motivación

Figura N° 06.- Análisis por ítem evaluado en el factor motivación. Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación del nivel de motivación que se mantiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la satisfacción con el trabajo que realizan el 60% del total de encuestados manifiesta que es regular, el 40% que es mala; al preguntar sobre el reconocimiento del trabajo que realizan el 60% manifestó que es regular y, 40% mala; con respecto al grado de autonomía existente entre miembros el 30% contestó que es regular, el 30% que es buena y 40% que es mala; por otro lado el grado de compromiso, motivación y satisfacción al trabajar en la E.A.P. Administración el 70% respondió regular y el 30% malo; por último las respuestas sobre el grado de relaciones interpersonales 60% respondió que regular y el 40% que es malo.



Fuente: Tabla N° 05 –Factor Motivación

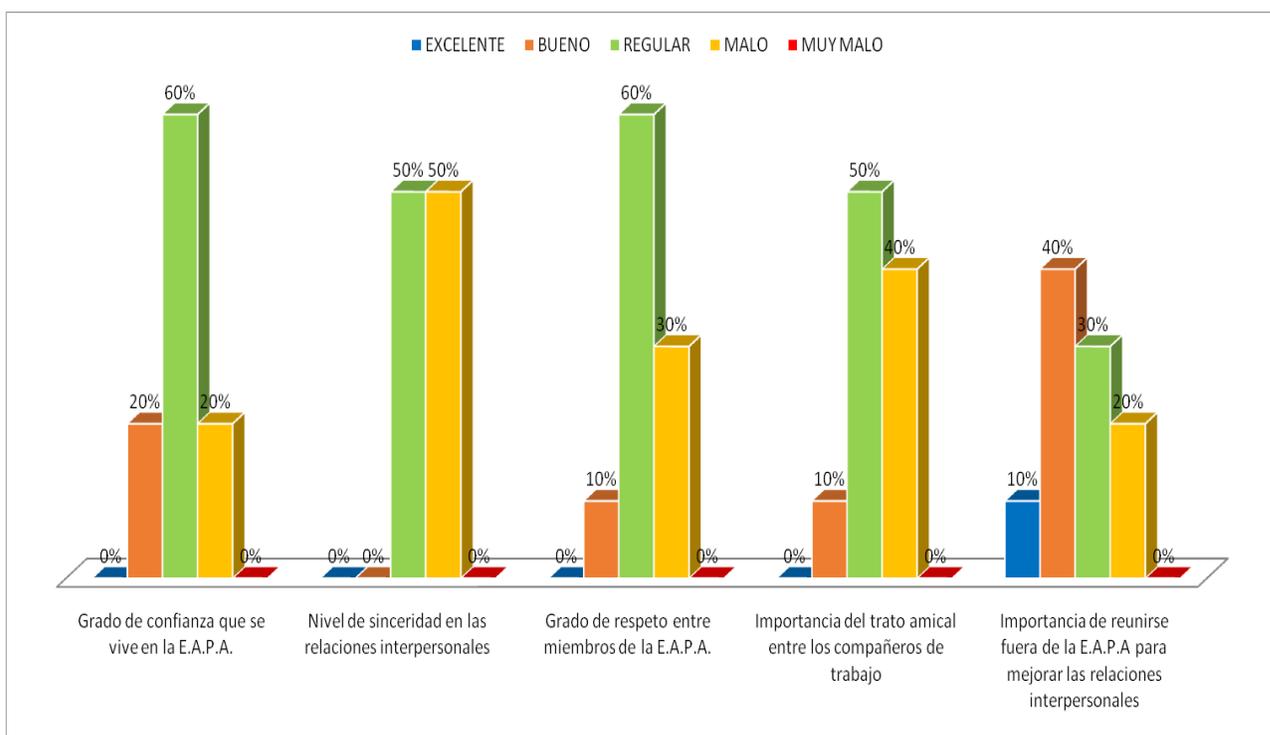
Figura N° 07.- Ponderación obtenida sobre el nivel de motivación.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer el nivel de motivación existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 58% es regular frente a un 37% que opina que es mala, y tan solo el 5% opina que es buena.

Tabla N° 06

Factor Confianza

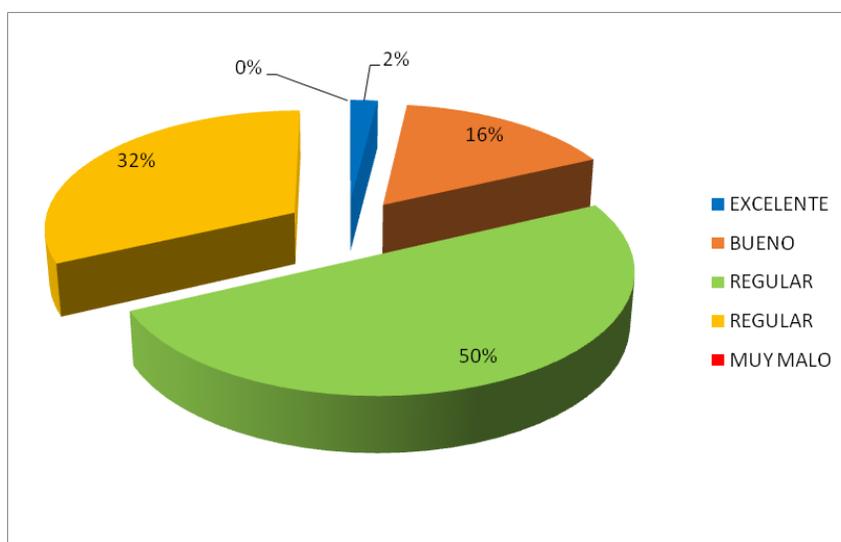
	PUNTAJACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR CONFIANZA									
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Grado de confianza que se vive en la E.A.P.A.		0%	2	20%	6	60%	2	20%		0%
Nivel de sinceridad en las relaciones interpersonales		0%		0%	5	50%	5	50%		0%
Grado de respeto entre miembros de la E.A.P.A.		0%	1	10%	6	60%	3	30%		0%
Importancia del trato amical entre los compañeros de trabajo		0%	1	10%	5	50%	4	40%		0%
Importancia de reunirse fuera de la E.A.P.A para mejorar las relaciones interpersonales	1	10%	4	40%	3	30%	2	20%		0%
PROMEDIO		2%		16%		50%		32%		0%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el clima organizacional.



Fuente: Tabla N° 06 – Factor Confianza

Figura N° 08.- Análisis por ítem evaluado en el factor confianza.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación del nivel de confianza que se mantiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto al grado de confianza entre los miembros de la escuela el 60% del total de encuestados manifiesta que es regular, el 20% que es mala, frente a un 20% que define la comunicación como buena; al preguntar sobre el nivel de sinceridad el 50% manifestó que es regular y el 50% que es malo; con respecto a respeto entre miembros el 60% contestó que es regular y un 30% que es mala y el 10% que es bueno; por otro lado en el ítem sobre la importancia del trato amical entre los compañeros de trabajo el 50% respondió regular y el 40% malo y el 10% buena; por último las respuestas sobre la importancia que le dan al reunirse fuera de la escuela para mejorar las relaciones interpersonales el 40% respondió que sería bueno el 10% muy bueno, el 30% regular y 20% malo.



Fuente: Tabla N° 06 – Factor Confianza

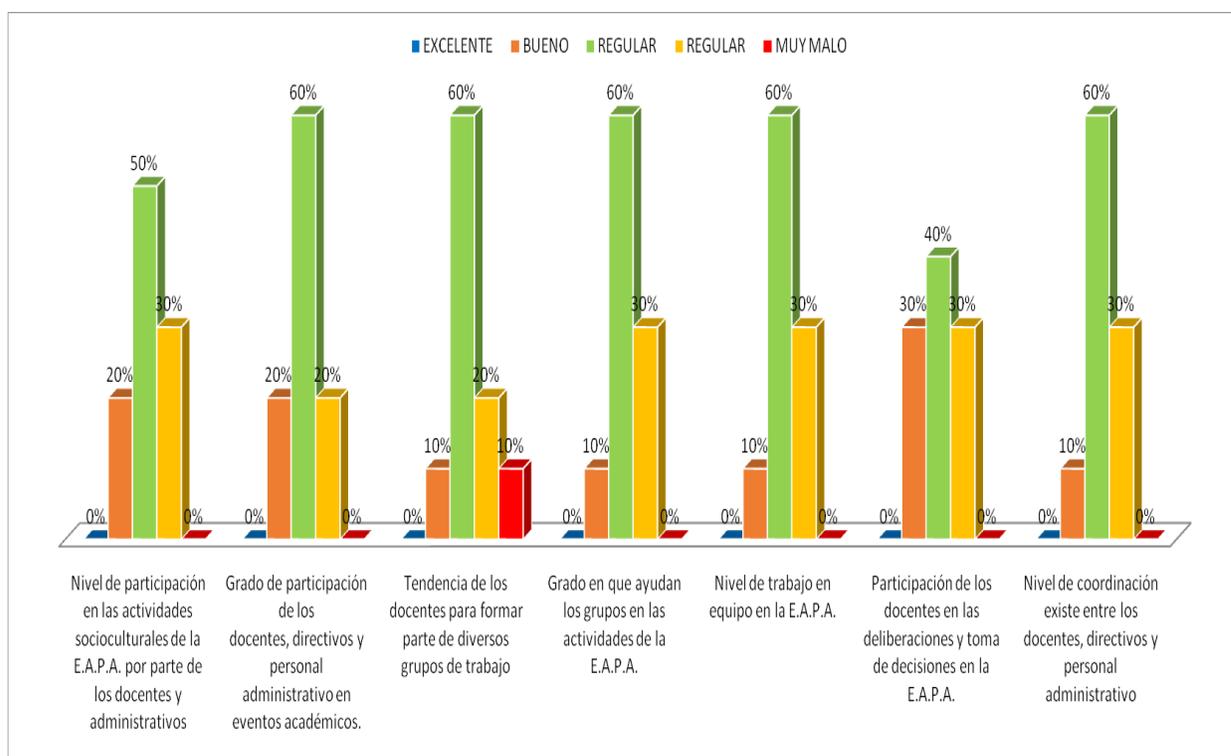
Figura N° 09.- Ponderación obtenida sobre el nivel de confianza.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer el nivel de confianza existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 50% es regular frente a un 32% que opina que es mala, el 16% opina que es buena y solo el 2% opina que es excelente.

