

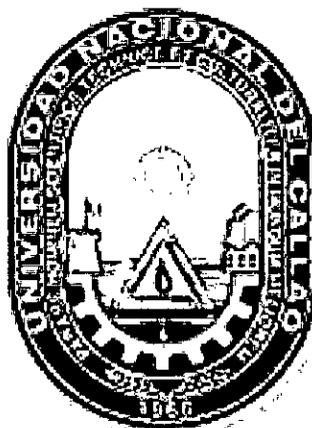
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAY 2019

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

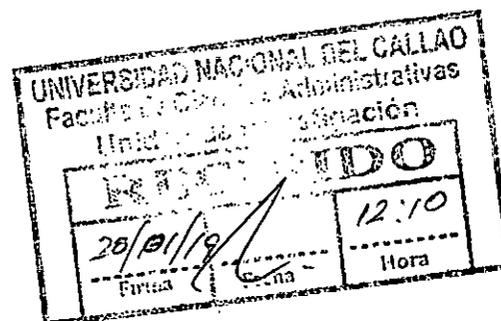
**“ATENCIÓN PERSONALIZADA Y SERVICIO DE CALIDAD EN EL
PERSONAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL CALLAO”**

AUTOR: Dr. EGARD ALAN PINTADO PASAPERA

Periodo de Ejecución: 01-08-2017 al 31-07-2018

(R. R. N° 773-2017-R.- 01-09-2017 / 12 meses)

Callao, 2018



I. INDICE

II.	RESUMEN	6
	ABSTRACT	8
III.	INTRODUCCIÓN	9
IV.	MARCO TEORICO	12
	4.1. Antecedentes	12
	4.1.1. Investigaciones nacionales	12
	4.1.2. Investigaciones internacionales.	14
	4.2. Marco Teórico	21
	4.2.1. Conceptual	21
	4.2.2. Teórico - Conceptual	24
	4.2.3. Gestión administrativa: Principios básicos	26
	4.2.4. Administración y servicios de calidad	27
	4.2.5. Empoderamiento y responsabilidad compartida	29
	4.2.6. Servicios públicos. Regulación estatal.	31
	4.2.7. Características de los servicios públicos	33
	4.2.8. Servicios de calidad: servicios de la calidad.	36
	4.2.9. Trabajo en equipo y Toma de decisiones	37
	4.2.10. Requisito para el trabajo en equipo	40
	4.2.11. Atención personalizada al cliente	42
	4.2.12. Servicios serviciales de calidad	44
	4.2.13. Implantación de un modelo de calidad	47
	4.2.14. Comportamiento y desarrollo organizacional	49
	4.2.15. Etapas del proceso del desarrollo organizacional	50
	4.2.16. Modelo de desarrollo organizacional	53
	4.2.17. Imagen institucional y Proyección social	54
	4.2.18. Importancia de la Imagen institucional.	57
	4.2.19. Descripción del marco geográfico de la muestra	

V.	MATERIALES Y MÉTODOS.	58
	5.1. Tipo y diseño de investigación	58
	5.2. Población y muestra	58
	5.3. Técnicas, e instrumentos para la información documental	60
	5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información de campo	60
VI.	RESULTADOS	67
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
VIII.	REFERENCIAS	83
IX.	APENDICES	84
	• Escala de actitudes/ opiniones	
X.	ANEXOS	89
	• Matriz de consistencia	89
	• Validez y Confiabilidad	88

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 5.1	Universo Poblacional: Ingresantes UNAC-2017.	56
Cuadro N° 5.2	Personal técnico administrativo: Nombrado y	57
:	Contratado -Sede	
	Central-UNAC-2017.	
Cuadro N° 5.3	Escala de Actitudes/Opiniones anónimas	60
:	.Estudiantes 2017-	
	2018.	
Cuadro N° 5.4	Validación del instrumento: Comité de expertos-2017	64
Cuadro N° 5.5	Criterios de interpretación del Coeficiente de	65
:	Confiabilidad de Cronbach.	
Cuadro N° 5.6	Confiabilidad instrumento: Escala de	65
:	actitudes/opiniones: Coeficiente de Confiabilidad de	
	Cronbach.	
Cuadro N° 6.1	Distribución de estudiantes, según niveles de	66
:	Atención Personalizada-UNAC-2017.	
Cuadro N° 6.2	Distribución de estudiantes según niveles de	67
:	Servicios de calidad-UNAC-2017.	
Cuadro N° 6.3	Distribución de estudiantes según niveles de Imagen	69
:	institucional-UNAC-2017.	
Cuadro N° 6.1	Prueba de normalidad para los puntajes de las	70
:	variables -UNAC, 2017.	
Cuadro N° 6.2	Relación entre Atención personalizada e Imagen	67
:	institucional-UNAC, 2017.	
Cuadro N° 6.3	Cuadro N° 6.6 : Relación entre Servicios de	69
:	calidad e Imagen institucional -UNAC, 2017.	
Cuadro N° 6.4	Prueba de normalidad para los puntajes	70
Cuadro N° 6.5	Relación entre atención personalizada	71
Cuadro N° 6.6	Relación entre servicios de calidad e imagen	73
:	institucional	

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 6.1	: Distribución de estudiantes según niveles de atención personalizada-UNAC, 2017.	67
Gráfica N° 6.2	: Distribución de estudiantes según niveles de servicios de calidad UNAC, 2017.	68
Gráfica N° 6.3	: Distribución de estudiantes según niveles de Imagen Institucional-UNAC, 2017.	69
Gráfica N° 6.5	: Gráfico de la dispersión de la relación entre atención personalizada e imagen institucional	72

INDICE DE APENDICE

APENDICE N°1 :	Encuesta de Actitudes/opiniones anónimas: Medición: Atención personalizada y Servicios de calidad-UNAC, 2017.	84
APENDICE N°2 :	Escala de actitudes /Opiniones de tipo LIKERT	86

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1 :	Matriz de consistencia.	86
ANEXO N°2 :	Validez y Confiabilidad-Coeficiente de Correlación de Spearmen- UNAC, 2017.	88

II. RESUMEN

La presente investigación, se realizó en la Universidad Nacional del Callao ubicada en el distrito de Ciudad del Pescador en la Provincia Constitucional del Callao. Tuvo como objetivo conocer las actitudes/opiniones estudiantiles respecto de la atención personal y los servicios de calidad que actualmente viene ofreciendo el personal técnico administrativo de la UNAC. Metodológicamente el estudio se circunscribe en el tipo de investigación descriptivo-evaluativa, de diseño no experimental transeccional de comparaciones. La muestra estuvo a través de la fórmula para universos infinitos, quedando conformada por un total de 208 quienes fueron seleccionados al azar. Se administraron dos instrumentos; el primero una Escala de Actitudes/opiniones de tipo Likert, y un Cuestionario referencial de opinión estudiantil anónima. Se realizó en el marco de la sistematización científica; la validez del instrumento se realizó a través del equipo de especialistas en la materia, y confiabilidad del mismo a través del Coeficiente Alfa de Cronbach Alfa de Cronbach (0.657 el cual se ubica en el rango 0.61 – 0.80. Alta confiabilidad)

Los hallazgos encontrados, confirman que el 67.5% de estudiantes consideran que la atención personalizada que el personal técnico administrativo otorga es regular; sin embargo, el 22.5% (aproximadamente la cuarta parte) considera que la atención personalizada es buena. Contrario a esto, el 10% (la décima parte) considera que la atención es mala.

Asimismo, se encontró que 57.9% de los estudiantes considera que los servicios son de regular calidad, 36.4%, que representa más de la tercera parte, opina que los servicios son de buena calidad. Solo el 5.7% de estudiantes opinan que el servicio es malo. En cuanto a la imagen institucional, se encontró que el 53.6% (más de la mitad) consideran que la imagen institucional se ubica en el nivel de regular; seguido de un

39.2% que opinan que la imagen de la institución es buena. Solo el 7.2% considera que es mala la imagen institucional.

Como podemos apreciar el personal técnico administrativo que labora actualmente, en condición de nombrado o contratado viene ofreciendo una atención personalizada y un servicio del nivel de regular, y esto no abona en favor de la imagen y el desarrollo institucional. Es importante, la alta dirección de la UNAC, de acuerdo a lo hallazgos encontrados, efectúe políticas de acción correctiva en el desempeño del personal y en las actividades que viene realizando, y se permita el logro del mejoramiento en la atención personalizada y los servicios de calidad que el público usuario precisa de esta universidad.

Palabras claves: Administración de la calidad, Atención personalizada, Cultura corporativa, Servicios de calidad, Mejora continua.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the National University of Callao located in the district of Ciudad del Pescador in the Constitutional Province of Callao. The objective was to know the attitudes / student opinions regarding personality care and quality services that the technical administrative staff of the UNAC is currently offering. Methodologically, the study is circumscribed in the type of descriptive-evaluative research, of non-experimental transectional design of comparisons. The sample was through the formula for infinite universes, being made up of a total of 208 who were selected at random. Two instruments were administered; the first, a Likert-type Attitude Scale / Opinions, and an anonymous Student Opinion Referential Questionnaire. It was carried out within the framework of scientific systematization; the validity of the instrument was carried out through the team of specialists in the field, and reliability of the same through Cronbach Alpha Alpha Coefficient of Cronbach (0.657 which is located in the range 0.61 - 0.80.) High reliability).

The found findings confirm that 67.5% of students consider that the personalized attention that the administrative technical personnel grants is regular; however, 22.5% (approximately a quarter) consider that personalized attention is good. Contrary to this, 10% (one tenth) considers that the attention is bad. Likewise, it was found that 57.9% of the students consider that the services are of regular quality, 36.4%, which represents more than one third, believes that the services are of good quality. Only 5.7% of students believe that the service is bad. Regarding the institutional image, it was found that 53.6% (more than half) consider that the institutional image is located at the regular level; followed by 39.2% who think that the image of the institution is good. Only 7.2% consider that the institutional image is bad. As we can see, the administrative technical staff that currently works, as a named or contracted, has been offering personalized attention and a regular level service, and this does not pay in favor of the image and institutional development. It is important, the top management of the UNAC, according to the findings, made corrective action policies on the performance of staff and the activities being carried out, and allow the achievement of improvement in personalized attention and services quality that the user user needs of this university.

Key words: Quality management, Personalized attention, Corporate culture, Quality services, Continuous improvement.

III. INTRODUCCIÓN

El estudio centra su importancia y justificación, en cuanto que, escudriña un importante fenómeno de la realidad universitaria. El objetivo de la investigación fue; determinar en qué medida el personal administrativo de la UNAC viene ofreciendo una adecuada atención personalizada y servicios de calidad a los usuarios internos y externos.

Los resultados indican claramente que la atención personalizada y los servicios que vienen brindando el personal técnico administrativo de la Universidad Nacional del Callao no es de la mejor, la comunidad estudiantil usuaria la ubican en el nivel de regular, lo que es preocupante, y definitivamente, respetuosamente, nos permite alcanzar a la Alta Dirección de la UNAC algunas sugerencias relacionadas con políticas de acción correctiva para lograr el mejoramiento en la atención y el los servicios que viene brindando a sus usuarios. En este marco situacional es que se planteó como problema de estudio: ¿En qué medida el personal administrativo de la UNAC viene ofreciendo una atención personalizada y servicios de calidad a los usuarios internos y externos?

Esto, sin duda, no solo pasa por que los procesos de selección de personal no fueron los mejores, no ubica al personal, de acuerdo a sus competencias para este tipo de servicios, además que no existen serios y formales procesos de capacitación, desarrollo y habilitación que les permita desempeñarse como debe ser. La fortaleza de la cultura corporativa radica en la interiorización e introyección de la visión institucional en el cerebro del trabajador. Factor determinante de integración, identidad coherencia. El personal no tiene una idea clara de la visión, misión y los valores que identifican la Institución, no la introyectan, por ende, no asumen con responsabilidad dicha labor. la visión, misión y la filosofía institucional.

El estudio se circunscribe en el tipo de investigación descriptivo-evaluativa, de diseño no experimental transeccional de comparaciones. La muestra estuvo

conformada por un total de 208 estudiantes seleccionados al azar, quienes concluyeron que la atención personalizada y el servicio que el personal técnico administrativo viene ofreciendo es de regular calidad.

La investigación se realizó en el marco de la sistematización metodológica, circunscribiéndose a la estructura siguiente: Resumen, Introducción, Marco teórico, Materiales y métodos, Resultados, Discusión, Referencias bibliográficas y anexos, tal cual está en el índice diseñado.

3.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Importancia de la Investigación.

La presente investigación se realizó en el marco de la sistematización científica, por ende, los hallazgos a los que arribaremos tendrán una importante connotación científica como aporte al mejoramiento en la atención personalizada y el servicio de calidad que el personal administrativo de la UNAC debe brindar al usuario interno y externo de la comunidad universitaria. Asimismo, describirá y explicará la correlación entre dos variables o más, que promueva finalmente el cambio para el mejoramiento, las actitudes del personal técnico administrativo, la disponibilidad para promover e introyectar la cultura corporativa institucional. Para ello, precisamos de una adecuada gerenciación y gestión institucional que permita mejorar la atención personalizada, los servicios académicos y la buena imagen institucional.

Justificación de la Investigación.