Tabla N° 07

Factor Participación

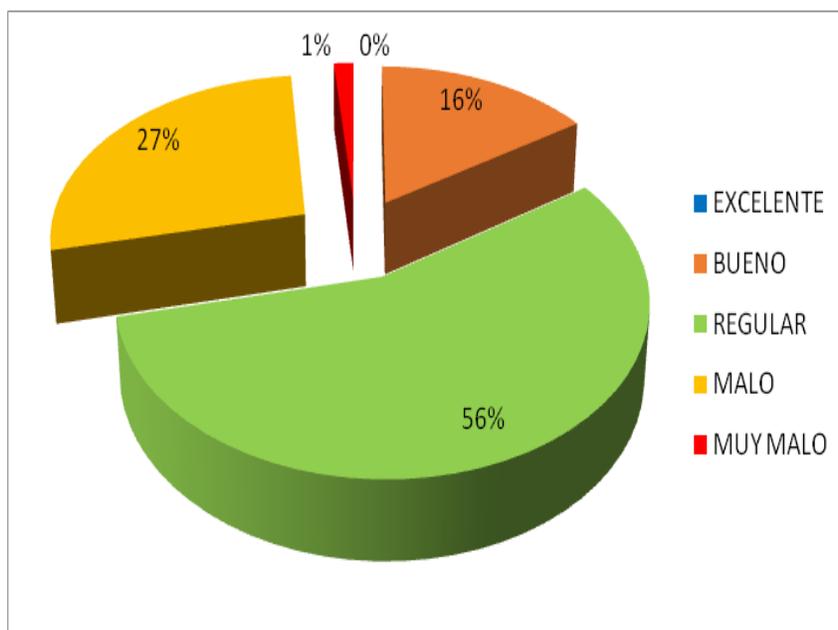
	PUNTAJACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR PARTICIPACION									
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Nivel de participación en las actividades socioculturales de la	0%		2	20%	5	50%	3	30%		0%
Grado de participación de los docentes, directivos y personal administrativo en eventos académicos.	0%		2	20%	6	60%	2	20%		0%
Tendencia de los docentes para formar parte de diversos grupos de trabajo	0%		1	10%	6	60%	2	20%	1	10%
Grado en que ayudan los grupos en las actividades de la E.A.P.A.	0%		1	10%	6	60%	3	30%		0%
Nivel de trabajo en equipo en la E.A.P.A.	0%		1	10%	6	60%	3	30%		0%
Participación de los docentes en las deliberaciones y toma de	0%		3	30%	4	40%	3	30%		0%
Nivel de coordinación existe entre los docentes, directivos y personal administrativo	0%		1	10%	6	60%	3	30%		0%
PROMEDIO	0%			16%		56%		27%		1%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el clima organizacional.



Fuente: Tabla N° 07 – Factor Participación

Figura N° 10.- Análisis por ítem evaluado en el factor participación.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación del nivel de participación que se mantiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la participación en las actividades socioculturales de la E.A.P.A. por parte de los docentes y administrativos el 50% respondió que es regular, el 30% mala y el 20%; al preguntar sobre la participación de los docentes, directivos y personal en los eventos académicos el 60% manifestó que es regular, el 20% que es malo y el 20% bueno; con respecto a la tendencia de los docentes para tomar parte de diversos grupos de trabajo el 60% contestó que es regular, el 10% bueno, el 20% malo y el 10% muy malo; Al preguntar como ayudan los grupos y cuanto trabajan en equipo en las actividades de la E.A.P.A. el 60% contestó que es regular, el 30% malo y el 10% es bueno. La participación de los docentes en las deliberaciones y toma de decisiones el 40% respondió regular, el 30% bueno y el 30% malo; Finalmente el nivel de coordinación que existe entre los docentes, directivos y personal administrativo el 60% contestó regular, el 30% malo y el 10% bueno.



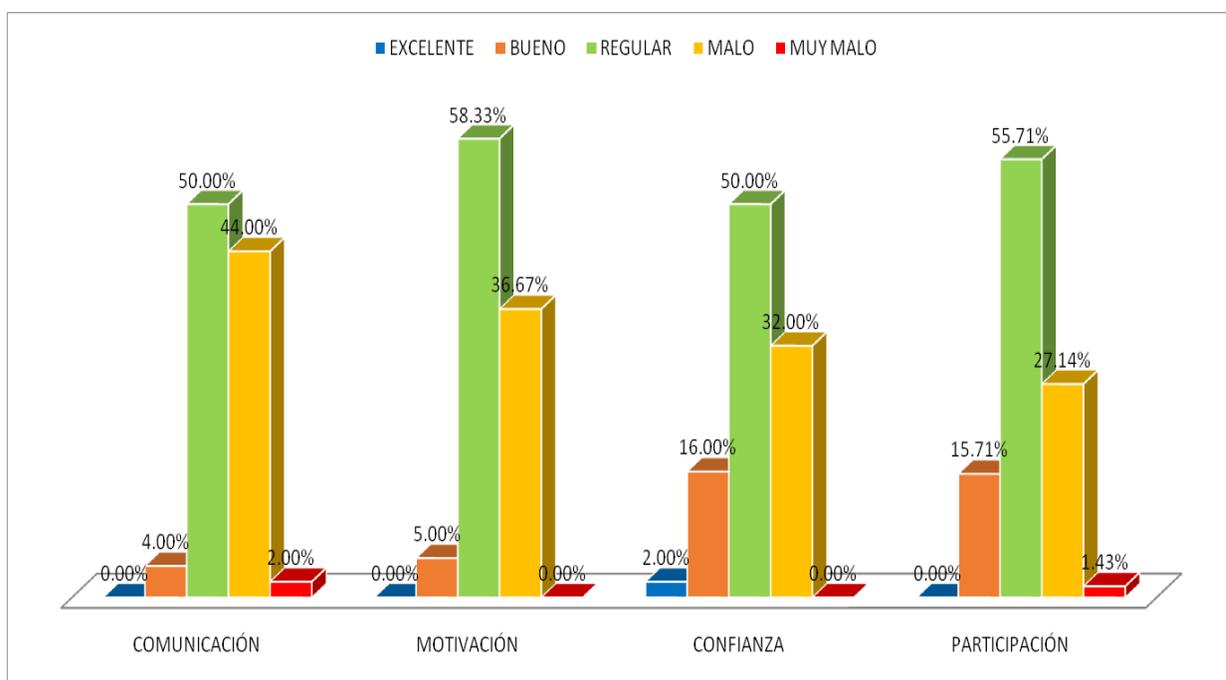
Fuente: Tabla N° 07 – Factor Participación

Figura N° 11.- Ponderación obtenida sobre el nivel de participación.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer el nivel de participación existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 56% es regular frente a un 27% que opina que es mala, el 16% opina que es buena y solo el 1% opina que es muy mala.

Tabla N° 08.- Puntuación de los factores del clima organizacional

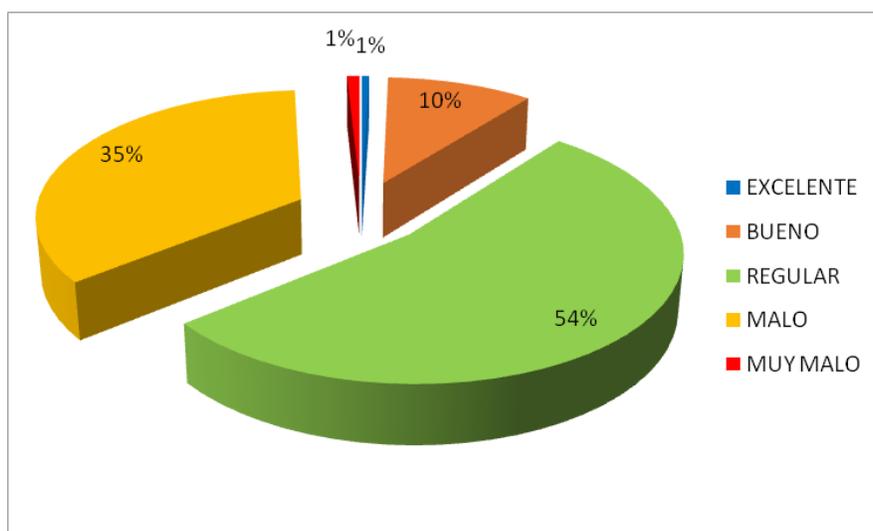
RESUMEN DEL ANALISIS POR FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
COMUNICACIÓN	0.00%	4.00%	50.00%	44.00%	2.00%
MOTIVACIÓN	0.00%	5.00%	58.33%	36.67%	0.00%
CONFIANZA	2.00%	16.00%	50.00%	32.00%	0.00%
PARTICIPACIÓN	0.00%	15.71%	55.71%	27.14%	1.43%
PROMEDIO	0.50%	10.18%	53.51%	34.95%	0.86%

Fuente: Encuesta realizada a los docentes de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el clima organizacional.



Fuente: Tabla N° 08 –Puntuación de los Factores del Clima Organizacional

Figura N° 12.- Análisis por factor evaluado del clima organizacional.- Se observa en resumen los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los factores que se estudiaron para la evaluación del nivel del clima organizacional que se mantiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la comunicación el 50% respondió que es regular, el 44% malo, tan solo el 4% buena y el 2% muy mala, esto en su mayoría debido a los conflictos interpersonales, la formación de grupos y la falta de interés en solucionarlos por parte de los miembros. Con respecto al factor motivacional el 58.33% se siente motivado regularmente, el 36.67% desmotivados y el 5% si se siente motivado, resultado generado por percibir sueldos bajos, falta de planes y acciones de incentivos, y pocas posibilidades para desarrollarse profesionalmente entre otros. En el factor confianza el 50% considera que es regular, el 32% que es mala, el 16% que es buena y el 2% que es muy buena, debido a la falta de confianza para interactuar entre ellos y coordinar abiertamente aspectos para mejorar el ambiente administrativo y académicos, falta de convivencia social-laboral, y los frecuentes desacuerdos por motivos pedagógicos, políticos, sociales, etc. Finalmente en el nivel de participación el 55.71% manifiesta que su nivel de participación es regular, el 27.14% mala y el 15.71% buena, debido a la falta de liderazgo por la parte directiva, falta de compromiso para responsabilizarse de determinadas actividades, la sobre carga laboral y falta de identificación institucional entre otras atribuciones.



Fuente: Tabla N° 08 – Puntuación de los Factores del Clima Organizacional

Figura N° 13.- Resultado porcentual del nivel de clima organizacional.- En resumen al promediar las respuestas de los diferentes ítems de los factores para conocer el nivel de clima organizacional existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 54% es regular frente a un 35% que opina que es malo, el 10% opina que es bueno y solo el 1% opina que es excelente, frente a 1% muy malo.

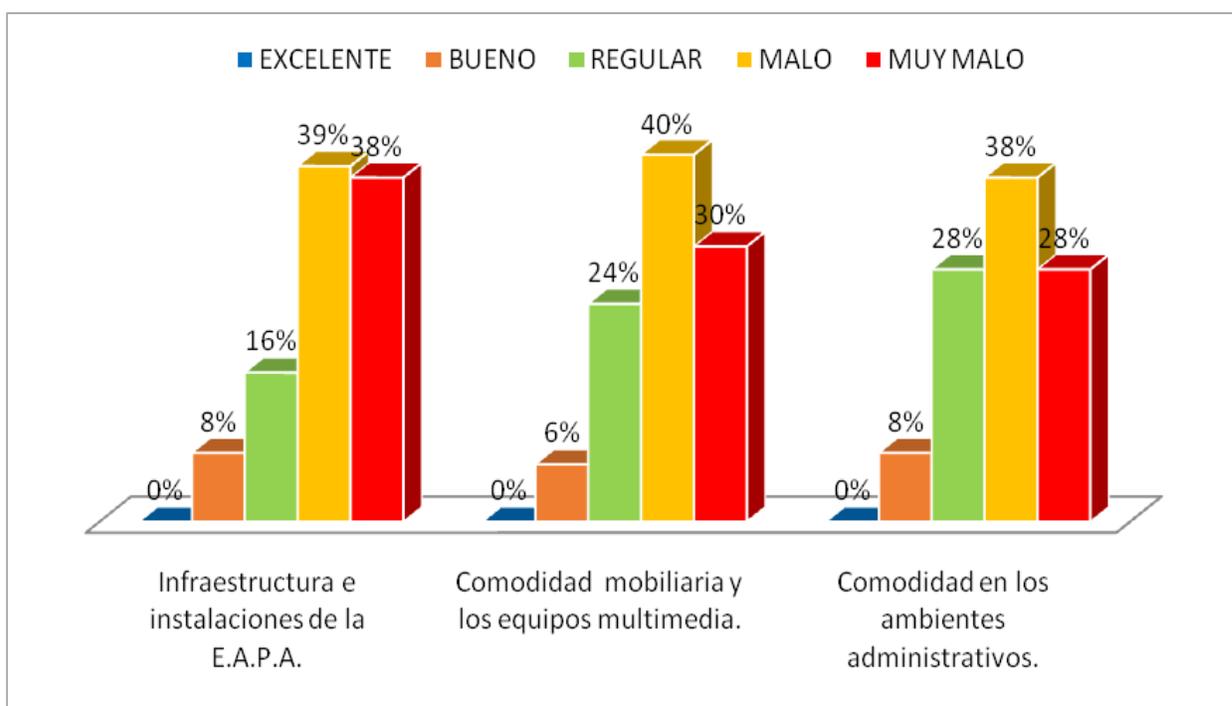
4.2. Satisfacción del Estudiante

Tabla N° 09

Factor Infraestructura

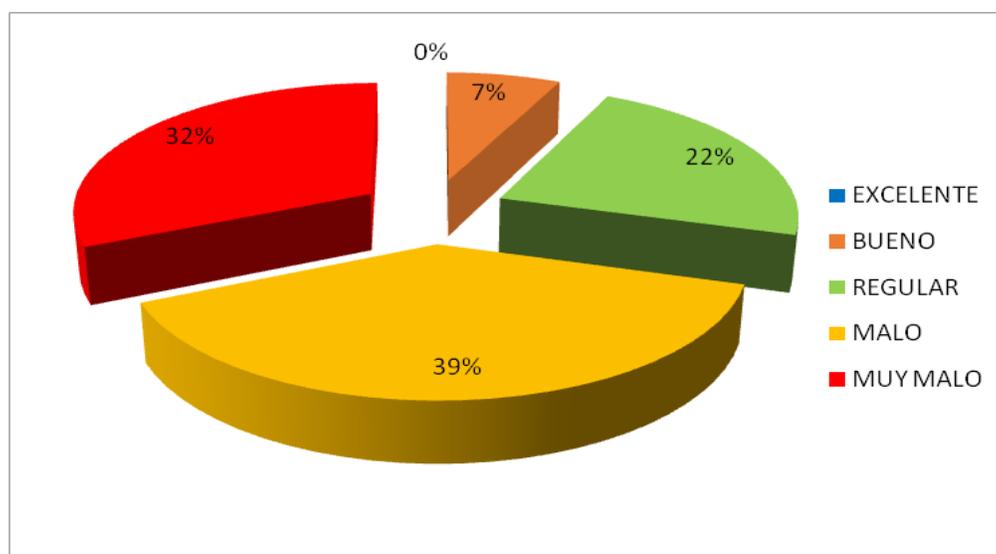
PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR INFRAESTRUCTURA										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Infraestructura e instalaciones de la E.A.P.A.		0%	6	8%	13	16%	31	39%	30	38%
Comodidad mobiliaria y los equipos multimedia.		0%	5	6%	19	24%	32	40%	24	30%
Comodidad en los ambientes administrativos.		0%	6	8%	22	28%	30	38%	22	28%
PROMEDIO		0%		7%		23%		39%		32%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 09 –Factor Infraestructura

Figura N° 14.- Análisis por ítem evaluado en el factor infraestructura.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación de la calidad de infraestructura que se tiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la infraestructura e instalaciones de la E.A.P.A. el 8% del total de encuestados manifiesta que es buena, el 16% que es regular, el 39% que es malo y el 38% que es muy mala; Al preguntar sobre la comodidad mobiliaria y los equipos multimedia el 6% respondió que es bueno, el 24% malo, el 40% malo y el 30% muy malo; y sobre la comodidad en los ambientes administrativos el 8% respondió que son buenos, el 28% que son regular, 38% malo y 28% muy malo.



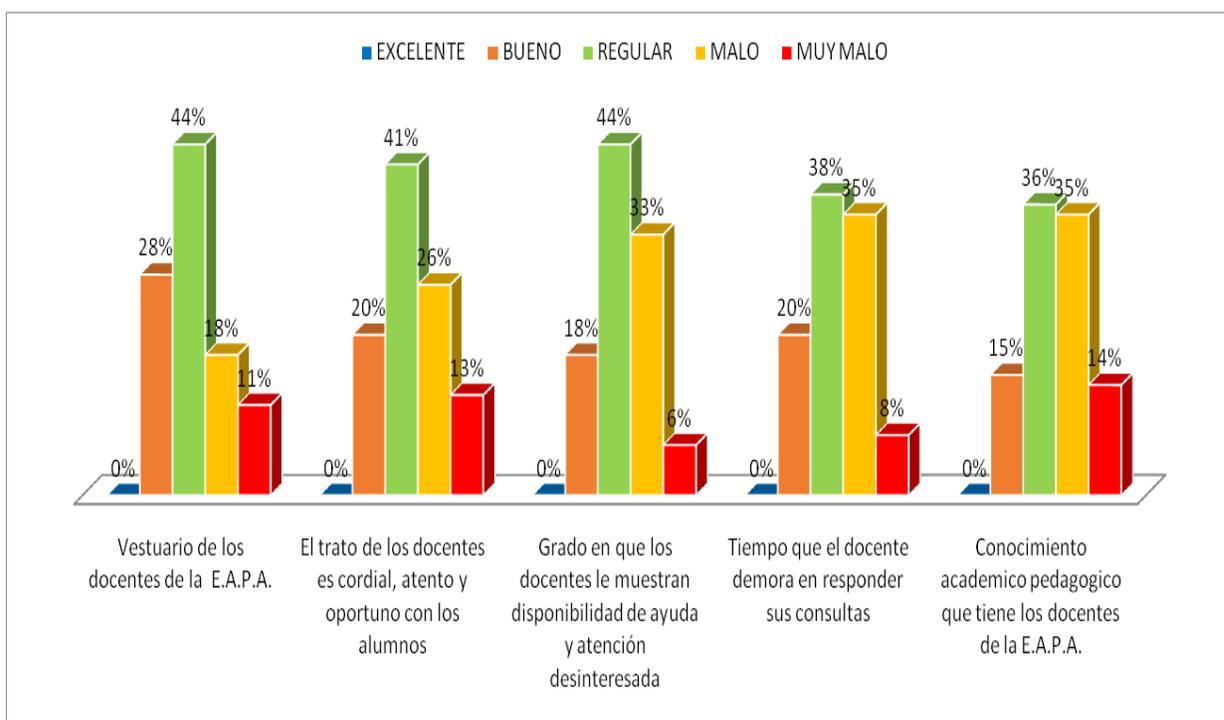
Fuente: Tabla N° 09 –Factor Infraestructura

Figura N° 15.- Ponderación obtenida sobre la infraestructura.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación de la infraestructura existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 7% opina que es buena, 22% regular, 39% mala, y 32 % muy mala.

Tabla N° 10.- Puntuación de preguntas referente al factor docentes

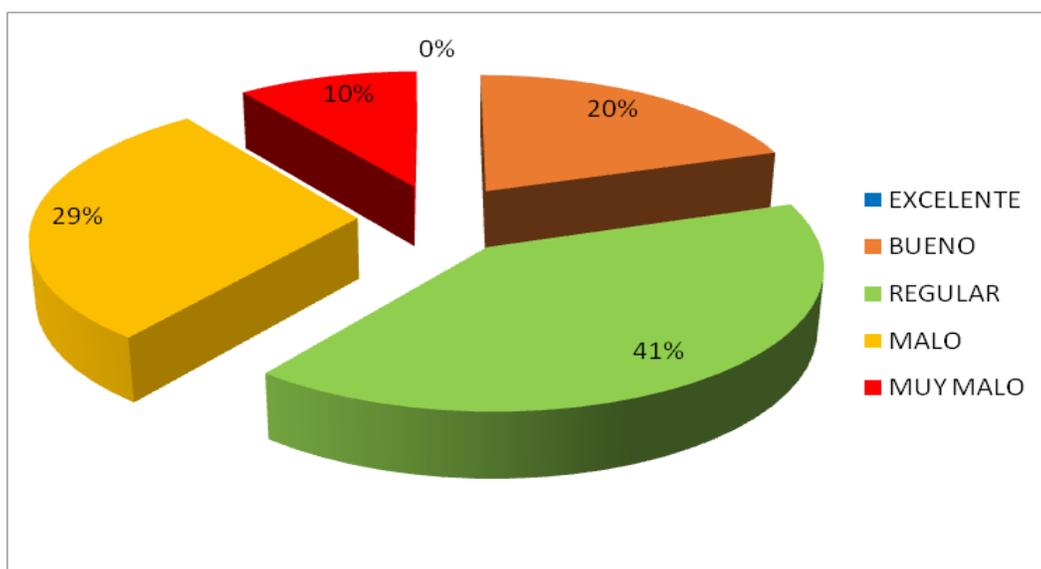
PUNTAJACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR DOCENTES										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Vestuario de los docentes de la E.A.P.A.	0%		22	28%	35	44%	14	18%	9	11%
El trato de los docentes es cordial, atento y oportuno con los alumnos	0%		16	20%	33	41%	21	26%	10	13%
Grado en que los docentes le muestran disponibilidad de ayuda y atención desinteresada	0%		14	18%	35	44%	26	33%	5	6%
Tiempo que el docente demora en responder sus consultas	0%		16	20%	30	38%	28	35%	6	8%
Conocimiento academico pedagogico que tiene los docentes de la E.A.P.A.	0%		12	15%	29	36%	28	35%	11	14%
PROMEDIO	0%			20%		41%		29%		10%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 10 – Factor Docentes

Figura N° 16.- Análisis por ítem evaluado en el factor docentes.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación de la calidad de docentes que se tiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto al vestuario de los docentes el 28% opina que es bueno, el 44% regular, el 18% malo y el 11% muy mal; referente al trato de los docentes si es cordial, atento y oportuno con los alumnos el 20% dice que es bueno, el 41% regular, el 26% malo y el 13% muy malo; en el grado en que los docentes le muestran disponibilidad de ayuda y atención desinteresada el 18% contestó que es bueno, el 44% que es regular, el 33% malo y el 6% muy malo; al preguntar sobre el tiempo que el docente demora en responder sus consultas el 20% opina que es bueno, el 38% regular, el 35% malo y el 8% muy malo; y concerniente al nivel de conocimiento académico pedagógico que tienen los docentes el 15% opina que es bueno, el 36% que es regular, el 35% malo y el 14% muy malo.