Estudiar este fenómeno académico que no solo es de la UNAC sino del general de la universidad peruana. Nos permitió revelar como es que el personal técnico administrativo viene cumpliendo a cabalidad una atención personalizada y ofreciendo un servicio realmente de calidad. Y cuanto viene haciendo la gerencia por formular estilos de gestión que coadyuve al mejoramiento en la calidad del servicio que se viene ofreciendo en la UNAC. La Universidad Nacional del Callao camina paquidérmicamente porque no solo sus bajos niveles presupuestales no le permiten contar con personal de

primera, con la infraestructura y con los recursos institucionales para ofrecer una atención y un servicio realmente de calidad. Sin embargo creemos que la inacción se acentúa con mayor fuerza en cuanto que, la Universidad cuenta con persona mal seleccionado, mal ubicado en el puesto de trabajo, mal reforzado, mal capacitados, entrenados y habilitados, personal que no ha introyectado la visión institucional, y por sobre todo cuando quienes la dirigen no son los funcionarios especialistas en gerencia administrativa de calidad que la gerencien como debe ser. La Universidad Nacional del Callao, cuenta con extraordinarios catedráticos, pero generalmente carecen de ser buenos gestores, especialistas en las ciencias administrativas que promuevan un liderazgo realmente conductivo transformacional. Es pues, inminente el cambio y reajuste en los procesos y un rediseño mental corporativo.

IV.- MARCO TEORICO.

4.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

4.1.1 Investigaciones Nacionales

- Berrocal Villegas, Salomón M. (2007) realizó la tesis: *El clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la Urbanización Dulanto-Región Callao-2006*. Optó el grado de Maestro en Ciencias de la Educación- Gestión Educacional- Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Se planteó como objetivo de investigación: Determinar el clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las IEP del nivel secundario de ese Distrito. El universo poblacional estuvo constituido un total de 924 personas. La muestra estuvo conformada por: 2 Directivos, 34 docentes, 3 administrativos, 272 estudiantes. Utilizó el método deductivo, de tipo: descriptiva-correlacional transversal.

Concluyeron: Demuestran que en las Instituciones Educativas de la urbanización Dulanto no se ha logrado consolidar un sentido de identidad que permita cohesionar el trabajo institucional, unificar esfuerzos y compartir objetivos comunes, el 56 % de los sujetos encuestados percibe la identidad institucional en un nivel medio regular.

- Bullón Villazan, Sahi Ruth Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias y Letras Humanas. 2007. Tesis para Licenciatura en Psicología Educativa. "Satisfacción estudiantil con la Calidad educativa de la Universidad Privada de Lima". Instrumento aplicado: Escala de Satisfacción Estudiantil de Ingeniería- SEICE. El análisis estadístico realizado a la Escala SEICE de Tipo Likert conformada por 92 ítems, con un 0.8, de validez y confiabilidad de acuerdo a la consistencia de

Confiabilidad de Alfa de coeficiente Alfa de Cronbrach. El Modelo SEICE mide factores del servicio académico y satisfacción para estudiantes en las Facultades de: Ingeniería eléctrica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil e Ingeniería Mecánica. Población: constituida por 156 estudiantes seleccionados de los últimos ciclos (8, 9,10) de las 4 especialidades antes indicadas. a través del muestro no pirobalística/causal.

- Yzaguirre Reinoso, O. Universidad Peruana de Tacna-Escuela de Pos grado- Tesis Doctoral en Educación con mención en Gestión Educativa. - "Expectativas y Satisfacción estudiantil por el servicio académico de la UTP-2006" Objetivo, sobre la base de los hallazgos buscar la mejora continua de los servicios académicos acorde con las nuevas exigencias de la SUNEDU Escala de Satisfacción Estudiantil de Ingeniería- SEICE. El análisis estadístico Instrumento aplicado: Cuestionario 1 para recoger información sobre expectativas, y Cuestionario 2 para medir satisfacción. Mide las dimensiones siguientes: Actividad académica, Actividad administrativa, Bienestar estudiantil, y Prácticas pre profesionales. Investigación del tipo básica, de diseño descriptivo-correlacional. Ámbito Académico: UTP-2015. Universo Poblacional: 5,289. Muestra seleccionada: 350 estudiantes (Tabla Fisher –Arkin-Colton con un +- 5 % de margen de error.

Concluyeron: Presentación moderada de expectativas estudiantiles respecto del desarrollo de los servicios académicos. Destaca las expectativas por la gestión universitaria y las actividades académicas. A nivel de los servicios académicos existe relación directa y muy significativa. Define la relación existente entre las expectativas y la satisfacción estudiantil por los servicios académicos es intensa.

4.1.2 Investigaciones Internacionales

- Mejía, A., Texeira, J., Rodríguez, J., Arzola. (2010). Eight LACCEIT. Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo – Venezuela. Grupo de Gestión de la Calidad. Estudio: Evaluación de la Calidad de los Servicios no académicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Instrumento aplicado: Encuesta SERVQUALing-Modelo SERVQUAL 23 ítems. Análisis Factorial: Cronbach: 0.902/KMO: 0.864. Validez y Confiabilidad: Significación: 5 %. Dimensiones estudiadas: Elementos tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Población: 115 estudiantes seleccionados a través del muestro no pirobalística - causal)

Concluyeron: El promedio de todas las dimensiones estudiadas es REGULAR, lo que significa que deben revisarse y hacerse una mejora sustancial en todas ellas, que la diferencia significativa entre promedios es relativamente pequeña. Asimismo, concluyeron que, los servicios no académicos (administrativos de gestión y trámite) oficiados por la FI-UC deben ser mejorados debido a la importancia que tienen para los usuarios y para los mismos trabajadores. Del análisis de la Matriz DOFA se establecieron estrategias de mejoras de crecimiento (FO), de Supervivencia (DO; FA), y de neutralización de las amenazas

- Vega Robles, a; Mejías Acosta, Agustín; Cadena Badilla, Martín; , Joaquín Vásquez Quiroga, Joaquín: "Análisis de la calidad de los servicios académicos: caso de estudio Ingeniería Industrial y de Sistemas Campus Caborca, Universidad de Sonora, México" - 2015. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial-UNMSM-2015. Las instituciones educativas que deseen competir en este mundo globalizado, necesitan establecer estándares en la calidad de los servicios que estas ofrecen, ya que sus productos o

procesos no son tangibles y la calidad de los mismos depende de la percepción de los clientes. El objetivo de este estudio es determinar el nivel de calidad en los servicios académicos prestados en Ingeniería Industrial y de Sistemas del Campus Caborca de la Universidad de Sonora. Para la obtención de la opinión de los usuarios, se utilizó el instrumento SERVQUALing, y mediante un Análisis de Factores se identificaron cuatro dimensiones que explican el 62,02% de la varianza total de los datos. Para este estudio, el nivel de servicio es de 81,24%, considerado como muy bueno, requiriendo análisis necesarios para establecer un plan de mejoras.

Para la medición de la calidad de servicio se utilizó como instrumento de recolección de la información una adaptación de SERVQUALing, para los servicios prestados en dependencias educativas, y por medio del Análisis de Factores, el cual es un análisis multivariante para reducción, se estableció que la calidad de los servicios prestados se puede medir con base en cuatro dimensiones o factores los cuales explican el 62,02% de la varianza total. La escala utilizada presenta coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0,65 por lo que se considera que la consistencia interna es aceptable y que el instrumento es fiable para medir la calidad de los servicios prestados en la dependencia donde se realizó el estudio, análisis del nivel de servicio en esta dependencia de la Universidad, permitiendo que para futuros análisis considerar estos aspectos como puntos de partida.

Concluyeron: El nivel de servicio arrojado fue de 5,69 esto representa un 81,28%, considerándose como un nivel de servicio muy bueno; esto recomienda realizar revisiones que permitan identificar los factores de este nivel, entre los que se destacan aquellos relacionados con el trato que se les da a los usuarios; por lo se recomienda realizar un estudio que permita la mejora de este punto. La medición del nivel de servicio es parte del diagnóstico para la elaboración de un plan de mejora, debido a que será el punto inicial de referencia, como objetivo para lograr la excelencia en el servicio. Considerando que el mismo es una adaptación del modelo SERVQUALing, el cual se han realizado estudios, se considera que, Considerando el análisis de validez Realizado, se concluye que la escala presenta validez de contenido, de criterio y de constructo.

El estudio permite establecer las dimensiones y variables que deben ser considerados. - Universidad Carlos III de Madrid-UC3M-España -2015. Memoria Económica y de Gestión-2015. "Calidad en los servicios universitarios percibidos por los estudiantes y por el personal docente e investigador-P.D.I. La Universidad Carlos III de Madrid, consciente de la importancia de mantener de forma continuada la mejora de la calidad de los servicios públicos que la sociedad le ha encomendado, ha venido realizando sucesivos planes de calidad de la docencia, investigación y gestión que, entre otros aspectos, tratan de conocer la evolución de la calidad a través de la medida de la satisfacción de los clientes y de integrar la demanda de mejora como parte esencial de los procesos. En el ámbito de la gestión se ha desarrollado un modelo que pretende detectar, mediante técnicas de investigación social, los puntos débiles del servicio prestado y priorizarlos de acuerdo con la importancia que sus

destinatarios le conceden. Una investigación realizada en dos fases: una cualitativa y una segunda cuantitativa, trata de detectar los atributos del servicio que deben ser mejorados para aumentar la satisfacción del cliente, identificando primero su importancia para dimensionar su presencia en los cuestionarios correspondientes. Hay que tener en cuenta que mejorar aspectos que presentan una gran diferencia entre lo que las personas obtienen y lo que desearían puede resultar estéril si los mismos no son importantes para los consumidores del servicio en cuestión.

Para mantener una adaptación continua a la demanda, la mejora debe ser continua ya que las percepciones y las expectativas de los clientes son cambiantes y evolucionan en función de sus necesidades y de los factores culturales, sociales o ambientales existentes en cada momento.

Un último aspecto referido al modelo, actualmente en funcionamiento, es que la adaptación de los servicios a las demandas, es también analizada y ponderada con relación a los fines y objetivos principales de la Universidad. Mejorar los atributos de servicios que estén más directamente relacionados con el aprendizaje del alumno, la investigación o otros fines sociales que se incluyen en el servicio público que la sociedad demanda de la Universidad, tendrá mayor prioridad que aquellos servicios auxiliares o más indirectos en relación con dichos objetivos.

Este modelo funciona para ambos colectivos desde 1999 (en el caso del P.D.I. ya venía usándose, pero no para el colectivo de estudiantes para el que se usaban únicamente técnicas cuantitativas).

Los resultados obtenidos y las tendencias observadas, han de ser usadas como herramientas que nos ayuden a resolver problemas, a convertir los fallos en experiencia y aprender tanto de errores como de éxitos.

Siguiendo la idea de mejorar la herramienta, se analiza sistemáticamente la necesidad de re-diseño del instrumento de medida para el futuro con objeto de conseguir mejoras, como, por ejemplo: Alcanzar un punto de equilibrio adecuado en cuanto a la ingente cantidad de información cuantitativa para no sepultar a quienes deben gestionar la mejora de los servicios, bajo toneladas de números. Aunque ya los informes de estos años han sido confeccionados con la idea de seguimiento de atributos relevantes para que su utilización sea operativa, se trataría de que, cada vez, el propio instrumento indicara al gestor qué atributos deben prioritariamente mejorarse y con qué colectivos para que aumente la satisfacción. Chequear el impacto, tanto en su notoriedad (grado de conocimiento), como en la valoración que merecen, de aspectos de nuevos servicios o herramientas concretas durante su puesta en marcha, así como analizar más profundamente usos y necesidades de servicios que se prevea poner en marcha, incrementar, etc. La Universidad Carlos III de Madrid, consciente de la importancia de mantener de forma continuada la mejora de la calidad de los servicios públicos que la sociedad le ha encomendado, ha venido realizando sucesivos planes de calidad de la docencia, investigación y gestión que, entre otros aspectos, tratan de conocer la evolución de la calidad a través de la medida de la satisfacción de los clientes y de integrar la demanda de mejora como parte esencial de los procesos.

En el ámbito de la gestión se ha desarrollado un modelo que pretende detectar, mediante técnicas de investigación social, los puntos débiles del servicio prestado y priorizarlos de acuerdo con la importancia que sus destinatarios le conceden. Una investigación realizada en dos fases: una cualitativa y una segunda cuantitativa, trata de detectar los atributos del servicio que deben ser mejorados para aumentar la satisfacción del cliente, identificando primero su importancia para dimensionar su presencia en los cuestionarios correspondientes. Hay que tener en cuenta que mejorar aspectos que presentan una gran diferencia entre lo que las personas obtienen y lo que desearían puede resultar estéril si los mismos no son importantes para los consumidores del servicio en cuestión.

Para mantener una adaptación continua a la demanda, la mejora debe ser continua ya que las percepciones y las expectativas de los clientes son cambiantes y evolucionan en función de sus necesidades y de los factores culturales, sociales o ambientales existentes en cada momento.

Un último aspecto referido al modelo, actualmente en funcionamiento, es que la adaptación de los servicios a las demandas, es también analizada y ponderada con relación a los fines y objetivos principales de la Universidad. Mejorar los atributos de servicios que estén más directamente relacionados con el aprendizaje del alumno, la investigación o otros fines sociales que se incluyen en el servicio público que la sociedad demanda de la Universidad, tendrá mayor prioridad que aquellos servicios auxiliares o más indirectos en relación con dichos objetivos.