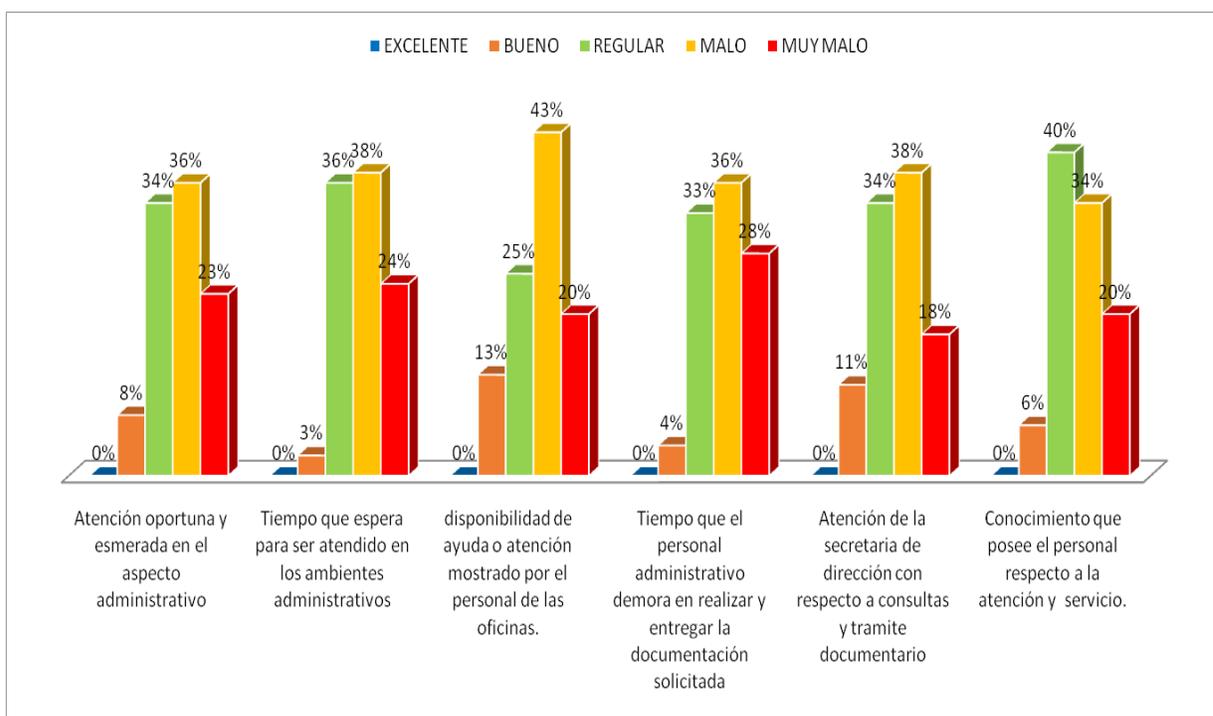
Fuente: Tabla N° 10 – Factor Docentes

Figura N° 17.- Ponderación obtenida sobre calidad docente.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación de la calidad docente existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que 20% opina que es buena, 41% regular, 29% mala, y 10 % muy mala.

Tabla N° 11.- Puntuación de preguntas referente al factor atención administrativa

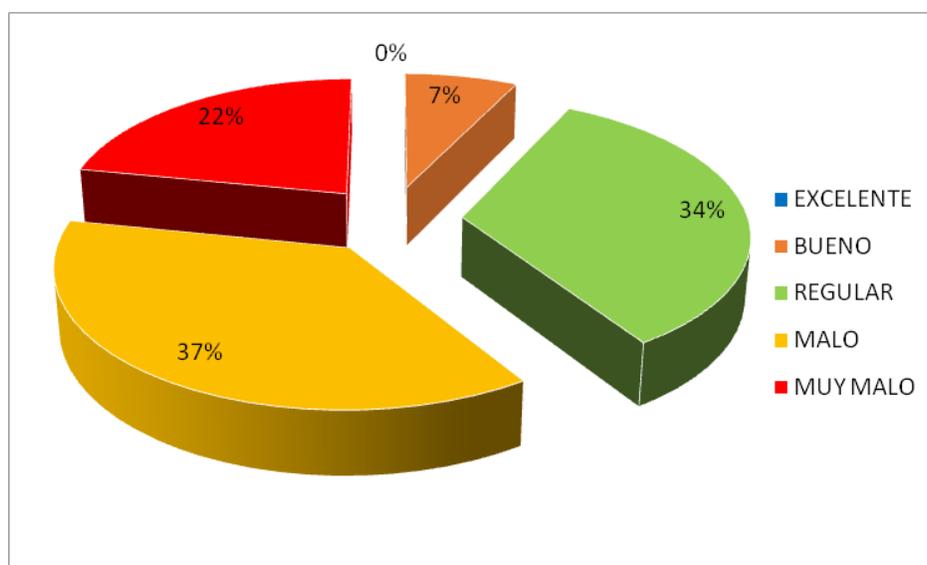
PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR ATENCIÓN ADMINISTRATIVA										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Atención oportuna y esmerada en el aspecto administrativo	0%		6	8%	27	34%	29	36%	18	23%
Tiempo que espera para ser atendido en los ambientes administrativos	0%		2	3%	29	36%	30	38%	19	24%
disponibilidad de ayuda o atención mostrado por el personal de las oficinas.	0%		10	13%	20	25%	34	43%	16	20%
Tiempo que el personal administrativo demora en realizar y entregar la documentación solicitada	0%		3	4%	26	33%	29	36%	22	28%
Atención de la secretaria de dirección con respecto a consultas y tramite documentario	0%		9	11%	27	34%	30	38%	14	18%
Conocimiento que posee el personal respecto a la atención y servicio.	0%		5	6%	32	40%	27	34%	16	20%
PROMEDIO	0%			7%		34%		37%		22%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 11 –Factor Atención Administrativa

Figura N° 18. Análisis por ítem evaluado en el factor atención administrativa.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación de la atención administrativa que se tiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la atención oportuna y esmerada en el aspecto administrativo la calificación es de 8% buena, el 34% regular, 36% malo y 23% muy malo; el tiempo que espera para ser atendido en los ambientes administrativos el 3% dice que es bueno, el 36% regular, el 38% malo y el 24% muy malo; La disponibilidad de ayuda o atención mostrado por el personal de las oficinas 13% buena, 25% regular, 43% malo y 20% muy malo; el tiempo de espera y/o demora en realizar la entrega de la documentación solicitada 4% bueno, 33% regular, 36% malo y 28% muy malo; referente a la atención de la secretaria de la dirección con respecto a consultas y trámite documentario el 11% de los encuestados manifiesta que es bueno, 34% regular, 38% malo y 18% muy malo, por ultimo al preguntar sobre el nivel de conocimientos que se percibe que tiene el personal respecto a la atención y servicio el 6% califica como buena, 40% regular 34% malo y 20% muy malo.



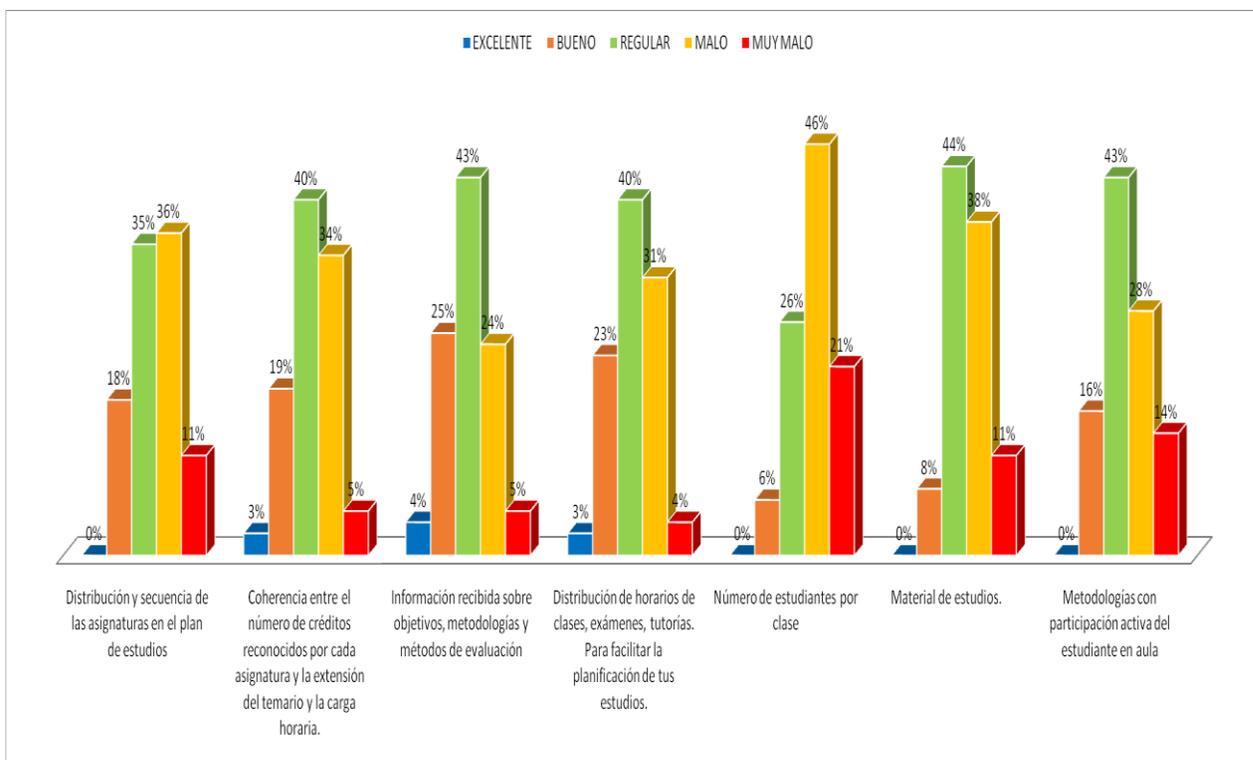
Fuente: Tabla N° 11 – Factor Atención Administrativa

Figura N° 19.- Ponderación obtenida sobre la atención administrativa.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación de la atención administrativa existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que el 7% opina que es buena, 34% regular, 37% mala, y 22 % muy mala.