Este modelo funciona para ambos colectivos desde 1999 (en

el caso del P.D.I. ya venía usándose, pero no para el colectivo de estudiantes para el que se usaban únicamente técnicas cuantitativas). Asimismo, los resultados obtenidos y las tendencias observadas, han de ser usadas estratégicamente, por las autoridades de la Universidad, como herramientas que nos ayuden a resolver y mejorar la atención personalizada y los servicios de calidad que actualmente vienen brindando el personal al técnico administrativo a los usuarios de los servicios administrativos y académicos. Siguiendo la idea de mejorar la herramienta, se analiza sistemáticamente la necesidad de re-diseño del instrumento de medida para el futuro con objeto de conseguir mejoras, como, por ejemplo:

1. Alcanzar un punto de equilibrio adecuado en cuanto a la ingente cantidad de información cuantitativa para no sepultar a quienes deben gestionar la mejora de los servicios, bajo toneladas de números. Aunque ya los informes de estos años han sido confeccionados con la idea de seguimiento de atributos relevantes para que su utilización sea operativa, se trataría de que, cada vez, el propio instrumento indicara al gestor qué atributos deben prioritariamente mejorarse y con qué colectivos para que aumente la satisfacción.
2. Chequear el impacto, tanto en su notoriedad (grado de conocimiento), como en la valoración que merecen, de aspectos de nuevos servicios o herramientas concretas durante su puesta en marcha, así como analizar más profundamente usos y necesidades de servicios que se prevea poner en marcha, incrementar, etc.

Como podemos apreciar, las investigaciones nacionales o extranjeras, antes citadas, en el marco de la problemática planteada, nos permiten contar con modelos estratégicos que posibiliten políticas de acción correctiva para el mejoramiento y la optimización en el desempeño

de del personal técnico administrativo en cuanto a la atención personalizada y los servicios de calidad que vienen ofreciendo a los clientes o usuarios. De manera concluyente, consideran contar con personal bien seleccionado, capacitado y entrenado, políticas internas, manuales específicos, rediseños de ambientes de trabajo, programas de reforzamiento motivacional en el puesto, entre otros.

4.2. MARCO TEORICO.

Las organizaciones exitosas cuentan con gerentes líderes identificados con la visión institucional, la comparten, introyectan y empoderan a sus seguidores. Principio básico de la Gerenciación conductiva transformadora que enfatiza la atención personalizada y el servicio de calidad a través de los valores agregados para el mejoramiento continuo. El gerente líder conductor constituye el marco de referencia a seguir por el personal, debe, entonces, conocer las habilidades y destrezas de sus trabajadores para inculcarles el trabajo en equipo con responsabilidad compartida y enfrentar los retos internos y externos de la organización. En este marco de acciones constituye una prioridad establecer e inculcar valores y patrones morales que junto a la visión se logre la cultura corporativa. El gerente conductor funcional debe conocer de administración, psicología, antropología y demás para entender, comprender y satisfacer las necesidades del cliente o usuario, por ende debe promover en sus empleados la creatividad e innovación en el servicio que presta.

4.2.1. Conceptual

El servicio al cliente es la disposición, el trato directo y personal que todos los miembros conformantes de la organización brindan a sus clientes, usuarios o consumidores, a efecto de satisfacer y complacer sus necesidades, gustos y preferencias personales de compra. La atención personalizada y el servicio de calidad tienen como finalidad suprema valorarlo e incorporarlo como socio estratégico a la organización.

4.2.2. Teórico - conceptual

Administración, gerencia y gestión.

Idalberto Chiavenato (2017) "La administración estratégica es lo contrario a la administración orientada a las operaciones. Esta última se concentra en las operaciones diarias, se preocupa por mantener el estatus quo y por garantizar la continuidad y permanencia de las actividades, pero no toma en consideración los cambios del entorno ni se alista para enfrentarlos...la administración estratégica aplica los elementos básicos de la estrategia organizacional: comportamiento sistémico, interacción con el entorno, enfoque en el futuro, con objetivos a largo plazo y comportamiento proactivo" (400).

Difícilmente, podrá concebirse una organización que pudiera alcanzar el éxito sin una adecuada planificación y proyección de sus objetivos metas, valores y misiones compartidas funcional y holísticamente en el marco de una cultura corporativa.

Henríquez, Ríos, E. (2002) "Gerencia, se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas...eficiencia definida como *hacer bien las cosas*, y la eficacia como *hacer las cosas correctas*, así, la eficiencia se ocupa de los medios y la eficacia de los fines" (191).

La Gerenciación con liderazgo conductivo transformacional influye notablemente para que las partes funcionen como un todo holístico funcional y logren sus objetivos. Posibilite los miembros conformantes de la organización identifiquen e introyecten los objetivos-metas, la visión institucional, los refuerza motivacionalmente, fortalece su autoestima, actualiza permanentemente las competencias del puesto y los hace atractivos. Harold Koontz; Heinz Weihrich (2004) "Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores.

Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen en particular en promover el cambio y la innovación” 353). Las personas se muestran más dispuestas y participativas y sobresalen más creativamente y le ponen valores agregados a lo que hacen cuando las actividades que realiza tienen directa relación con sus competencias y talentos.

El gerente gestor debe ser capaz de integrar la visión institucional. Lograr la retroalimentación de una comunicación institucional hacia sus clientes internos y externos. El gerente líder, más que dirigir opta por el conducir y gestionar personas, ubicarlos en un puesto acorde con sus competencias, con su talento, hacer atractivo los puestos, así como los programas de reforzamiento motivacional al desempeño.

Luthans, Fred (2008) “La satisfacción laboral es el resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante. En el campo del comportamiento organizacional se reconoce generalmente que la satisfacción laboral es la actitud más importante y más estudiada” (141).

Las Universidades nacionales y hasta las privadas, generalmente, no vienen siendo gerenciadas por especialistas de las ciencias administrativas, ni por gerenciantes y gestores de personas, son dirigidas por docentes que pueden ser excelentes en el dictado de sus materias pero que carecen de la experiencia gerencial, tornándolas deficientes y paquidérmicas. Consideramos, las Universidades, en el marco de su autonomía, la elección de sus rectores, debieran contar con un pool de especialistas administradores con experiencia gerencial.

Fernández Neves de Almeida considera que las personas, además de disfrutar, tienen la necesidad de trabajar, no solo para garantizar la existencia de los medios necesarios y su subsistencia, sino, esencialmente, para garantizar su estabilidad como personas...seres que piensan y siente” (1995).

4.2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA: PRINCIPIOS BÁSICOS.

La Administración es una disciplina científica, multidisciplinaria y multifacética que nos permite planificar, proyectar, procesar, lograr y mejorar los objetivos organizacionales.

Koontz and O'Donell (2004), considera a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicamente seleccionados” (6)

El gerente gestor efectivo marca su éxito cuando realiza una serie de actividades que dan vida y eficacia al proceso de administrar y gerenciar estratégicamente sobre la base de los principios básicos de la administración científica: a) Planificación; b) Organización; c) Dirección; d) Control y seguimiento. Además, que posterior e inmediatamente se establecerán las políticas de acción correctiva para el mejoramiento. Sin duda, estos suelen ser siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que es de suma importancia considerarlas.

a) La Planificación. Constituye el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es delinear y definir los objetivos y logros a cumplir, ya sean estos generales o específicos, intra o extra institucionales, determinar con un mínimo de precisión el tiempo nos

tomará alcanzarlos, con qué tipo de recursos tangibles y no tangibles habremos de conseguirlas. Harold Koontz, y Heinz Weihrich. (2004), con relación a la planificación, consideran "La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros" (122).

En este marco, la planificación constituye un principio fundamental de primerísima necesidad y aplicabilidad al interior de la organización de carácter formal a efectos de lograr los objetivos costo-beneficio propuesto, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional reducir la incertidumbre respecto del futuro lo siguiente:

b) La Organización. Las organizaciones marcan su desarrollo sobre la base de dos vertientes; como una entidad orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función-organización. La orgánica constituye una estructura constituida por roles, manuales, organigramas, flujogramas, donde existe una coordinación específica y coordinada de las funciones y responsabilidades del puesto y de las personas que la integran. Desde la perspectiva de la función, define la acción y/o el acto de disponer, preparar y adecuar las mejores y más pertinentes condiciones del entorno laboral.

c) Dirección. Creemos que se gestiona mejor gerenciando administrativamente las organizaciones. Fomentar las motivaciones para el buen desempeño y rendimiento. Mantener activa comunicación, definir los factores del puesto, promover el trabajo en equipo, la responsabilidad compartida, hacer más atractivas las tareas del puesto, condiciones medio ambientales, promover programas de refuerzo motivacional, etc.

d) Control. Mecanismo estratégico de control que permita supervisar el desempeño y la productividad, así como los avances

respecto de la dinámica de los cambios. Este control posibilitará, a través del monitoreo permanente que permita informar a la gerencia si se están cumpliendo las actividades debidamente programada, y asistirles en la aplicación de los mecanismos correctores oportunamente facilitándose el logro de los objetivos propuestos.

4.2.4 ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE CALIDAD.

El Servicio: se define generalmente, como el medio para entregar calidad, garantía y valores agregados al producto o servicios, a efectos de generar eficacia y satisfacción en sus necesidades, evitando riesgos y sobre cargas. En fin último, no molestarlo, analizando y evaluando sus hábitos, procesos mentales, a fin de constituirlo en un cliente cautivo

El servicio, “es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización” (Pizzo, 2013)

Cliente: “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

Cobra, Marcos (2000) consideraba que; "un servicio solo tiene valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido. Por otra parte como la competencia imita a la empresa líder a una velocidad cada vez mayor, esta no puede dejar de innovar e invertir. El costo del servicio tiene que ser relativamente más bajo y el desempeño del servicio superior, o como mínimo, semejante al de la competencia. El servicio se deberá innovar permanentemente para que se diferencie del de la competencia y presente un valor superior (27)".

La UNAC es parte integrante del sistema universitario que busca la excelencia a nivel nacional. Guanilo, Carlos, E. (2010). "Loa ámbitos de la actividad desarrollada por el sistema universitario son la docencia, la investigación y los servicios, todos ellos interrelacionados y apoyándose mutua y permanentemente" (112). Gestionar la calidad de los servicios universitarios los servicios de calidad Para que el personal de la organización funcione eficazmente se requieren de ser gestionados con habilidades administrativas y de liderazgo gerencial a efectos de que cumpla con el buen desempeño y la productividad, además de realizar continuos reajustes y cambios, que haga más atractivos y motivantes los puestos, que promuevan la identificación e introyección de la visión, y el fortalecimiento de la cultura corporativa organización.

4.2.5 EMPODERAMIENTO Y RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

Constituyen dos grandes herramientas de la gestión de personas a través de las cuales se puede otorgar poder y validar autoestima a efecto de maximizar la utilización de las diversas capacidades o competencias talentosas de los recursos humanos. Se puede trabajar en grupos afines, que acorde a sus competencias que les permitan realizar las actividades administrativas. Los estudios reeditan esta posición, el trabajo en equipo con habilidades y facultades afines favorece la comunicación interpersonal y laboral, y por ende, el mejor desempeño en la calidad de los servicios al usuario. El empowerment,

es un aprendizaje, es un proceso de preparación, y empieza cuando la gerencia empodera y proporciona a los empleados toda la información, conocimiento, el asesoramiento y los recursos requeridos para que puedan realizarse los encargos, tareas asignadas y lograr los resultados deseados.

Paul, M. Muchinsky (2002), define empowerment como "el proceso de dar a los empleados en una organización más poder y autoridad en la toma de decisiones dentro de un contexto de menos supervisión gerencial. El otorgar más poder a los empleados y distribuirlo lejos del personal gerencial tradicional, y requerir menos personas en los papeles gerenciales tradicionales" (274).

El empowerment precisa de un liderazgo eficaz y efectivo que sea capaz de conducir y gestionar a la gente en el sentido correcto introyectando los valores institucionales, que se y que esos seguidores se identifiquen, introyecten y se corporicen sobre la visión, la misión y los valores organizacionales. Schermerhorn, John R; Hunt James G; y Osborn Richard N. (2005) "La administración como el liderazgo son importantes, y si los gerentes y administradores no asumen la responsabilidad de ambos tipos de actividades, seguramente harán que alguien más de haga cargo de la actividad que ellos dejan" (292). Este liderazgo gestor mueve y motiva a los empleados a participar, compartir y colaborar aportando ideas, creatividad e innovación para la ejecución de los objetivos trazados. El líder debe mostrar un perfil profesiográfico, a más de esas dos características importantes, antes indicadas, debe ser; comunicativo, motivador, empoderador, corporativo, que muestre dinamismo y efectividad en el hacer haciendo valiendo de la aplicación de los siguientes principios:

- Asignación clara de los factores del puesto a desempeñar.
- Definir estándares de competencias y de la excelencia.

- Promover los trabajos en equipo y la responsabilidad compartida.
- Promover el involucramiento del trabajador en la toma de decisiones.
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso. Reconocer y motivar oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo a través del empoderamiento.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respecto.
- Establecer programas de capacitación, entrenamiento y habilitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la oportuna toma de decisiones.

Asimismo, generalmente, se consideran los siguientes valores:

- Orgullo: Sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- Unión y Solidaridad: Esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- Voluntad: Deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- Atención a los detalles: Hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- Promover el autocontrol emocional, y fortalecer la autoestima del personal.
- Credibilidad: Confianza en el compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

4.2.6. SERVICIOS PÚBLICOS: REGULACIÓN ESTATAL.

Concepto. Se entiende por Servicios Públicos; a las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades sentidas y expresadas de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda. Lluís Cuatrecasas (2010) "la gestión d la calidad tiene como objetivo básico conseguir plenamente la calidad necesaria expresada por los clientes" (201). Es un hecho irreversible el modelo de gerenciación y gestión de la calidad en las empresas se esté traslade a la conducción de las universidades. La UNAC realiza dos clases de servicios: educativos y administrativos. Nuestra investigación está abocada intencionalmente a este último servicio.