Tabla N° 12.- Factor plan de estudios y metodología de estudio

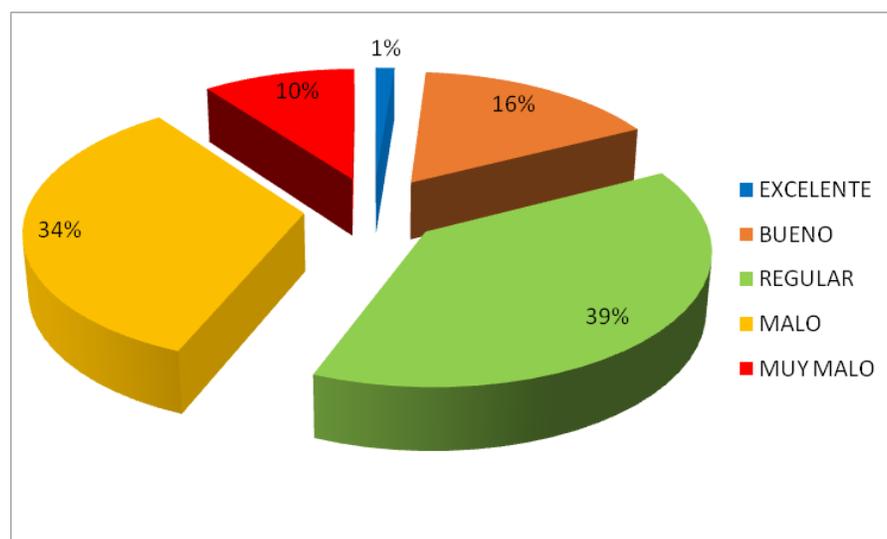
PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR PLAN DE ESTUDIOS Y METODOLOGÍA DE ESTUDIO										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Distribución y secuencia de las asignaturas en el plan de estudios		0%	14	18%	28	35%	29	36%	9	11%
Coherencia entre el número de créditos reconocidos por cada asignatura y la extensión del temario y la carga horaria.	2	3%	15	19%	32	40%	27	34%	4	5%
Información recibida sobre objetivos, metodologías y métodos de evaluación	3	4%	20	25%	34	43%	19	24%	4	5%
Distribución de horarios de clases, exámenes, tutorías. Para facilitar la planificación de tus estudios.	2	3%	18	23%	32	40%	25	31%	3	4%
Número de estudiantes por clase		0%	5	6%	21	26%	37	46%	17	21%
Material de estudios.		0%	6	8%	35	44%	30	38%	9	11%
Metodologías con participación activa del estudiante en aula		0%	13	16%	34	43%	22	28%	11	14%
PROMEDIO		1%		16%		39%		34%		10%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 12 – Factor plan de estudios y metodología de estudio

Figura N° 20.- Análisis por ítem evaluado en el factor plan de estudio y metodología de estudio.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la evaluación Del plan de estudios y su metodología que se tiene en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la distribución y secuencia de las asignaturas en el plan de estudios la calificación es de 18% buena, el 35% regular, 36% malo y 11% muy malo; la coherencia entre el número de créditos reconocidos, la extensión del temario y la carga horaria 3% dice que es muy bueno, 19% bueno, el 40% regular, el 34% malo y el 5% muy malo; la información recibida sobre objetivos, metodología y métodos de evaluación 4% muy buena, 25% buena, 43% regular, 24% malo y 5% muy malo; la distribución de horarios de clases, exámenes y tutorías para facilitar la planificación de tus estudios 3% muy bueno, 23% bueno, 40% regular, 31% malo y 4% muy malo; referente al número de estudiantes por clase el resultado fue 6% bueno, 26% regular, 46% malo y 21% muy malo; referente al material de estudios las respuestas fueron 8% bueno, 44% regular, 38% malo y 11% muy malo; por ultimo al preguntar sobre la metodología con participación activa del estudiante en esta el 16% califica como buena, 43% regular 28% malo y 14% muy malo.



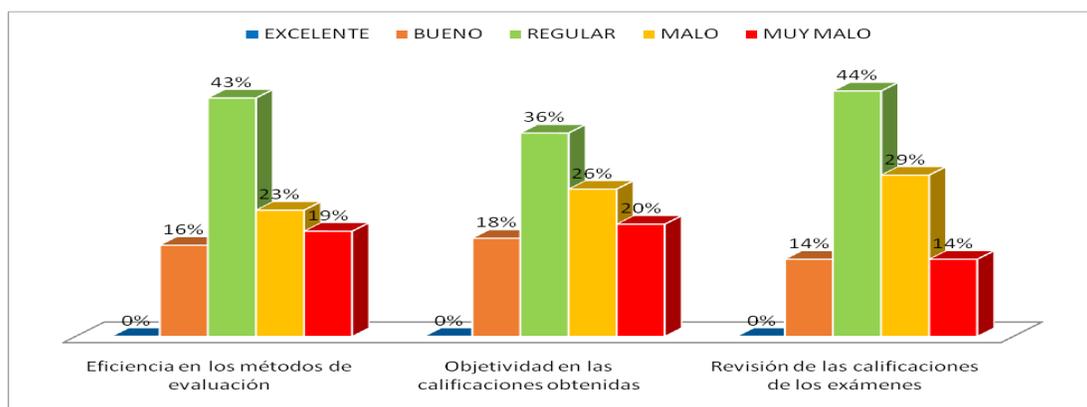
Fuente: Tabla N° 12 – Factor plan de estudios y metodología de estudio

Figura N° 21.- Ponderación obtenida sobre el plan de estudios y metodología de estudios. Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación del plan de estudios y su metodología existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que el 1% opinan que es excelente, 16% buena, 39% regular, 34% mala, y 10% muy mala.

Tabla N° 13.- Puntuación de preguntas referente al factor evaluación

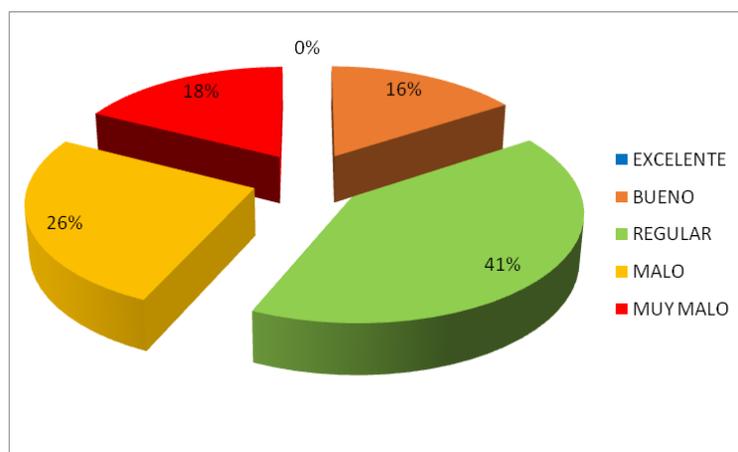
PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR EVALUACIÓN										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Eficiencia en los métodos de evaluación		0%	13	16%	34	43%	18	23%	15	19%
Objetividad en las calificaciones obtenidas		0%	14	18%	29	36%	21	26%	16	20%
Revisión de las calificaciones de los exámenes		0%	11	14%	35	44%	23	29%	11	14%
PROMEDIO		0%		16%		41%		26%		18%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 13 –Factor Evaluación

Figura N° 22.- Análisis por ítem evaluado en el factor evaluación. Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la calificar como es la evaluación que se realiza en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la eficiencia en los métodos de evaluación el 16% respondió que es buena, el 43% regular, el 23% mala y 19% muy malo; al preguntar sobre la objetividad en las calificaciones obtenidas 18% dice que es bueno, el 36% regular, el 26% malo y el 20% muy malo; y referente a la reversión de las calificaciones de los exámenes el 14% califico como bueno, 44% regular, 29% malo y 14% muy malo.



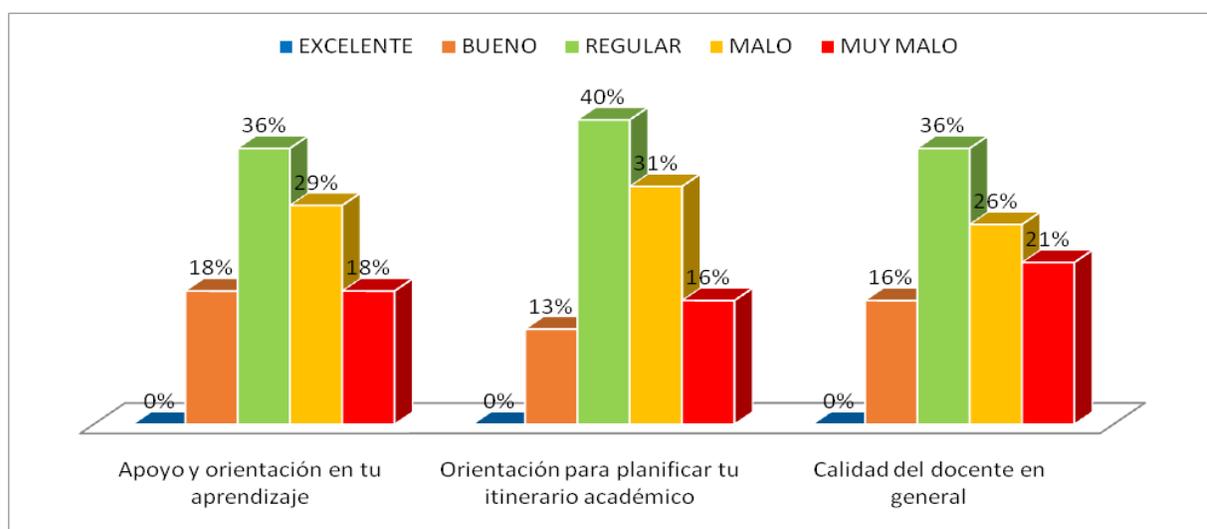
Fuente: Tabla N° 13 –Factor Evaluación

Figura N° 23.- Ponderación obtenida sobre forma de evaluación.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación de la forma de evaluación existente en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que el 16% opina que es buena, 41% regular, 26% mala, y 18% muy mala.

Tabla N° 14.- Puntuación de preguntas referente al factor tutorías

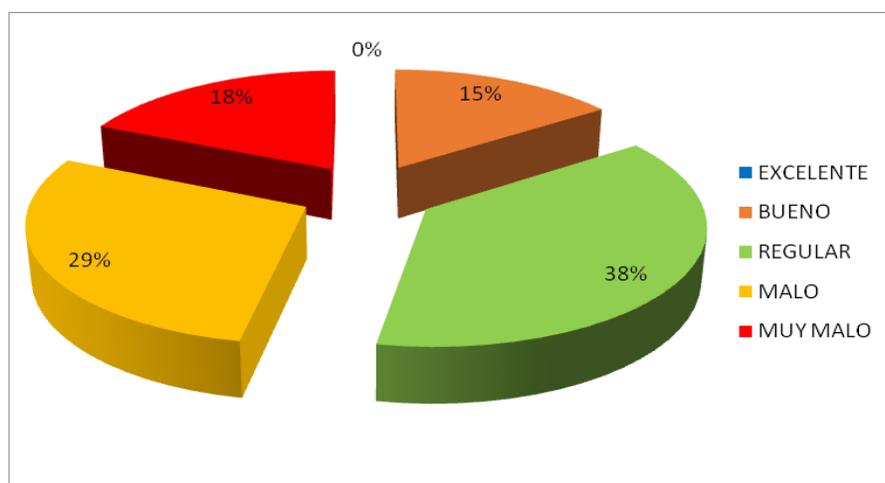
PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR TUTORÍAS										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Apoyo y orientación en tu aprendizaje	0%		14	18%	29	36%	23	29%	14	18%
Orientación para planificar tu itinerario académico	0%		10	13%	32	40%	25	31%	13	16%
Calidad del docente en general	0%		13	16%	29	36%	21	26%	17	21%
PROMEDIO	0%			15%		38%		29%		18%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 14 – Factor Tutorías

Figura N° 24.- Análisis por ítem evaluado en el factor tutorías.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la calificar como son las tutorías que se realizan en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto al apoyo y orientación en el aprendizaje el 18% respondió que es bueno, el 36% regular, el 29% malo y 18% muy malo; al preguntar sobre la orientación para planificar el itinerario académico 13% dice que es bueno, el 40% regular, el 31% malo y el 16% muy malo; y referente a la calidad docente en general el 16% califico como bueno, 36% regular, 26% malo y 21% muy malo.



Fuente: Tabla N° 14 – Tutorías

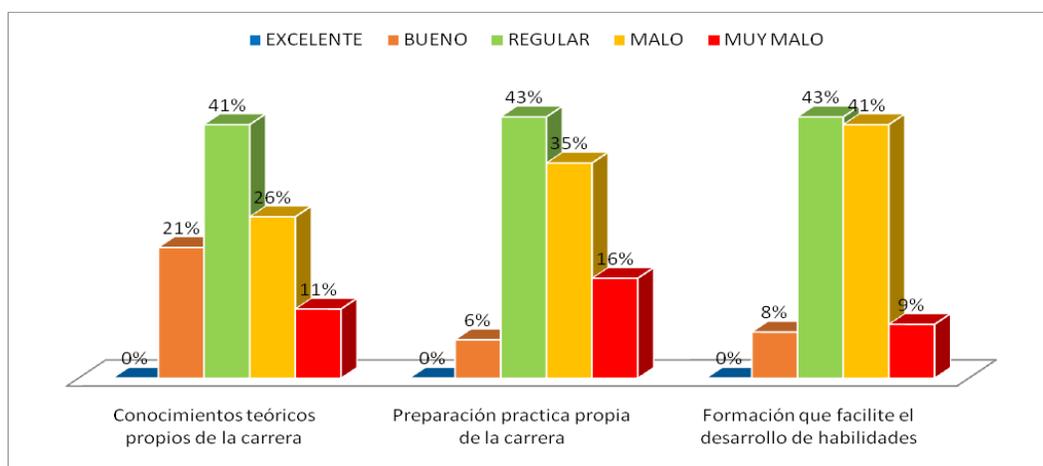
Figura N° 25.- Ponderación obtenida sobre el factor tutorías.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación de las tutorías existentes en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que el 15% opina que son buenas, 38% regular, 29% mala, y 18% muy mala.

Tabla N° 15.-

Factor conocimientos y formación

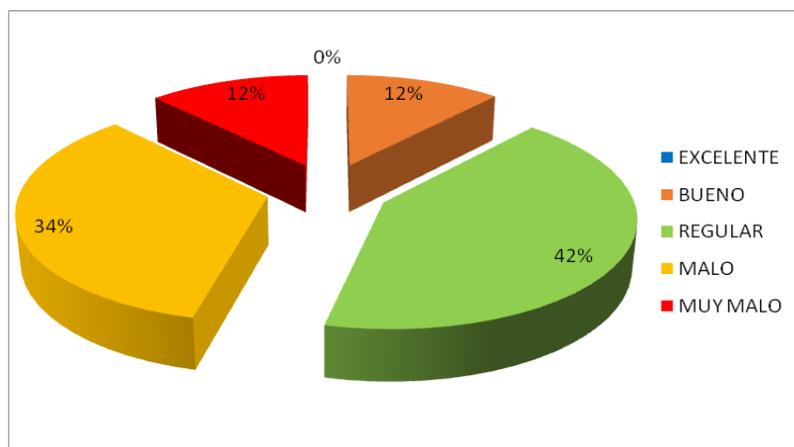
PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN										
	EXCELENTE	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Conocimientos teóricos propios de la carrera	0%		17	21%	33	41%	21	26%	9	11%
Preparación practica propia de la carrera	0%		5	6%	34	43%	28	35%	13	16%
Formación que facilite el desarrollo de habilidades	0%		6	8%	34	43%	33	41%	7	9%
PROMEDIO	0%			12%		42%		34%		12%

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 15 – Factor Conocimientos y Formación

Figura N° 26.- Análisis por ítem evaluado en el factor conocimientos y formación.- Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la calificar conocimientos y formación obtenida en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a los conocimientos teóricos propios de la carrera el 21% respondió que son buenos, el 41% regular, el 26% malo y 11% muy malo; al preguntar sobre la preparación práctica propia de la carrera 6% dice que es buena, el 43% regular, el 35% malo y el 16% muy malo; y referente a la formación para facilitar el desarrollo de habilidades el 8% califico como bueno, 43% regular, 41% malo y 9% muy malo.



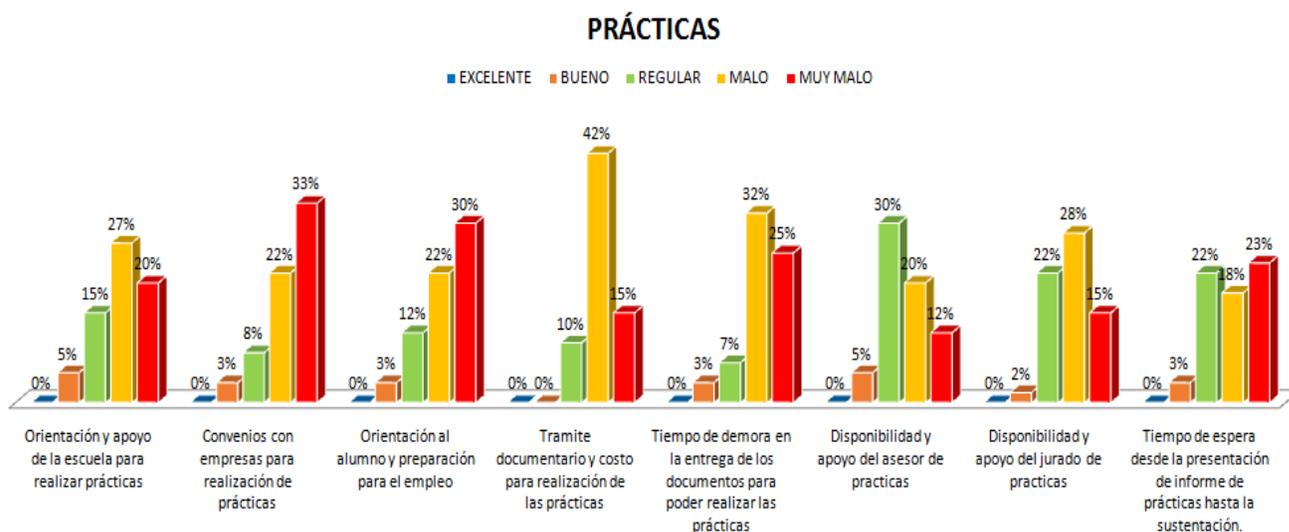
Fuente: Tabla N° 15 –Factor Conocimientos y Formación

Figura N° 27.- Ponderación obtenida sobre el nivel de conocimientos y formación.- Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación del nivel de conocimientos y formación obtenida en la E.A.P. Administración – UNC. Tenemos que el 12% opina que son buenos, 42% regular, 34% mala, y 12% muy mala.

Tabla N° 16.- Puntuación de preguntas referente al factor prácticas pre-profesionales

PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS REFERENTE AL FACTOR PRÁCTICAS									
	%	BUENO	%	REGULAR	%	MALO	%	MUY MALO	%
Orientación y apoyo de la escuela para realizar prácticas	0%	3	5%	9	15%	16	27%	12	20%
Convenios con empresas para realización de prácticas	0%	2	3%	5	8%	13	22%	20	33%
Orientación al alumno y preparación para el empleo	0%	2	3%	7	12%	13	22%	18	30%
Tramite documentario y costo para realización de las prácticas	0%	0	0%	6	10%	25	42%	9	15%
Tiempo de demora en la entrega de los documentos para poder realizar las prácticas	0%	2	3%	4	7%	19	32%	15	25%
Disponibilidad y apoyo del asesor de practicas	0%	3	5%	18	30%	12	20%	7	12%
Disponibilidad y apoyo del jurado de practicas	0%	1	2%	13	22%	17	28%	9	15%
Tiempo de espera desde la presentación de informe de prácticas hasta la sustentación.	0%	2	3%	13	22%	11	18%	14	23%
PROMEDIO	0%		3%		16%		26%		22%

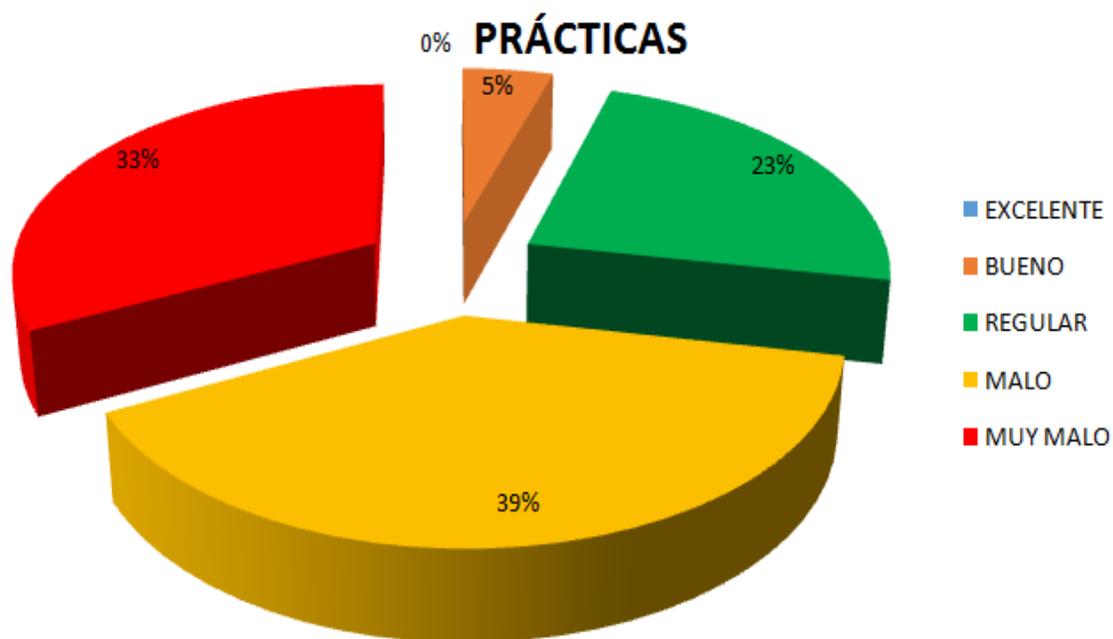
Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 16 – Factor Prácticas

Figura N° 28.- Análisis por ítem evaluado en el factor prácticas. Se observa los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los ítems que se estudiaron para la calificar como son las prácticas que se realizan en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la orientación y apoyo por parte de la escuela para realizar las practicas el 5% respondió que es bueno, el 15% regular, el 27% malo y 20% muy malo; al preguntar sobre convenios con empresas para la realización de prácticas el 3% dice que es bueno, el 12% regular, el 22%

malo y el 33% muy malo; referente a la orientación al alumno y preparación para el empleo el 3% califico como bueno, 12% regular, 22% malo y 30% muy malo; con respecto al tramite documentario y costo para la realización de las prácticas el 10% regular, 42% malo y 15% muy malo; el tiempo de demora en la entrega de los documentos para poder realizar las practicas 3% bueno, 7% regular, 32% malo y 25% muy malo; la disponibilidad y apoyo del asesor de prácticas 5% bueno, 30% regular, 20% malo y 12% muy malo; la disponibilidad y apoyo del jurado de prácticas el 2% respondió que es buena, 22% regular, 28% mala, 15% muy mala; y finalmente referente al tiempo de espera desde la presentación del informe de prácticas hasta la sustentación el 3% respondió que es bueno, el 22% regular, 18% malo y 23% muy malo.