Cuando se dice que «son actividades, entidades u órganos públicos o privados» se refiere esta expresión a los servicios públicos, en sentido material; vale decir, toda tarea asumida por una entidad pública, bien se trate de la República, el Distrito Capital, los Estados, los Municipios y los Distritos Metropolitanos -personas jurídicas de Derecho Público de carácter territorial- o prestados a través de entes descentralizados funcionalmente: institutos autónomos, empresas del Estado, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado (entes no territoriales). No obstante, cabe decir que el servicio público también puede ser prestado por particulares conforme al orden jurídico pertinente".

Así mismo, también se entiende por servicio público, en sentido orgánico, la creación de una dependencia administrativa dentro de la estructura del Estado o de la administración pública para satisfacer determinadas necesidades de interés colectivo o público. Gutiérrez Pulido, Humberto (2014), "las organizaciones competitivas favorecen

una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocios, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica”. (130). A esta afirmación se contrae lo dispuesto en el artículo. Entre otras atribuciones la Comisión Delegada «Autorizar al Ejecutivo Nacional por el voto favorable de las 2/3 partes de sus integrantes para crear, modificar o suspender servicios públicos en caso de urgencia comprobada».

4.2.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Según la doctrina y el ordenamiento jurídico que los rige, los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden compendiarse así:

- a) Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.
- b) Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.
- c) La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.
- d) Generalmente les sirve un organismo público, pero su prestación puede ser hecho por particulares bajo la

autorización, control, vigilancia, y fiscalización del Estado, con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente. (Arts. 113, 184 de la CRBV.).

Clasificación de los Servicios Públicos. En doctrina existen diferentes tipos de criterios para clasificar los servicios públicos:

1. Esenciales y no esenciales; los primeros son aquellos que de no prestarse pondrían en peligro la existencia misma del Estado: policía, educación, sanidad. Los no esenciales; a pesar de satisfacer necesidades de interés general, su existencia o no prestación no pondrían en peligro la existencia del Estado; se identifican por exclusión de los esenciales.
2. Permanentes y esporádicos; los primeros son los prestados de manera regular y continua para la satisfacción de necesidades de interés general. Los esporádicos; su funcionamiento o prestación es de carácter eventual o circunstancial para satisfacer una necesidad colectiva transitoria.
3. Por el origen del órgano del Poder Público o ente de la administración que los presta; Nacionales, Estadales, Distritales, Municipales y concurrentes si son prestados por cada una de las personas jurídicas territoriales: nacionales por la República u otros órganos del Poder Nacional; los Estadales son los prestados por cada uno de los Estados que integran la Federación venezolana, particularmente los señalados en la Constitución de la República o en la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público citados precedentes y, los Municipales en conformidad con la Constitución de la República y Ley Orgánica del Régimen Municipal. Hay servicios públicos de competencia concurrente; son aquellos en cuya prestación

concurrer distintos órganos de los niveles del Poder Público, bien sean nacionales, distritales, estatales o municipales y los hay que son prestados en forma exclusiva por órganos de la administración o por los particulares.

4. Desde el punto de vista de la naturaleza de los servicios, se clasifican en servicios administrativos y servicios públicos industriales y comerciales; éstos últimos específicamente referidos a las actividades de comercio, bien sea de servicios para atender necesidades de interés general o los destinados con fines lucrativos y no a satisfacer necesidades colectivas.
5. Servicios públicos obligatorios y optativos. Los primeros los señalan como tales la Constitución y las leyes; y son indispensables para la vida del Estado. Los optativos, el orden jurídico los deja a la potestad discrecional de la autoridad administrativa competente.
6. Por la forma de prestación de servicio: Directos y por concesionarios u otros medios legales. En los primeros, su prestación es asumida directamente por el Estado (nacionales, estatales, municipales, distritales, entes descentralizados). Por concesionarios: no los asume directamente el Estado; prestan a través de concesionarios.

4.2.8 SERVICIOS DE CALIDAD: GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Se define como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su actitud para satisfacer las necesidades sentidas implícitamente o expresadas por el cliente. El cliente es quien decide y dice qué es lo que quiere, cómo lo quiere, cuándo quiere, y cuánto paga. La gestión de la calidad no es un objetivo estático que una vez alcanzado basta con mantenerlo, sino que se trata de un proceso estratégico a largo plazo que permite

obtener en forma sostenida una ventaja competitiva basada en la mejora continua de la calidad.

Pintado P. Egard (2014) “un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios” (222).

Por ende, la organización a través de sus empleados define qué debe y cómo debe hacer para en el hacer mostrar creatividad e innovación para complacer al cliente, y qué debe hacer para reforzar la ventaja referencial ante la competencia, puesto que el cliente está ávido del valor agregado, el otro de cómo trascender como iniciativa, originalidad y creatividad.

Constituye un imperativo, las organizaciones cuenten con moderna tecnología de comunicaciones, pero fundamentalmente de una cultura corporativa integrada para facilitar el acceso de los clientes a la empresa. Guanilo, Carlos, E. Gestión de la calidad de los servicios administrativos universitarios (2010): “La gestión de la calidad en las universidades debe tener una orientación integral e integradora, sistema donde se busque permanentemente el concurso armónico de las personas, los recursos (materiales, económicos, financieros, y tecnológicos), los procesos y los resultados” (39). Seleccionen rigurosamente personal de acuerdo a un riguroso perfil, capacitado, entrenado y habilitado para atender al cliente y ofrecerle servicios de calidad.

Philip Kotler considera que: “una empresa tiene que facilitar el acceso de sus clientes, bien telefónicamente, por fax, correo, e-mail, etc. Además, es importante que tenga un nivel de respuesta rápido. Amazon dice que tanto el correo como el e-mail se tienen que responder en dos días y que las llamadas telefónicas antes de cuatro

timbrados. El coste de este nivel del servicio es pequeño comparado con el coste de perder clientes” (2013: 35).

Rodríguez Estrada M, Escobar Borrero R; describían los siguientes principios del servicio al cliente (1996):

1. Premie la originalidad, creatividad y la innovación entre su personal, clientes y proveedores.
2. Haga de la calidad un hábito y un marco de referencia.
3. Establezca las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo su personal y con los clientes y proveedores.
4. Sistemas, no sonrisas. Decir por favor y gracias no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio, los sistemas si le garantizan eso.
5. Anticipe y satisfaga consistentemente las necesidades de los clientes internos y externos.
6. De a todo empleado que tenga trato con sus clientes autoridad para atender a sus quejas.
7. Pregunte al cliente lo que quiere y dáselo una y otra vez.
8. Los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra. Prometa menos y de más.
9. Muestre respeto por las personas. Sea atento con ellas.
10. Reconozca en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura corporativa de calidad.
11. Haga como los japoneses. Investigue quienes son los mejores y como hacen las cosas; aprópiase de sus sistemas después mejórelas.
12. Aliente a sus clientes a que le digan todo aquello que no les gusta.

Características de un Planeamiento estratégico de la calidad: Enfoque en el cliente:

- Los líderes determinan los factores críticos.
- Las metas y objetivos se orientan a los procesos y a los resultados
- Las metas y objetivos se basan en información y dependen del análisis de las tendencias o factores
- Enfoque en los procesos
- Hay alineación entre los factores críticos para el éxito, la misión, visión, las metas, los objetivos y las actividades cotidianas
- Las actividades de mejora se centran en las tareas críticas para alcanzar el éxito
- Las actividades de mejora se dan tanto al interior de las tareas funcionales como entre las mismas.

4.2.9 TRABAJO EN EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes: El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente. En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios). Paul M. Muchinsky (2007). "Los equipos de trabajo pueden ser sensible y adaptables a estas condiciones de trabajo siempre cambiantes. "(286).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo. Entonces, cuando usted va al estadio a ver un encuentro deportivo de fútbol, ¿Quiénes constituyen el grupo, y quiénes el equipo? Recuerde, dentro de los equipos todos funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas.

4.2.10 REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

Es necesario cumplir ciertos requisitos antes de formar un equipo de trabajo ya que en ausencia de los mismos podríamos enfrentarnos ya no a un equipo sino a un grupo de trabajo, por ello tomamos entre los requisitos de trabajo más importantes los siguientes:

- *Buenas comunicaciones interpersonales.* Las relaciones, responsabilidades y el flujo de información entre los directivos y la fuerza de trabajo deben cambiar para coincidir con la demanda de un rendimiento siempre mejorado, el paso de los equipos hacia el siguiente nivel, empieza con el intercambio de información necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad. Compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones.
- *Equipo concentrado en la tarea.* Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- *Definir la organización del equipo.* Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además,

se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

- *Establecer la situación, tema o problema a trabajar.* Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.
- *Interés por alcanzar el objetivo.* Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.
- *Crear un clima democrático.* Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto, el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- *Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.* En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- *Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.* El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al

proyecto, cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. Por ejemplo, un grupo de docentes de una Institución Educativa, cada uno responsable únicamente de las funciones y actividades de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Cada miembro del equipo realiza un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa sus actuaciones han de estar coordinadas. El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

1. Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
2. Coordinación: el grupo de profesionales, deberá actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
3. Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
4. Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

5. Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos, pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

4.2.11 ATENCIÓN PESONALIZADA AL CLIENTE

Es la atención asertiva y amable que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de este último. Hacerle saber al cliente que es una persona de mucha valía e importancia para la organización, y que estamos interesados y que tomamos en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias particulares. Las empresas del estado que brindan servicios a la comunidad, debieran capacitar y entrenar a sus empleados en las artes y las técnicas de los buenos modales y comportamientos, a fin de mejorar y brindar un trato especial, personalizado a cliente. Es básicamente es el comportamiento diario que asumen los empleados, el buen trato con las personas, servicio eficaz y siempre tener una solución a las situaciones que se presentan en el diario vivir, el punto de partida más que servicio es atención al cliente que es un concepto más integral. A continuación algunos tips para brindar una atención personalizada:

- Cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra desde la atención de sus consultas y la toma de su pedido, hasta la entrega de su producto y el seguimiento de la venta para asegurarse de su satisfacción; en vez de que el cliente tenga que estar siendo remitido a diferentes trabajadores o áreas.
- Cuando un mismo trabajador atiende las quejas o reclamos de un cliente, y tiene la suficiente autoridad como para que él mismo pueda resolver el problema o proponer la solución, además de poder decidir qué medidas tomar para compensar al cliente por el mal rato que ha pasado (por ejemplo, no cobrarle por el servicio prestado u ofrecerle un producto gratis); en vez de que tenga que estar preguntando a sus superiores qué hacer, o que el cliente tenga que estar siendo remitido a diferentes trabajadores o áreas y estar explicando su problema a todo el mundo.
- Cuando un mismo trabajador asesora personalmente a un cliente, está en todo momento disponible para que el cliente pueda comunicarse directamente con él por teléfono o vía correo electrónico, y está dispuesto a reunirse con el cliente siempre que sea necesario, incluso fuera de horarios de oficina y fines de semana.
- Cuando una empresa tiene la suficiente flexibilidad como para brindarle a un cliente un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, un servicio hecho de acuerdo a sus requerimientos específicos, o una promoción exclusiva que pueda ser de su interés particular (por ejemplo, una que incluya aquellos productos que sean de su agrado).
- Cuando en una empresa saludan por su nombre a un cliente recurrente, le procuran el lugar que suele elegir (por ejemplo, su mesa o habitación favorita), y le ofrecen el producto que suele pedir (por ejemplo, le preguntan si desea el mismo plato de siempre), o se lo obsequian (por ejemplo, le dejan en su habitación la botella de agua mineral que siempre pide junto con una nota de bienvenida y agradecimiento por su preferencia).

4.2.12 SERVICIOS SERVICIALES DE CALIDAD.

Las empresas competitivas permanentemente rediseñan y mejoran la calidad del servicio. En esto prioritaria y fundamentalmente se precisa de empleados identificados con sus labores y potencialicen su creatividad e innovación, y por, sobre todo, con la visión y la cultura organizacional. Omachonu, Vicent, K., y Ross E, Joel (2014). "Si se busca la calidad, la participación de los empleados en grupo y equipos pequeños facilitará enormemente el resultado por dos razones: motivación y productividad" (133). El valor agregado, el valor extra potenciador que podamos agregar al servicio que ofrecemos constituye el factor determinante para motivar la necesidad y satisfacción del cliente, y por ende, lograr la venta o el éxito del negocio con respecto al de la competencia. Guanilo, Carlos, E. (2010). "Decimos que una empresa es competitiva, asumimos que es solvente, hábil e idónea. Solvente en tanto sabe cómo oponerse con efectividad a sus competidores. Hábil para superar a sus adversarios en el mercado. Idónea para adecuarse, ubicarse y sostener su ubicación en el mercado" (82). En términos de marketing constituye una característica o valor extra que se le da a un producto o servicio (original, creativo y poco común), que supere nuestras expectativas otorgando un mayor valor comercial y nos coloque a la vanguardia de la competencia.

Está directamente relacionado con la atención personalizada y los servicios de calidad, que solo precisa del amplio conocimiento del producto, de las necesidades del cliente, de las proyecciones de venta, una gran dosis de asertividad, tolerancia que nos permita definir un servicio dinámico, innovador, sencillo, rápido, que, en fin, ofrezca una satisfacción más allá de la esperada. El cliente debe ser sorprendido, satisfecho y agradecido por el servicio recibido, proyectándose a comprar o solicitar nuevamente el servicio. En este marco, el Neuromarketing avanza a pasos agigantados en el logro de este significativo objetivo. El

reto hacer que los clientes vuelvan una y otra vez, lo que significa el incrementar de las ventas, las utilidades, y por ende el éxito del negocio.

Consideraciones para brindar un servicio servicial de calidad al cliente.

- A efectos de ofrecer exitosamente los servicios de calidad y los valores serviciales, los estamentos que conforman la empresa deben identificar, conocer e introyectar a conciencia la visión, las normas y la cultura corporativa institucional.
- Mejoramiento continuo del producto o servicio, a través de la originalidad, la creatividad e innovación.
- La imagen del establecimiento de tu negocio: sin duda los clientes prefieren comprar en lugares que se ven bien y que son agradables a la vista.
- La imagen de tus empleados; la gente valora el hecho de que la persona que los atiende sea alguien pulcro y amable.
- Rapidez en el servicio: El mejor valor agregado que puedes ofrecer es la atención pronta y esmerada. De hecho, la velocidad para obtener lo que deseamos suele ser un factor decisivo a la hora de comprar
- “gracias” las palabras mágicas: Si algo valoramos todos es que nos agradezcan nuestra visita, nuestra compra, nuestra preferencia, nuestra espera y nuestra recomendación. Decir “gracias” puede hacer la diferencia.
- Implementa algo que reduzca la incomodidad en la espera: si en tu negocio las personas tienen que hacer un tiempo de espera o una fila para ser atendidos, puedes reducir la ansiedad y hacerla más fácil ofreciendo un café, agua pura, un televisor o el periódico.

- Servicio de entregas a domicilio: podrías considerar la posibilidad de ofrecer la entrega en puerta de tus productos. Desde luego la implementación de este servicio es más costosa y deberás evaluarlo antes de ofrecerlo, pero podría representar una importante diferencia para con tu competencia.
- Ofrece algo extra por tus productos o servicios: por ejemplo, si tienes una sala de belleza, un buen detalle sería que a cada clienta que hagas un corte de cabello, le hagas un lavado de cabello gratis. Otro ejemplo puede ser si tienes un taller automotriz por cada cliente que llegue a reparar su auto, se lo entregues lavado y pulido.
- Promover e implementar programas de capacitación, entrenamiento y habilitación de modelos de convivencia interpersonal y laboral, atención personalizada, oratoria y relaciones públicas, y en fin, modales de comportamiento socio personal de la etiqueta social y el protocolo.

La originalidad, la creatividad y la innovación en cuanto a los valores agregados definen la diferencia entre el éxito y el fracaso de tu negocio, marcan la diferencia e identifican ante la competencia.

4.2.13 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD.

La cultura de la calidad se preocupa y anhela cambiar creencias fundamentales, valores y la cultura de la empresa, logrando la motivación, el entusiasmo y la participación de todos los recursos humanos empujándolos hacia un ideal general.

Fleitman, Jack; en su artículo escrito en la Revista "Estruplan" (2004) considera que "Implantar modelos de calidad tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes. Se requiere de un modelo que una la misión de la empresa y el

esfuerzo de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial”

Un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente.

El objetivo del grupo de trabajo es implantar el modelo de calidad adecuado y aplicable a las características de la empresa de que se trate.

La base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales. Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático. Se requiere de gerentes líderes responsables de implantar el modelo de calidad, comprendan que las empresas se forman por un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que buscan un mismo objetivo. Cuevas C, Rudy (2010) “el objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser analizado fundamentalmente en los requerimientos democráticos antes señalados, donde la participación, la solidaridad y el consenso son elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad” (98). Se requiere ver la empresa, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la empresa. (Proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal, etc.).

Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa.
- Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en toda la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente. Lo que se debe buscar es crear una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.
- Comité de Administración de la Calidad: Se debe de definir los directivos que formaran parte de comité de administración de la calidad que coordine, establezca y comunique lo siguiente:
 - Los objetivos y política lítica de calidad.
 - La organización del modelo.
 - La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona.
 - El nombramiento de los líderes de los procesos, hombres clave y supervisores y técnicos.
 - El programa de trabajo general de todos los involucrados.
 - La implantación y seguimiento del modelo de calidad.

- Las correcciones y adecuaciones que se requieran.
- La gestión de los recursos necesarios.

Se debe decidir quiénes son los responsables dentro del comité en todo el proceso desde el diseño hasta la implantación del Modelo de calidad.

4.2.14 COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Chiavenato, Idalberto (2017). "El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y a los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo; se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos" (4).

El desarrollo organizacional se conceptúa como una tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medios para impulsar a la empresa; es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio. Tiene por objetivos:

- Mejorar la efectividad organizacional
- Potencial las relaciones humanas
- Mejorar la obtención de los resultados.

Para que el Desarrollo Organizacional como estilo superior de vida que todos buscamos sea exitoso, debe tener como mínimo las siguientes características:

1. Un programa o plan para toda la empresa que se sugiere sea anual y que ha de ser sometido a un consenso y a la total decisión de llevarlo adelante
2. La cabeza de la organización trabaja en el programa y toda su administración está comprometida con él.
3. El programa debe estar directamente relacionada con los objetivos de la organización.
4. Es un esfuerzo a largo plazo.
5. Está orientado hacia programas de acción concreta.
6. Hace hincapié en el comportamiento humano.
7. Se trabaja permanentemente en grupo.
8. El desarrollo organizacional no se realiza por imitación o moda, sino que alguien en una posición estratégica de la empresa sienta la necesidad de cambiar.

¿Por qué apoyarse en el desarrollo organizacional?

- a. Porque ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- b. Posee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- c. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- d. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios que se presenta en las siguientes áreas:
 - Explosión de conocimientos
 - Rápida obsolescencia de los productos
 - Composición cambiante de la fuerza de trabajo.

4.2.15 ETAPAS DEL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, no pretende limitarse a problemas específicos sino abarca nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal-cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo. Constituye un proceso que comprende de tres etapas:

- Recolección de datos: Emplea métodos y técnicas utilizables en la recopilación de datos que describan al sistema organizacional.
- Diagnóstico organizacional: Se orienta al proceso de solución de problema, el análisis de problema en el Desarrollo Organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades y transacciones con los propósitos y objetivos.
- Intervención: Es una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnósticos es una manera de intervenir en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se puede aplicar a un problema organizacional.

4.2.16 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VARIABLES

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables:

- 1 El ambiente. - Se refiere a la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones y

en el impacto de sus cambios sobre las instituciones y valores sociales.

2. La organización. - Tomando en cuenta el impacto debido a la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, los productos tienen vida más corta, etc.
3. El grupo social. - Considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
4. El individuo. - Resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Modelos del desarrollo organizacional.

Exige de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formas (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, modificaciones en el proyecto de trabajo como enriquecimiento o ampliación del cargo, etc.) y cambios del comportamiento (es la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e integrales, etc.)

En el estudio de las organizaciones se presenta la fusión de dos tendencias, por un lado, el estudio de la estructura y por el otro el del comportamiento humano en las organizaciones, integrados mediante un tratamiento sistémico.

Por consiguiente, los modelos de Desarrollo Organizacional se relacionan con los cambios estructurales. Existen cambios que inciden en la situación o ambiente de trabajo de un individuo, con la estructura o la tecnología adoptada por la organización. Los principales cambios son:

1. Cambios estructurales:
 - Cambios en los métodos de operación
 - Maneras de realizar el trabajo.
 - Localización del trabajo.

- Naturaleza de los materiales utilizados.
 - Maquinaria, herramienta y equipo.
 - Práctica de seguridad y mantenimiento.
2. Cambio de producto
- Especificación de productos y procesos.
 - Materiales componentes.
 - Estándares de calidad.
3. Cambios en la organización
- Estructura de la organización y atribución de r
 - Responsabilidades (organigrama).
 - Niveles de supervisión
 - Tamaño naturaleza y supervisión de los grupos de trabajo.
 - Asignación de tareas específicas a los individuos.
4. Cambios en el ambiente de trabajo
- Condiciones de trabajo.
 - Sistemas de recompensa y castigo.
 - Estándares de desempleo.

Modelos de D.O. relacionados con cambios en el comportamiento: El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti autoritario, se utiliza para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. Los modelos de D.O. orientados hacia variables del comportamiento son los siguientes:

- Desarrollo de equipos.
- Análisis transaccional.
- Reuniones de confrontación.
- Tratamiento de conflictos intergrupales.

Problemas que enfrenta el desarrollo organizacional.

El problema principal que se enfrenta es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no

es posible que la organización pueda desarrollarse entre los problemas que enfrenta son:

- Integración: Se refiere a la integración de las necesidades individuales de todos los que trabajan en una organización con los objetivos y metas organizacionales.
- La influencia social: Alude a la distribución del poder las fuentes del poder y la autoridad.
- La colaboración: Tiene que ver con la creación de mecanismos para el control y tratamiento de los conflictos con los que se dan en los distintos niveles de autoridad
- formal donde se impone un rango superior o resolver conflictos de un mismo nivel jerárquico.
- La adaptación: Tiene que ver con respuestas adecuadas de la organización, a los cambios provocados en el ambiente.
- Identificación: tiene que ver con la predeterminación de los planes y objetivos hacia los cuales se tiene que dirigir la actualidad.
- Revitalización: Tiene que ver con el tratamiento del desarrollo y decadencia de las instituciones.

4.2.17 IMAGEN INSTITUCIONAL Y PROYECCIÓN SOCIAL.

La identidad institucional y el compromiso irrestricto de la alta gerencia y sus empleados sin distinción. Representan el fundamento último de la imagen institucional. La imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización

para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública a nivel holística y funcional. Valderrey Sanz, Pablo (2013). "La preparación de la calidad y su análisis necesitan el compromiso de la alta dirección. Este compromiso implica hacer hincapié en la importancia de la calidad, la identificación de las responsabilidades respectivas por la calidad de las diversas unidades organizacionales y la responsabilidad explícitas de todos los administradores y trabajadores de la compañía." (34).

El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad corporativa, relaciones con los inversionistas, fusiones, cambio de nombre de la compañía, selección de nuevas agencias, así como estrategias para enfrentar el desastre noticioso. Para establecer la situación imagen punto de partida –imagen pública inmediata– con que cuenta alguna organización, es necesario realizar las auditorías de imagen que resulten pertinentes.

La imagen institucional de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario, propagandístico o promocional de alguna organización. Una imagen fincada en la publicidad, la promoción y la propaganda resulta extremadamente volátil.

Se entiende por imagen como el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos (comunidad) que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones. En cuanto a la imagen institucional, es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas (clientes internos y externos). Suele llamarse también imagen corporativa o de empresa. La imagen institucional engloba y supera a las anteriores, puesto que una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen institucional.

4.2.18 IMPORTANCIA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.

La imagen es uno de los factores de mayor peso de la actitud final hacia un producto y a veces, la imagen por si sola configura la actitud. En otros casos es un componente de la configuración de la actitud final. En algunos productos, donde las diferencias con sus competidores no son apreciables a simple vista por el consumidor, la imagen es casi el único factor que influye en la toma de una actitud. En el caso de empresas, la imagen desempeña un papel muy importante, ya que las mismas son juzgadas por la imagen, porque el contacto con ellas es solo a través de los productos.

Algo similar ocurre con los personajes notorios que no se conocen personalmente. Todos tienen opiniones formadas sobre políticos, artistas, deportistas y cualquier otra persona que haya trascendido el ámbito cotidiano sin haber tratado jamás con ella. Sin embargo, se emiten juicios de valor sobre aspectos personales de ellos expresando solamente la imagen que tienen de los mismos.

Pasos para articular una imagen positiva:

Conocer el problema. Muchas veces se adopta el nombre de la empresa, o el producto, o el símbolo, o el envase, o los colores, sin detenerse a considerar su capacidad para generar imágenes; y sólo cuando el mal está hecho, se repara en él. Esto implica mucho esfuerzo, tiempo y dinero para rectificar la imagen, en el caso de que esto pueda lograrse. Es mejor tomar los recaudos al comienzo y articular, desde el principio, una correcta imagen. Pero para ello se necesita ser consciente del problema.

Definir la imagen deseada. Para lograr una imagen determinada, hay que definir con anterioridad, clara y específicamente la que se desea lograr. Sin esta definición, resulta imposible el logro de una imagen predeterminada.

Establecer estrategias conducentes. Todo hecho de comunicación directa o indirecta debe ser considerado como un generador de imagen. Todos esos hechos son estrategias para lograr la imagen deseada y debe, analizarse cada uno como si únicamente estuviera destinado a ese fin. En el caso de detectarse alguno que resulte nocivo para la articulación de la imagen el mismo debe ser descartado. Investigar la articulación de la imagen. Durante el período de la articulación de la imagen se debe estudiar si las estrategias planificadas son las correctas y actúan con eficacia.

Cualquier inconveniente en las mismas debe ser corregido inmediatamente antes de que el daño ocasionado sea de costosa reparación. Investigar la imagen estable. La imagen estable es la que alcanza una articulación completa. Esto no significa que en ese momento la imagen se inmovilice y se torne inmutable. Por el contrario, la imagen es muy inestable, porque está formada por creencias y asociaciones y sobre éstas influyen todo cuanto realiza la persona, la empresa o producto; sin embargo, se llama imagen estable cuando llega a un punto en su articulación que adquiere permanencia, como consecuencia del tiempo y las acciones que se llevan a cabo. Hay que investigar periódicamente la imagen que se ostenta para corregir las desviaciones que pueda ir sufriendo por causas ajenas al accionar propio. Pasos a considerarse para procesar la articulación de la buena imagen institucional

Articulación de la buena imagen

2. Todas las personas, productos, marcas, servicios, empresas e instituciones articulan inexorablemente una imagen. El hecho de existir hace que ella genere comunicaciones directas o indirectas y esas comunicaciones articulan una adecuada imagen

enfaticando, promoviendo y fortaleciendo: La visión, principios, misión, filosofía, normas de conducta y apariencia.