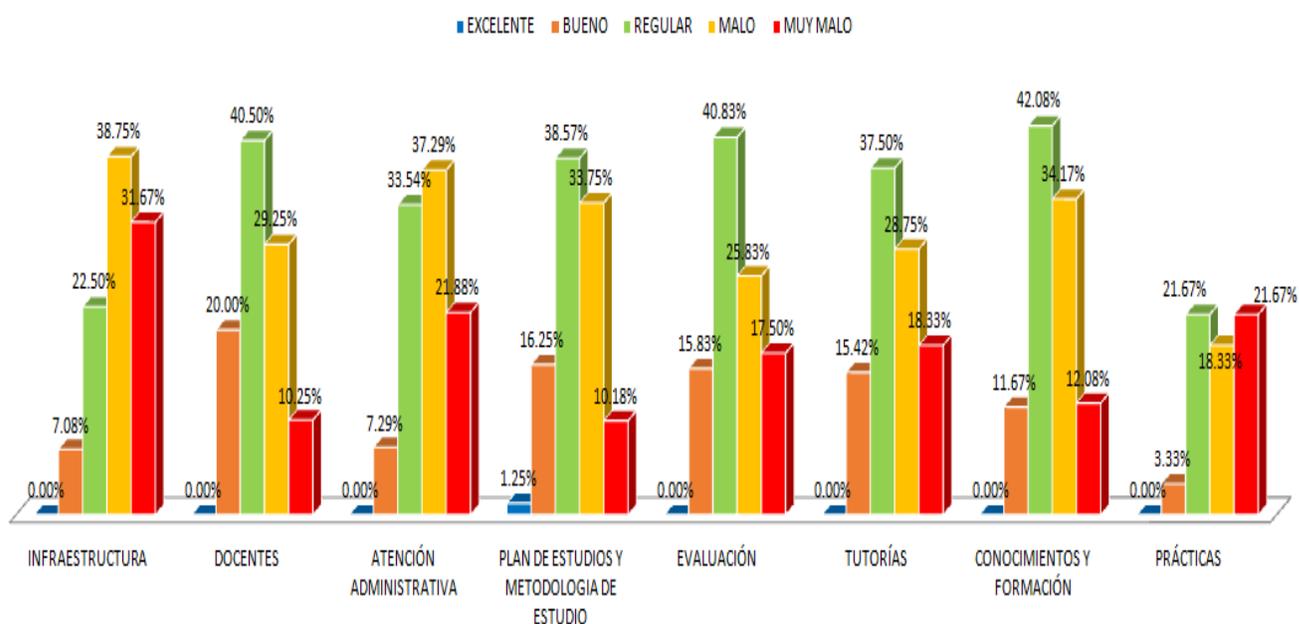
Fuente: Tabla N° 16 – Factor Prácticas

Figura N° 29.- Ponderación obtenida sobre prácticas pre-profesionales. Al promediar las respuestas de los diferentes ítems para conocer la calificación de las prácticas pre-profesionales realizadas en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que el 5% opina que son buenas, 23% regular, 39% malas, y 33% muy malas.

Tabla N° 17.- Puntuación de los factores de la satisfacción del estudiante

RESUMEN DEL ANALISIS POR FACTOR DE LA SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE					
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
INFRAESTRUCTURA	0.00%	7.08%	22.50%	38.75%	31.67%
DOCENTES	0.00%	20.00%	40.50%	29.25%	10.25%
ATENCIÓN ADMINISTRATIVA	0.00%	7.29%	33.54%	37.29%	21.88%
PLAN DE ESTUDIOS Y METODOLOGIA DE ESTUDIO	1.25%	16.25%	38.57%	33.75%	10.18%
EVALUACIÓN	0.00%	15.83%	40.83%	25.83%	17.50%
TUTORÍAS	0.00%	15.42%	37.50%	28.75%	18.33%
CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN	0.00%	11.67%	42.08%	34.17%	12.08%
PRÁCTICAS	0.00%	3.33%	21.67%	18.33%	21.67%
PROMEDIO	0.16%	12.11%	34.65%	30.77%	17.94%

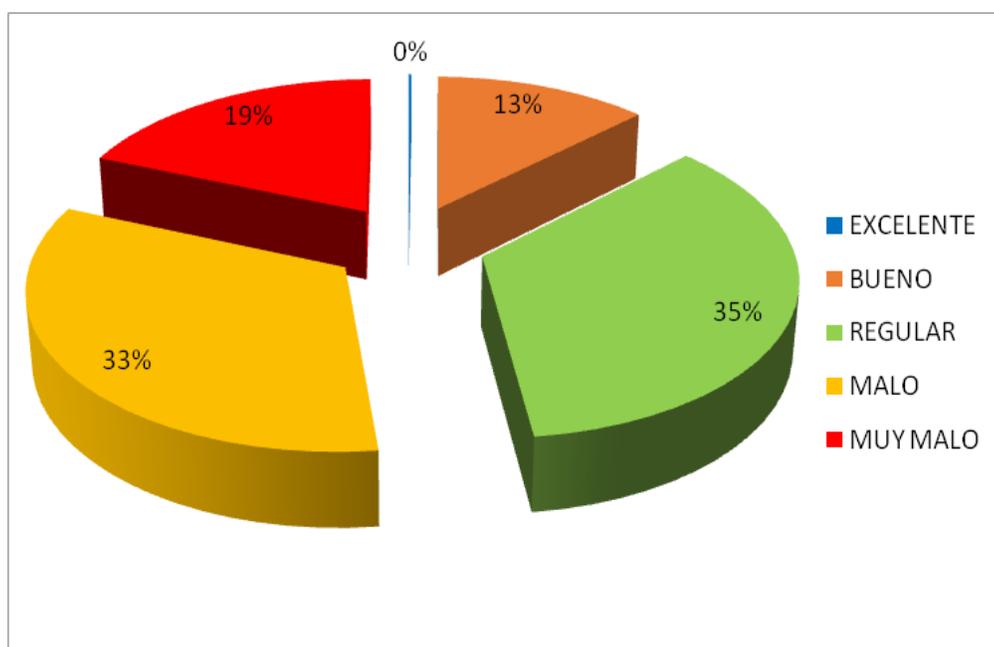
Fuente: Encuesta realizada a los alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el Nivel de Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 17 – Puntuación de los factores de la satisfacción del estudiante

Figura N° 30.- Análisis por factor evaluado de la satisfacción del estudiante. Se observa en resumen los porcentajes obtenidos con respecto a cada uno de los factores que se estudiaron para la evaluación del nivel la satisfacción del estudiante en la E.A.P. Administración – UNC. Con respecto a la infraestructura el 7.08% respondió que es buena, el 22.50% regular, el 38.75% mala, 31.67% muy mala, debido al exceso de alumnos en aulas tan pequeñas, equipos multimedia no operativos, ambientes impropios para ser usados como salones de clases. Con respecto la calidad de docentes el 20% califica a los docentes como buenos, el 40.50% regular, 29.25% malos y el 10.25% muy malos, debido a la escasa

actualización y capacitaciones en temas relacionados a la administración; referente a la atención administrativa el 7.29% califica como buena, 33.54% regular, 37.29% mala y 21.88% muy mala, por falta de conocimiento administrativo del personal, excesiva jerarquía en el trámite documentario, falta de compromiso con su labor de atención a los estudiantes entre otros; la calificación respecto al plan de estudios y metodología de estudios se obtuvo 1.25% muy bueno, 16.25% bueno, 38.57% regular, 33.75% mala y 10.18% muy mala, calificación obtenida por que el plan curricular no está acorde con la demanda actualmente requerida por las empresas y/o instituciones, falta de compromiso por actualizarse y adecuarse a los nuevos sistemas, resistencia al cambio; el resultado sobre la forma de evaluar fue 15.83% buena, 40.83% regular, 25.83% malo y 17.50% muy malo, debido a formas de evaluación desfasadas sin tener en cuenta herramientas como las rubricas, la evaluación por competencias y resultados y los posibles favoritismos. En el factor de como son las tutorías por parte de los docentes obtuvimos 15.42% buenas, 37.50% regulares, 28.75% malas, y 18.33% muy malas, debido a la falta de un horario definido para las tutorías, falta de espacios donde poder recibir las tutorías, y ausencia de los docentes; con respecto a los conocimientos y formación ofertada en la escuela el 11.67% califico como buena, el 42.08% regular, 34.17% mala y 12.08% muy mala, debido a la desactualización académica, falta de compromiso en la investigación, actualización y sistematización; y finalmente referente a la calificación de las practicas realizadas el 3.33% opina que son buenas, el 21.67% regulares, 18.33% malas y 21.67% muy malas, debido a la falta de convenios con empresa y/o instituciones, practicas no direccionadas a la administración propiamente dicha, falta de seguimiento y control, excesivos requisitos y tiempos de demoras entre otros.