3. La comunicación institucional estratégica comprende el conjunto de tácticas que corresponden al propósito de convertir la imagen institucional en lógica extensión de la identidad institucional.
4. En la actualidad no podemos concebir la construcción de la imagen Institucional sin considerar la capacidad e influencia de las comunicaciones digitales. Adaptarlas será un deber para las empresas que vean en ellas una ventaja competitiva y no deseen sucumbir ante el progreso tecnológico.
5. La unidad de comunicación de marketing es la instancia responsable de diseñar y ejecutar. El cibermarketing permite desarrollar productos y servicios más apegados a las necesidades de cada cliente, generar ventas en línea y dar servicio postventa mediante avanzados dispositivos digitales.
6. Internet es el escaparate que permite dar a conocer la Imagen Institucional en el ciberespacio. El Intranet es una red informática privada que permite a los miembros de una organización compartir información institucional. Extranet es una extensión de la internet para que los proveedores, públicos financieros y cualquier otro público que deba consultar información de la organización pública.

4.2.19 DESCRIPCIÓN DEL MARCO GEOGRÁFICO DE LA MUESTRA.

La Provincia Constitucional del Callao es una circunscripción político-administrativa del Perú ubicada en la costa central del País. Limita

únicamente con el Departamento de Lima por el norte, este y sureste, y colinda por el oeste y el suroeste con el Océano Pacífico. Actualmente cuenta con seis distritos: Callao (cercado), Bellavista, La Perla, Carmen de la Legua-Reynoso, La Punta, Ventanilla y Mi Perú

La provincia es sede de la ciudad del Callao, puerto natural de la ciudad de Lima fundado en tiempos virreinales que congrega las mayores infraestructuras portuaria e industrial del país y su aeropuerto más importante, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. La ciudad se halla conurbada dentro de la Lima Metropolitana. Por estos motivos, la provincia posee un paisaje mayormente urbano.

V.- MATERIALES Y MÉTODOS.

5.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Metodológicamente la investigación básica se circunscribe en:

5.1.1. Tipo: Descriptivo - evaluativa.

5.1.2. Diseño: No experimental transeccional de comparaciones.

Determinación del Universo Poblacional.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

5.2.1. Universo Poblacional

Cuadro N° 5.1.

UNIVERSO POBLACIONAL
ESTUDIANTES EN SUS DIVERSAS MODALIDADES DE INGRESO QUE
CURSAN ESTUDIOS PROFESIONALES
UNAC- 2017- II – Sede Callao

N°	FACULTADES: ESCUELA PROFESIONALES	TOTALES
01	Administración	200
02	Contabilidad	188
03	Economía	157
04	Física	74
05	Matemática	74
06	Enfermería	52
07	Ing. Ambiental y RR. NN	63
08	Ing. Eléctrica	80
09	Ing. Electrónica	80
10	Ing. Industrial	61
11	Ing. de Sistema	61
12	Ing. Mecánica	77
13	Ing. en Energía	52
14	Ing. Pesquera	47
15	Ing. de Alimentos	67
16	Ing. Química	94
17	Educación Física	52
	TOTAL	1479

Prospecto de Admisión en sus modalidades de ingreso. 017.
Aprobado por Res. N°. 005-2017-CU, 05-01-2017.

**POBLACIÓN MUESTRAL
ESTUDIANTES EN SUS DIVERSAS MODALIDADES DE INGRESO QUE
CURSAN ESTUDIOS PROFESIONALES
UNAC- 2017- II – Sede Callao**

Aplicación de fórmula para determinar la muestra estudiantil representativa del Universo Poblacional que opinará respecto del servicio que viene ofreciendo el personal técnico administrativo nombrado y contratado-UNAC.

$$N = \frac{0.16}{\frac{0.00256}{3.84} + \frac{0.16}{1,479}} :: 208$$

Cuadro N°. 5.2

UNIVERSO POBLACIONAL

**PERSONAL TECNICO ADMINISTRATIVO NOMBRADO Y
CONTRATADO - SEDE CENTRAL: 2017- II.**

SEDE	NOMBRADOS	CONTRATADOS	SUB TOT.
CENTRAL			
Varones	102	23	125
Mujeres	56	22	78
TOTALES	158	45	203

Fuente: (GI-OPER-UNAC-2017-2018-aprox.)

Determinación de la Muestra Poblacional

La investigación se realizará en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao de la Provincia Constitucional del Callao, La Facultad cuenta con un promedio de 1,698 estudiantes que vienen cursando estudios en la Sede central-Callao, y en la Filial Cañete (829 varones – 977 mujeres). En cuanto al personal técnico administrativo-área administrativo-nombrado y Contratado, de acuerdo al informe de la OPER-2013-2014, estos constituyen un total de 203 empleados: 158 nombrados, y 45 contratados.

Tal como lo indicamos anteriormente, de este universo poblacional, el tamaño de la muestra por ser una población finita: $0 < n < 100,00$, se trabajará con 208 estudiantes del I al X ciclo.

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL.

5.3.1. Fichaje. Técnica utilizada para recolectar y almacenar información relevante que más allá de su extensión, le da utilidad y valor propio al marco teórico sustento de la investigación.

5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO

A) Escala de Actitudes/Opiniones tipo Likert: Medición Anónima de las VI: Atención Personalizada; y, B) Escala Gráfica de Calificación Ordinaria de Actitudes/Opiniones: Medición de la VD: Servicio de Calidad.

Este instrumento se elaboró considerando el modelo de instrumento de Likert y Likert que se estructura para recolectar información a través de las actitudes u opiniones estudiantiles (usuarios) respecto de la atención personalizada y los servicios de calidad que el personal Técnico Administrativo viene ofreciendo a los usuarios en la Universidad Nacional del Callao de la Provincia Constitucional del Callao. Este tipo de escalas miden actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, acorde con la personal percepción, que por experiencia, tienen del servicio que reciben en estas instituciones.

Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas por ítem: TA (1), DA (2), I (3), ED (4), TD (5), la unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem relacionada por cada variable. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

La Escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta: totalmente de acuerdo (TA-5), de acuerdo (DA-4), Indiferente/no opino (I-3), en desacuerdo (ED-2) totalmente en desacuerdo (TD-1), la unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem relacionada por cada variable. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

B) Cuestionario referencial de Opinión estudiantil – Anónimo.

Muestra aleatoria simple - UNAC. Aplicación directa para respuestas directas.

El instrumento básicamente se elaboró para entrevistar anónimamente a 50 miembros de la muestra representativa, a quienes se les había aplicado la Escala de actitudes/opiniones anónimas. Consistía en efectuar tres preguntas directas relacionadas a las variables sujetas a estudio (Atención personalizada y Servicios de calidad), e implicancias en la Imagen institucional. Las respuestas debían enmarcarse en una de otras alternativas de respuesta: Buena, Regular y Mala.

Se trabajará con los estadísticos: Coeficiente Alfa de Cronbach, y con el coeficiente de Correlación de Spearman.

Detallamos el procedimiento estadístico seguido para determinar la validación y confiabilidad del instrumento (escala de actitudes/opiniones):

1. Se llenaron los datos en el Excel.
2. Se pasaron los datos del Excel al SPSS

3. Se obtienen los reportes en el SPSS y se copian luego al Excel.
4. En el Excel se editan las tablas (con una pestaña cada uno) y luego se pasan al Word.
5. Finalmente, en el Word se interpretan los resultados de la confiabilidad, análisis descriptivo y las pruebas de hipótesis.

Cuadro N° 5.3

Escala de Actitudes/Opiniones Anónima. Estructurada para medir las Variables de investigación:

Atención Personalizada; y, Servicio de Calidad

ESTUDIANTES DE LA UNAC: FCA-UNAC – 2017-2018

Apreciación estudiantil respecto del servicio que actualmente viene ofreciendo el personal técnico administrativo de la UNAC.

Agradeceremos marque con un aspa (X), de acuerdo con su particular criterio, una sola de entre las alternativas de respuesta que se presentan por cada ítems.

Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I)
En Desacuerdo (ED) - Totalmente en Desacuerdo (TD).

ORD	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS				SUB TOTAL
		TA	DA	I	ED TD	
I. ATENCIÓN PERSONALIZADA						
1	Brindan, al usuario, servicios de calidad.					
2	Muestran rapidez y eficiencia en el servicio.					
3	Controlan reclamos y conflictos del usuario.					
4	Respetan horarios de atención al usuario.					
5	Ofrecen servicios "delibery" al usuario.					
6	Solucionan las demandas e incertidumbre.					
	TOTAL					
	%					
II. SERVICIOS DE CALIDAD						
7	Brindan, al usuario, servicios de calidad.					
8	Muestran rapidez y eficiencia en el servicio.					
9	Controlan reclamos y conflictos del usuario.					
10	Respetan los horarios de atención al usuario.					
11	Solucionan las demandas e incertidumbre.					
12	Usan medios tecnológicos para el servicio.					
	TOTAL					
	%					
III. IMAGEN INSTITUCIONAL						
13	Coadyuvan a la buena imagen institucional.					
14	Promuevan el orden y la limpieza institucional.					
15	Promueven, confianza y clima institucional.					
16	Otorgan seguridad, control de riesgos.					
17	Expresan buenos comportamientos sociales.					
	TOTAL					
	%					

Validez y Confiabilidad.

Antes de aplicar el instrumento a la muestra definida en esta investigación, fue fundamental asegurar que la Escala midiese de forma adecuada las variables que se pretenden evaluar. La validez del instrumento se logró a través del Comité de expertos, y la Confiabilidad a través de del Coeficiente de Alfa de Cronbach. “Para que se hable de que el instrumento es idóneo, y que se pueda utilizar con toda la confianza se requiere que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez” (Bojórquez, López, Hernández, & Jiménez, 2013, p. 2). La recolección fidedigna de opiniones de los usuarios del servicio del personal técnico administrativo de la UNAC, la ejecución de la validación a través de expertos psicometristas, y el uso de una muestra representativa del total de usuarios de los servicios que brinda la UNAC ayudan a deliberar que la validez de contenido de la investigación es alta. Es decir, la validez, se logra por el grado en que los resultados son compatibles con otras pruebas importantes y pertinentes. Está referida a aquella cualidad de los resultados del instrumento que lleven a aceptarlos como hechos incuestionables. En tanto, la Confiabilidad asegura que los resultados analíticos representan algo real e inequívoco. Es la amplitud de la dispersión del instrumento ante repetidas mediciones. El *Coeficiente de Correlación* así obtenido es una medida numérica de la fiabilidad de la escala empleada.

En conclusión, el procedimiento Tablas de contingencia es una distribución (una matriz) en filas y columnas en la que los individuos de una población se clasifican en función de una variable. Nos permite realizar tablas en las que se describan las categorías de una variable a través de las categorías de una segunda variable.

Técnicas y análisis estadístico de datos.

Técnica descriptiva.

Estadísticas de indicadores sociales y educacionales. Relacionadas con los datos cuantitativos existentes relacionados con la Atención personalizada y los Servicios de calidad que viene ofreciendo el personal técnico administrativo de la Universidad Nacional del Callao. Se aplicarán los instrumentos correspondientes a la muestra representativa.

CUADRO N° 5.4

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DE EXPERTOS)

ESCALA DE ACTITUDES/OPINIONES DE TIPO LIKERT		
COMITÉ EVALUADOR (EXPERTOS)	EVALUACIÓN	
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Dr. José Luis Reyes Doria	75.0	Muy Buena
Dr. Rufino Alejos Ipanaque z	74.0	Muy Buena
Mg. Julio Tarazona Padilla	85.00	Muy Bueno
Mg. Harol Hurtado Vacalla	70.0	Muy Buena
Mg. Artenis Coral Soria	90.0	Excelente
PROMEDIO	78.80	MUY BUENO

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El instrumento de recolección en el estudio consta de alternativas en escala Likert (1-5), en base a ello, la confiabilidad se midió mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los criterios de interpretación de la confiabilidad están dados por los siguientes valores:

Cuadro N° 5.5

Criterios de interpretación del Coeficiente de confiabilidad.

Bolivar, 2002 y Pallella y Martins, 2001	
Muy Baja	0.01 a 0.20
Baja	0.21 a 0.40
Moderada	0.41 a 0.60
Alta	0.61 a 0.80
Muy Alta	0.81 a 1.00

En el estudio, considerando la muestra de estudio y los 18 ítems del instrumento se encontró los siguientes resultados:

Cuadro N° 5.6.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.
Coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Total del instrumento	.831	18
Atención personalizada	.657	6
Servicios de calidad	.666	6
Imagen institucional	.617	6

En la tabla 2, se observa que para los 6 ítems de la variable atención personalizada el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.657 el cual se encuentra en el rango 0.61 – 0.80, entonces, el instrumento tiene alta confiabilidad para medir dicha variable; en el caso de servicios de calidad el coeficiente es 0.666, por lo tanto, también se observa que el instrumento tiene alta confiabilidad para esta variable; asimismo, la imagen institucional tiene un comportamiento similar donde el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.617. El instrumento con un total de 18 ítems obtuvo

un coeficiente de 0.831, por lo tanto, el instrumento tiene muy alta confiabilidad para la medición de las variables en el estudio.

VI. RESULTADOS

A) RESULTADOS DESCRIPTIVOS:

Las respuestas codificadas de los ítems fueron sumadas para obtenerse puntajes totales por variable; posteriormente esto se transformó a percentiles y se establecieron los niveles de mala, regular y buena.

1) Niveles de atención personalizada.

Cuadro 6.1.

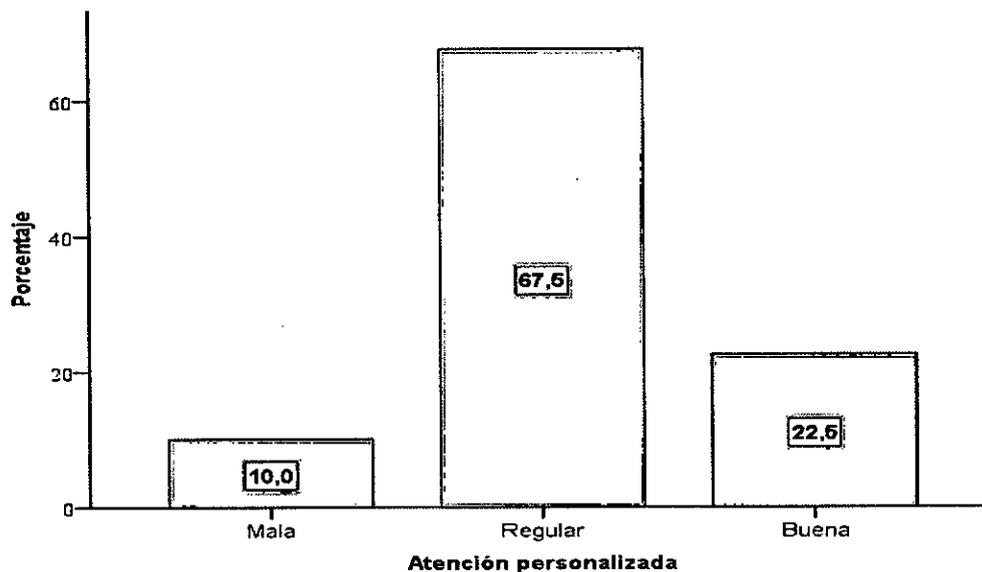
Distribución de estudiantes según niveles de Atención personalizada. Universidad Nacional del Callao, 2017.

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Mala	21	10.0
Regular	141	67.5
Buena	47	22.5
TOTAL	209	100.0

Fuente: elaboración propia.

Como podemos apreciar en el cuadro 5.1 se observa la distribución de estudiantes según los niveles de opinión sobre la atención personalizada.

Se encontró que el 67.5% se encuentran en el nivel regular; sin embargo, el 22.5% (aproximadamente la cuarta parte) considera que la atención personalizada es buena. Contrario a esto, el 10% (la décima parte) considera que la atención es mala.



Gráfica 6.1. Distribución de estudiantes según niveles de atención personalizada. Universidad Nacional del Callao, 2017.

2) Niveles de servicios de calidad.

Cuadro N° 6.2.

Distribución de estudiantes según niveles de servicios de calidad., Universidad Nacional del Callao, 2017.

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Mala	12	5.7
Regular	121	57.9
Buena	76	36.4
TOTAL	209	100.0

Fuente: elaboración propia.

En cuadro 5.2 se observa la distribución de estudiantes según los niveles de opinión sobre los servicios de calidad.

Se encontró que el 57.9% de los estudiantes se encuentran en el nivel regular; asimismo, el 36.4%, que representa más de la tercera parte, opina que los servicios tienen buena calidad. Solo el 5.7% de estudiantes opinan que el servicio es malo.



Gráfica 6.2. Distribución de estudiantes según niveles de servicios de calidad. Universidad Nacional del Callao, 2017.

2. Niveles de imagen institucional.

Cuadro 6.3

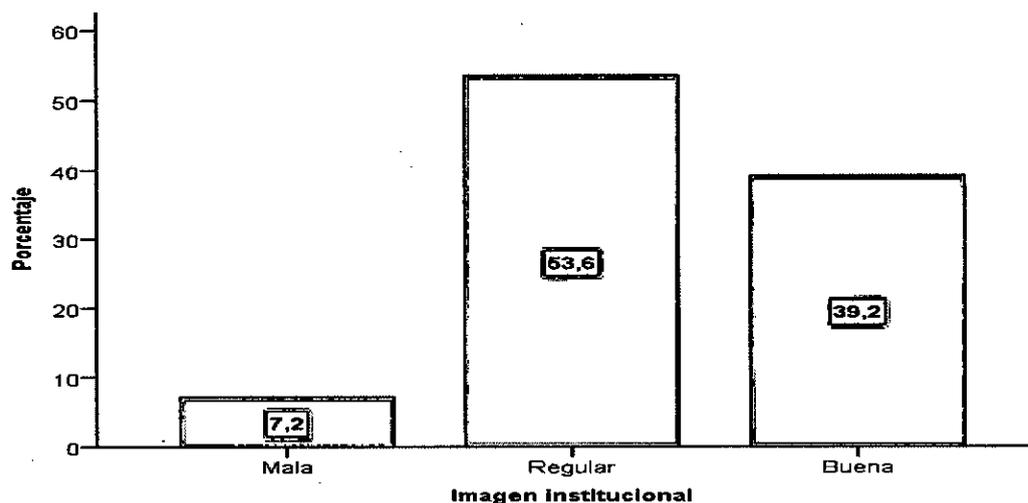
Distribución de estudiantes según niveles de imagen institucional-Universidad Nacional del Callao, 2017.

Niveles	Frecuencias	Porcentajes
Mala	15	1.2
Regular	112	53.6
Buena	82	39.2
TOTAL	209	100.0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 y figura 3 se observa la distribución de estudiantes según los niveles de opinión sobre la imagen institucional.

Se encontró que el 53.6% (más de la mitad) consideran que la imagen institucional es regular; seguido de un 39.2% que opinan que la imagen de la institución es buena. Solo el 7.2% considera que es mala la imagen institucional.



Gráfica 6.3. Distribución de estudiantes según niveles de imagen institucional. Universidad Nacional del Callao, 2017.

B) RESULTADOS INFERENCIALES.

Prueba de normalidad:

Cuadro N° 6.4

*Prueba de normalidad para los puntajes de las variables-
Universidad Nacional del Callao, 2017.*

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Atención personalizada	.091	209	.000
Servicios de calidad	.104	209	.000
Imagen institucional	.122	209	.000

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se observa los resultados de la prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogórov-Smirnov. En el caso de los puntajes de atención personalizada el estadístico es 0.091 y su significancia es $0.000 < 0.05$, por lo tanto, los puntajes de esta variable no tienen distribución normal.

En cuanto a los variables servicios de calidad e imagen institucional los estadísticos son 0.104 y 0.122 respectivamente; además los valores de significancia son $0.000 < 0.05$; por lo tanto, los puntajes de ambas variables no tienen distribución normal.

Relación entre atención personalizada e imagen institucional.

Ho: No existe relación significativa entre atención personalizada e imagen institucional en la FCA – UNAC 2017.

H1: Existe relación significativa entre atención personalizada e imagen institucional en la FCA – UNAC 2017.

Cuadro N° 6.5

Relación entre atención personalizada e imagen institucional. Universidad Nacional del Callao, 2017.

			Atención personalizada	Imagen institucional
Rho de Spearman	Atención personalizada	Coefficiente de correlación	1.000	,433**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	209	209
	Imagen institucional	Coefficiente de correlación	,433**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	209	209

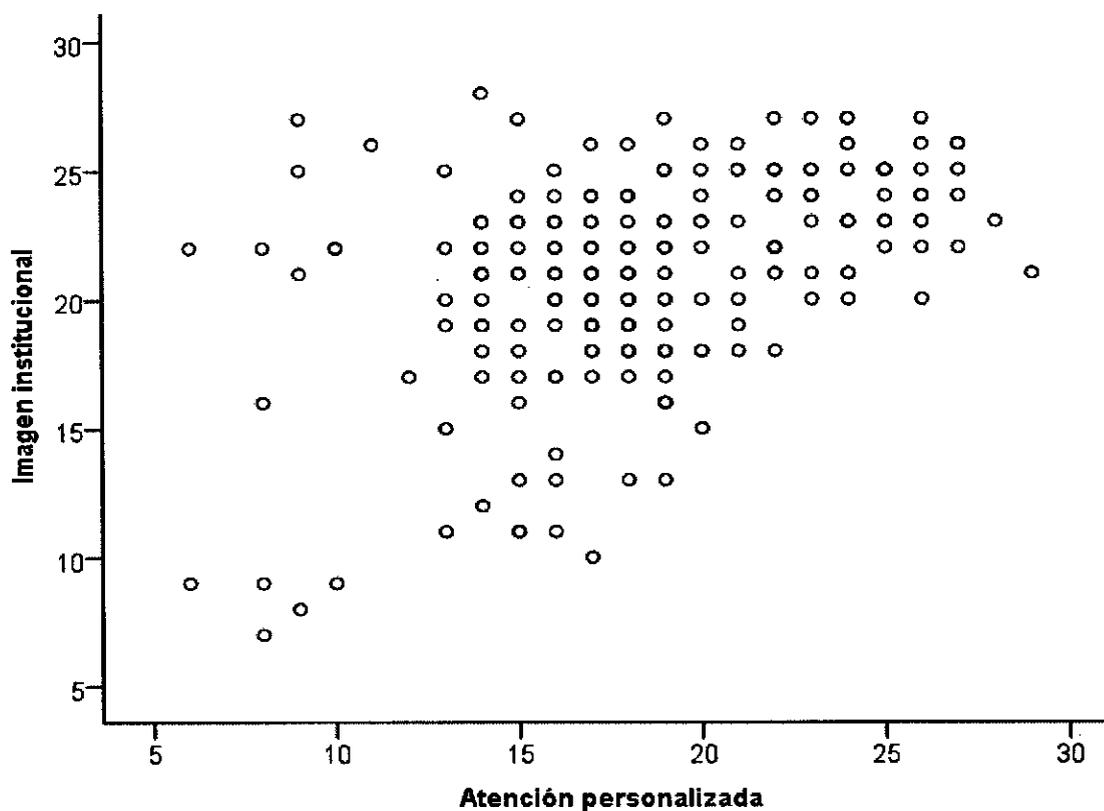
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 se observan los resultados de la relación entre la atención personalizada y la imagen institucional mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Se encontró que el estadístico es 0.433 y su valor de significancia es 0.000 (< 0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, existe relación significativa entre la atención personalizada y la imagen institucional según opinión de los estudiantes de la FCA de la Universidad Nacional del Callao.

En la figura 4 se observa que los puntajes (en pares) de tienen una tendencia al incremento, además como el coeficiente de correlación de Spearman es 0.433, se puede afirmar que la relación es directa, es decir, a mayor puntaje de atención personalizada mayor es el puntaje de imagen institucional según la opinión de los estudiantes.



Gráfica 6.5. Gráfico de dispersión de la relación entre atención personalizada e imagen institucional. Universidad Nacional del Callao, 2017.

Relación entre servicios de calidad e imagen institucional.

Ho: No existe relación significativa entre servicios de calidad e imagen institucional en la FCA – UNAC 2017.

H1: Existe relación significativa entre servicios de calidad e imagen institucional en la FCA – UNAC 2017.

Cuadro 6.6

Relación entre servicios de calidad e imagen institucional. Universidad Nacional del Callao, 2017.

		Servicios de calidad	Imagen institucional
Servicios de calidad	Coefficiente de correlación	1.000	,658**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	209	209
Imagen institucional	Coefficiente de correlación	,658**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	209	209

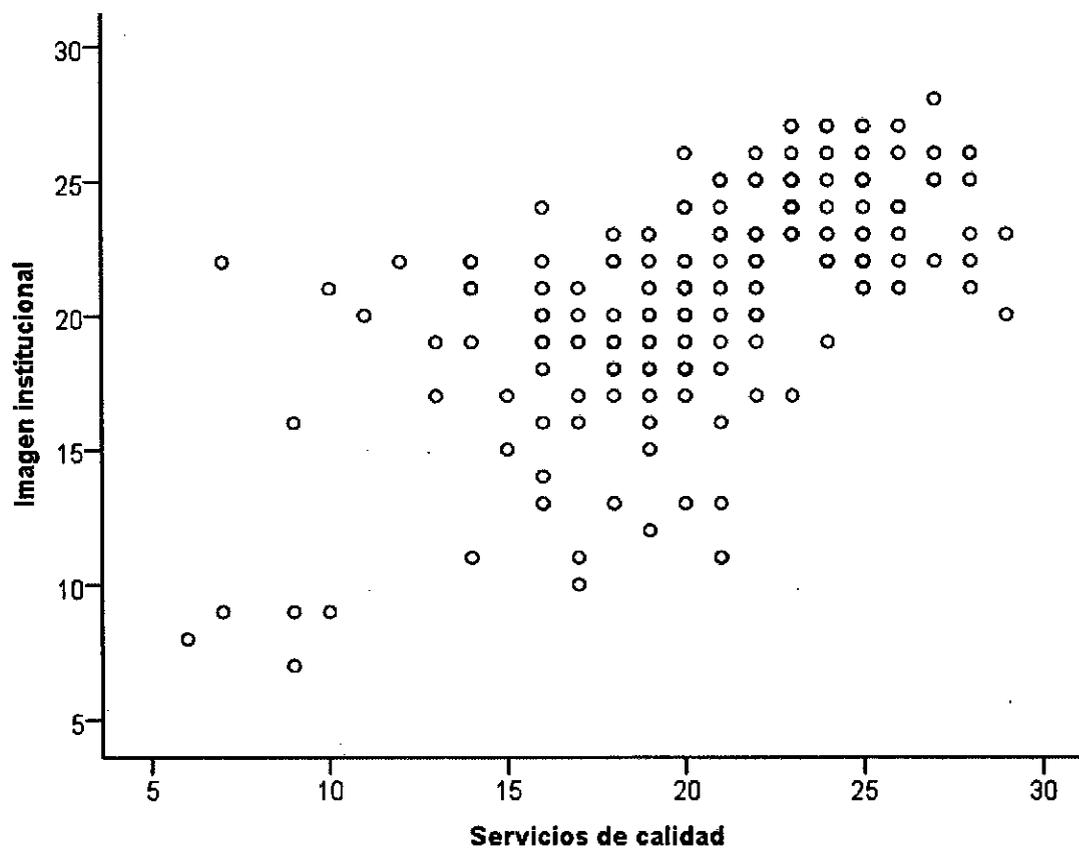
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 se observan los resultados de la relación entre los servicios de calidad y la imagen institucional mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Se encontró que el estadístico es 0.658 y su valor de significancia es 0.000 (< 0.01), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, existe relación significativa entre los servicios de calidad y la imagen institucional según opinión de los estudiantes de la FCA de la Universidad Nacional del Callao.