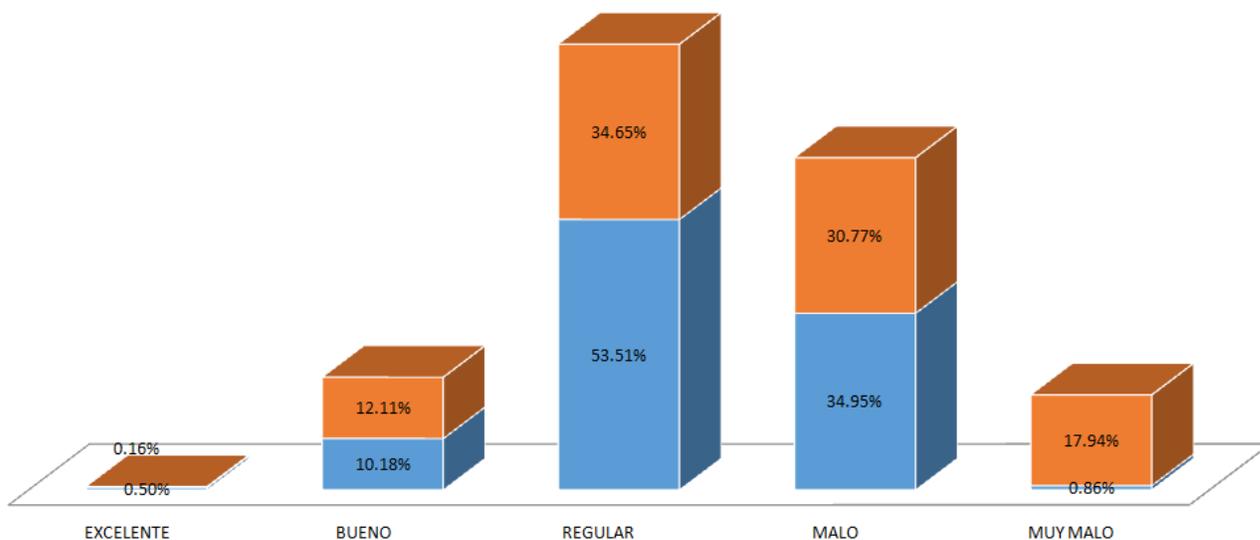


Fuente: Tabla N° 17 – Puntuación de los factores de la satisfacción del estudiante
Figura N° 31.- Resultado obtenido sobre el nivel de satisfacción del estudiante. En resumen al promediar las respuestas de los diferentes ítems de los factores para conocer el nivel de satisfacción del estudiante en la E.A.P. Administración – UNC. Obtuvimos que en 35% es regular frente a un 33% que opina que es malo, el 13% opina que es bueno y el 19% opina que es muy malo.

Tabla N° 18.- Puntuación promedio de las variables en investigación

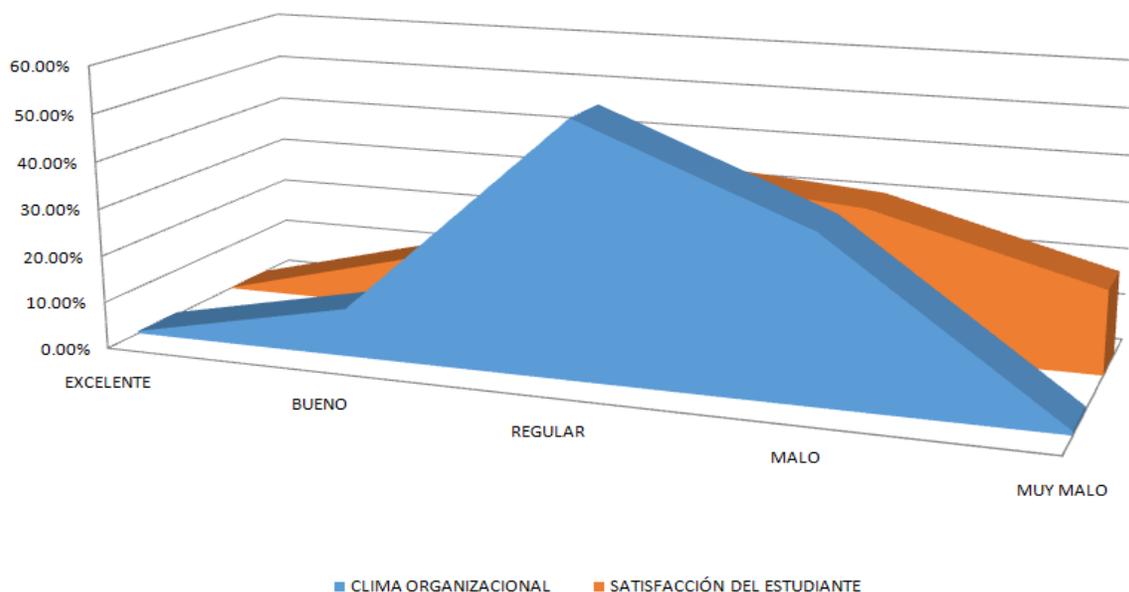
CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES					
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
CLIMA ORGANIZACIONAL	0.50%	10.18%	53.51%	34.95%	0.86%
SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE	0.16%	12.11%	34.65%	30.77%	17.94%
CORRELACIÓN	88.04%				

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos de la E.A.P. Administración – UNC, para determinar el nivel del Clima Organizacional y Satisfacción del Estudiante.



Fuente: Tabla N° 18 – Puntuación promedio de las variables en investigación

Figura N° 32.- Comparación del análisis del clima organizacional y la satisfacción del estudiante.- Se observa en resumen la comparación de resultados obtenidos con respecto a las dos variables que se estudiaron para determinar la influencia del nivel del clima organizacional y la satisfacción del estudiante de la E.A.P. Administración – UNC. La calificación del clima organizacional como muy buena es tan solo de 0.50%, buena 10.18%, regular 53.51% mala 34.95% y muy mala 0.56%, y la calificación de la satisfacción del estudiante es 0.16% muy buena, 12.11% buena, 34.65% regular, 30.77% mala y 17.94% muy mala. Esto nos quiere decir que la relación entre una y otra variable es proporcional, además tienen una tendencia de regular a mala debido a la influencia de los diferentes factores que intervienen en la determinación del comportamiento de estas variables.



Fuente: Tabla N° 18 – Puntuación promedio de las variables en investigación
Figura N° 33.- Relación entre clima organizacional y satisfacción del estudiante. Observamos la correlación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del estudiante, en el cual se ve claramente que existe una relación entre ambas variables y que el clima organizacional percibido como un influyente directo en la satisfacción del estudiante.

CONCLUSIONES

- Los factores que determinan el clima organizacional en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca son: la comunicación, la motivación, la confianza y la participación; los cuales al ser analizados resultaron con tendencia de regular a malo, debido a diversos motivos, entre los más importantes los conflictos interpersonales, y la falta de liderazgo entre otros. (Figura N° 12, Pág. 51.)
- Los factores que determinan la satisfacción del estudiante en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca son: la infraestructura, la calidad docente, la atención administrativa, el plan de estudios y su metodología de estudio, la forma de evaluación, las tutorías recibidas, el conocimiento y formación recibida y las adecuadas prácticas pre-profesionales con enfoque a la empleabilidad del estudiante; los cuales tienden de regular a malo, debido a diversos motivos tales como la falta de capacitación y actualización académica, escaso compromiso de los directivos y docentes por mejorar la calidad educativa, y la excesiva burocracia con respecto a los tramites documentarios entre otros. (Figura N° 30, Pág. 67.)
- Al analizar los factores del clima organizacional se determinó de forma porcentual su calificación (Figura N° 13 Pág. 52), la cual tiene una inclinación de regular a mala con un 54% que opinan que es regular y 35% malo, lo que indica que existe un mal clima con conflictos organizacionales que influyen en la forma de actuar en el personal directivo, administrativo y en los docentes.
- Al analizar los factores de la satisfacción de estudiante se determinó de forma porcentual su calificación (Figura 31, Pág. 68), el cual tiende de regular a muy malo; con un 19% bueno, 35% regular, 33% mala y 19% muy mala. Lo cual indica una gran insatisfacción por parte de los estudiantes, generando incluso frustración en sus expectativas con respecto a la E.A.P. Administración.

- La relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración es directamente proporcional(mostrado en la Figura N° 33, Pág. 70), puesto que al mantener un clima organizacional con tendencia de regular a malo, esto repercute de forma directa en la satisfacción del estudiante que muestra la misma tendencia de regular a mala, debido que al no tener un buen clima organizacional esto no ayuda a brindar un buen servicio que satisfaga las necesidades de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

- Optar por un tipo de administración más flexible y tolerante para lograr un clima Participativo – Grupal, en el cual los procesos estén diseminados y bien integrados en cada nivel, lo que permita la participación e implicación de los docentes y personal administrativo, y estos estén motivados por establecer objetivos de rendimiento, generando así un ambiente de amistad y confianza, para mejorar el clima organizacional.
- Enfocarse en la calidad educativa para la satisfacción de los estudiantes, teniendo una buena y sólida formación científica, pedagógica y humana; interesarse por la actividad enseñanza – aprendizaje para la transmisión de conocimientos, desarrollar una relación especial de trabajo con los estudiantes, adaptar la enseñanza a los nuevos planes de estudios que exige el mercado laboral, y utilizar una herramientas congruentes para las evaluaciones de rendimiento tales como las rubrica, evaluación por competencias, entre otras.
- Implementar programas de capacitación en la escuela académico profesional de administración que incluyan: talleres y cursos generales referentes a los temas de motivación personal y laboral, atención al cliente, y actualización académica. Esta actividad tiene que ser obligatoria en horarios establecidos dentro del cronograma de actividades de los docentes para no afectar sus espacios libres.
- Gestionar con las autoridades pertinentes y con el apoyo de los estudiantes el mejoramiento de las instalaciones y/o ampliación de estas, reducir o cambiar las políticas burocráticas, actualizar el plan de estudios a las necesidades actuales del mercado laboral, realizar convenios con instituciones y empresas privadas para la realización de las practicas pre-profesionales fomentando la empleabilidad del alumno; para de esta forma fortalecer la calidad de servicio ofrecido a los estudiantes, generando una mejor satisfacción en ellos.

- Desarrollar programas y/o talleres que ayuden a la integración tanto entre docentes como también docentes y alumnos, esto con el fin de forjar una confianza mutua, además también se debe implantar una política en la que todos los miembros de la escuela académico profesional de administración de la universidad nacional de Cajamarca participen en todos los eventos académicos y socioculturales que se realicen , puesto que estos la mayoría son programados en horarios académicos y no debería existir motivo para la ausencia de alguno de los miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barquero J. D, Rodriguez de LLaude C., Barquero M. y Huertas F. (2007) Marketing de Estudiantes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, (2da Ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas
- Bertalanffy, L. Von. Tendencias en la Teoría General de Sistemas. Alianza, Madrid, 3ª edición, 1994.
- Buckley, W. La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas. Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición, 1993.
- Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.
- Dib Chagra A. (2004) El servicio al cliente, la venta y el marketing personal. (1ra ed.). Buenos aires, Ediciones machi
- Garcés Fuentes, A. (2004) Medición del Clima Organizacional. Madrid. Aguilar.
- Hernández, P. y Bajac, H.(2004) La Gestión del Marketing de Servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial, Buenos aires: Granica
- Koenes, A (1998) Diseño del Servicio: paso a paso. España, Díaz de santos S.A
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2003) Fundamentos de Marketing. (6ta Edición) Prentice Hall México
- Maturana, Humberto. El árbol del Conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1999.
- Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México. Editorial Prentice Hall.
- Vargas, M.E, Aldana, L. (2006). Calidad y servicio, conceptos y herramientas. (1ra ed.) Colombia, Ecoe Ediciones.

ANEXOS

- Encuesta realizada a los docentes y personal administrativo para determinar el clima organizacional de la E.A.P. Administración.
-
- Encuesta realizada a los estudiantes para determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes de la E.A.P. Administración