En la figura 5 se observa que los puntajes (en pares) de tienen una tendencia al incremento, además como el coeficiente de correlación de Spearman es 0.658, se puede afirmar que la relación es directa, es decir, a mayor puntaje de servicios de calidad mayor es el puntaje de imagen institucional según la opinión de los estudiantes.



Gráfica 6.6 Gráfico de dispersión de la relación entre servicios de calidad e imagen institucional-Universidad Nacional del Callao, 2017.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En primer lugar, la confiabilidad del Instrumento se midió mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los criterios de interpretación de la confiabilidad están dados por los siguientes valores, considerando la muestra de estudio y los 18 ítems del instrumento se encontraron los siguientes resultados:

1. En la tabla 2, se observa que para los 6 ítems de la variable atención personalizada el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.657 el cual se encuentra en el rango 0.61 – 0.80, entonces, el instrumento tiene alta confiabilidad para medir dicha variable; en el caso de servicios de calidad el coeficiente es 0.666, por lo tanto, también se observa que el instrumento tiene alta confiabilidad para esta variable; asimismo, la imagen institucional tiene un comportamiento similar donde el coeficiente Alfa de Cronbach es 0.617.

El instrumento con un total de 18 ítems obtuvo un coeficiente de 0.831, por lo tanto, el instrumento tiene muy alta confiabilidad para la medición de las variables en el estudio.

2. En la tabla 3 y figura 1 se la distribución de estudiantes según los niveles de opinión sobre la atención personalizada. Se encontró que el 67.5% se encuentran en el nivel regular; sin embargo, el 22.5% (aproximadamente la cuarta parte) considera que la atención personalizada es buena. Contrario a esto, el 10% (la décima parte) considera que la atención es mala.
3. En cuanto a la distribución de estudiantes según los niveles de calidad, tabla 4 y figura 2 se encontró que; el 57.9% de los estudiantes se encuentran en el nivel regular; asimismo, el 36.4%, que representa más de la tercera parte, opina que los servicios

tienen buena calidad. Solo el 5.7% de estudiantes opinan que el servicio es malo.

4. Respecto de las implicancias que guardan la relación entre las dos variables, respecto de la imagen institucional. En la tabla 5 y figura 3 se observa la distribución de estudiantes según los niveles de opinión sobre la imagen institucional. Se encontró que el 53.6% (más de la mitad) consideran que la imagen institucional es regular; seguido de un 39.2% que opinan que la imagen de la institución es buena. Solo el 7.2% considera que es mala la imagen institucional.

En cuanto a los RESULTADOS INFERENCIALES – Prueba de Normalidad:

1. En la tabla 6 se observa los resultados de la prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov. En el caso de los puntajes de *atención personalizada* el estadístico es 0.091 y su significancia es $0.000 < 0.05$, por lo tanto, los puntajes de esta variable no tienen distribución normal.

En cuanto a los variables servicios de calidad e imagen institucional los estadísticos son 0.104 y 0.122 respectivamente; además los valores de significancia son $0.000 < 0.05$; por lo tanto, los puntajes de ambas variables no tienen distribución normal.

2. En la tabla 7 se observan los resultados de la relación entre la atención personalizada y la imagen institucional mediante el coeficiente de correlación de Spearman. *Se rechaza la hipótesis nula*; por lo tanto, existe relación significativa entre la atención personalizada y la imagen institucional según opinión de los estudiantes de la FCA de la Universidad Nacional del Callao.
3. En la tabla 8 se observan los resultados de la relación entre los servicios de calidad y la imagen institucional mediante el coeficiente de correlación de Spearman. *Se rechaza la hipótesis nula*; por lo tanto, existe relación significativa entre los servicios de calidad y la imagen institucional según opinión de los estudiantes

de la FCA de la Universidad Nacional del Callao. En la figura 5 se observa que los puntajes (en pares) de los estudiantes tienen una tendencia al incremento, se puede afirmar que la relación es directa, es decir, a mayor puntaje de servicios de calidad mayor es el puntaje de imagen institucional según la opinión de los estudiantes, por ende, se *acepta la hipótesis afirmativa*.

Contrastación de las hipótesis.

1. La distribución de las opiniones de los estudiantes, en general, de la Universidad Nacional del Callao consideran, respecto de la ATENCIÓN PERSONALIZADA, que viene ofreciendo el personal técnico administrativos a los usuarios, se ubican con el 67.50 % en el nivel de REGULAR; solo el 22.0% la considera buena, en tanto que el 10 % opina que es mala. Esto permite inferir que tanto los estudiantes y público usuario no son bien atendidos por dicho personal.
2. Respecto de los SERVICIOS DE CALIDAD que vienen ofreciendo el personal técnico administrativo, se encontró que los estudiantes, en general, consideran, ligeramente por encima de la media, con el 57.9% en el nivel de REGULAR; en tanto, el 36.4%, que representa más de la tercera parte, opina que los servicios tienen buena calidad. Solo el 5.7% de estudiantes opinan que el servicio es malo.
4. Acorde a la correlación existente entre dos variables y sus implicancias con la IMAGEN INSTITUCIONAL (percepción de los usuarios), se encontró que; el 53.6% (muy ligeramente por encima de la media) ubican la imagen institucional en el nivel de REGULAR es regular; seguido de un 39.2% que opinan que la

imagen de la institución es buena. Solo el 7.2% considera que es mala la imagen institucional.

7.1. Contrastación de las hipótesis con estudios similares

Considerando, como antecedentes, las investigaciones citadas en la presente investigación, se podría afirmar que, la atención personalizada y los servicios de calidad marcan el devenir de la fidelización de los clientes o usuarios. Sin embargo, en la mayoría de estas instituciones como lo es la Universidad Nacional del Callao, necesitan replantear sus políticas de acción correctiva que les permitan garantizar un servicio realmente calidad, y por ende, la buena imagen institucional.

7.2. Responsabilidad ética.

Sin duda alguna, las organizaciones tienden a paquidermizarse cuando se resisten a ajustarse a los cambios que exigen los tiempos de competencia. La comunidad, en razón del trato y del tipo de servicios que recibe, es que le otorga valía y reconocimiento. La Universidad Nacional del Callao, en el marco de sus 50 años de existencia en la Provincia Constitucional del Callao, lentamente viene ajustándose a los cambios, sin embargo, constituye una exigencia rediseñar las estrategias para el mejoramiento en la atención en los diversos servicios académico – administrativos que viene brindando el personal técnico administrativo en favor de sus clientes o usuarios. En este marco situacional la UNAC, y la universidad en general, precisan de ser gerenciadas y estratégicamente gestionadas por especialistas en el dominio y la aplicabilidad de la administración científica. Se precisa para contar con personal con el mínimo de perfiles profesiotécnicos para la atención y el servicios al cliente o usuario, enriquecer y hacer más atractivo al puesto, realiza serios y formales procesos de selección de personal; adecuados programas de capacitación y desarrollo; adecuados y equitativos programas de refuerzo motivacional al desempeño etc. Es en este marco situacional que la comunidad universitaria y la comunidad en general espera de sus entidades el

servicio de calidad y una atención personalizada que lo incorpore como un cliente cautivo. El cambio para bien corresponde a todos los estamentos de la Universidad, asumirlo con responsabilidad y compromiso.

CONCLUSIONES:

- En sus 50 años de existencia de la Universidad Nacional del Callao, se aprecia cierta deficiencia en la atención personalizada y el servicio de calidad que el personal técnico administrativo viene ofreciendo al cliente o usuario, de acuerdo a las opiniones de los estudiantes, las ubican en el nivel de Regular, por debajo de la media.
- En ese contexto situacional, en los usuarios y la comunidad en general, no tan buenas percepciones respecto de la valoración y la imagen institucional.
- Quienes han venido dirigiendo la Universidad Nacional del Callao, no cuentan con los adecuados perfiles profesiográficos que permitan gerenciarla y gestionarla administrativamente.
- La Oficina de Recursos Humanos encargada de las actividades claves, no realiza procesos formalmente científicos de selección de personal con el mínimo de perfiles profesiotécnicos para cumplir con eficiencia y eficacia esa labor técnico administrativa. Sin estos perfiles serán muy poco eficaces la programación de actividades de capacitación, entrenamiento y habilitación en la atención y el servicio al usuario.
- No existen programas de reforzamiento motivacional al desempeño para el personal técnico administrativo que cumpla exitosamente en la atención personalizada y los servicios de calidad al usuario.
- La universidad nacional del callao, cuenta con la normatividad, reglamentos, las herramientas fundamentales del desarrollo organizacional, herramientas básicas de la gestión institucional, y demás; aún no introyecta plenamente la cultura corporativa, por ende, es cuestión de quienes las conforman: funcionarios y docentes, administrativos y estudiantes las pongan en práctica con la seriedad y

formalidad que requiere, sin los sesgos políticos que interfieren negativamente en sus decisiones estratégicas.

RECOMENDACIONES:

- La universidad Nacional del callao no debe ser dirigida por docentes, sino por profesionales de la administración científica, con experiencia especializada en GERENCIA Y GESTIÓN CONDUCTIVA. No basta solo ser excelentes docentes, si no se tiene le conocimiento y la experiencia para gerenciarla.
- La Universidad Nacional del Callao debe rediseñar formal y técnicamente las estrategias de selección del personal técnico administrativo, a efectos de contar con el personal con el mínimo de perfiles profesiotécnicos para realzar y desarrollar con eficiencia tan importante labor en favor del cliente o usuario.
- La Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional del Callao debe realizar un proceso de evaluación y reubicación del personal técnico administrativo actualmente dedicados a esa importante labor. Hecho esto promover permanentemente programas permanentes de capacitación, entrenamiento, habilitación y modales de comportamiento para mejorar el desempeño de sus actividades.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe evaluar, planificar y promover una serie de políticas de acción correctiva para el mejoramiento a través de programas de refuerzo motivacional al desempeño y la productividad laboral, ambientes, medios y materiales para una adecuada atención al usuario.
- En ese contexto situacional, cambiará y mejorará notablemente, en los usuarios y la comunidad en general, la percepción respecto de la valoración y la imagen institucional.
- La universidad nacional del callao, cuenta con la normatividad, reglamentos, las herramientas fundamentales del desarrollo organizacional, herramientas básicas de la gestión institucional, y demás; aún no introyecta plenamente la cultura corporativa, por ende,

es cuestión de quienes las conforman: funcionarios y docentes, administrativos y estudiantes las pongan en práctica con la seriedad y formalidad que requiere, sin los sesgos políticos que interfieren negativamente en sus decisiones estratégicas.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Alles, Martha A. (2007). Comportamiento Organizacional. Editorial Granica. Editor. Argentina.
2. Berrocal Villegas, Salomón M. (2007) Tesis: *El clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la Urbanización Dulanto-Región Callao-2006*. Grado de Maestro en Ciencias de la Educación- Gestión Educacional- Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
3. Bohlander, Snell y Sherman. (2001): Administración de Recursos Humanos. Editorial International Thomson Learning. Editor. México.
4. Bullón Villarán, Sahi Ruth Pontificia Universidad Católica del Perú-. Tesis para Licenciatura en Psicología Educativa. "Satisfacción estudiantil con la Calidad educativa de la Universidad Privada de Lima-2007".
5. Cuevas, C. Rudy (2010). Gerencia, gestión y liderazgo conductivo. 3° Impresión. Editorial San Marcos. Lima, Perú.
6. Chiavenato, Idalberto (2017). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. 3° edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
7. Cuatrecasas, Lluís (2010). Principios de la Calidad Total. 1° edición. Editorial Profit Editorial Inmobiliaria, S.L., Barcelona, España.
8. Furnham, Adrián. (2001). Psicología organizacional: comportamiento del individuo en las organizaciones. 1° Edición. Editorial Oxford University Pres. México, S.A. de C.V. México.
9. Fleitman, Jack, en su artículo escrito en la Revista "Estruplan" (2004) de fecha 11-11-2004- Buenos Aires, Argentina.
10. Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Edit. Sociedad latinoamericana para la Calidad (SLC). España.
11. Gibson Ivancevich y Donnatelly Konopaske (2006). Organizaciones: comportamientos, estructura y procesos. 12° Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.DE C.V. México.

12. Guanilo, Carlos, E. Gestión de la calidad de los Servicios Administrativos Universitarios (2010). 1° Edición. Editorial San Marcos. E.I.R.L., Lima, Perú.
13. Gutiérrez Pulido, Humberto (2014). Calidad y Productividad. 4° Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
14. Henríquez, Ríos (2002). Apuntes de organización y Comportamiento organizacional. Primera edición. Edit. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
15. Harold Koontz; Heinz Weihrich (2004). Administración: Una perspectiva global. 12° edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
16. Hellriegel. Slocum. Woodman (1999). Comportamiento Organizacional. Edit. Internacional Thomson Learning Editors. México.
17. Yzaguirre Reinoso, Universidad Peruana de Tacna-Escuela de Pos grado- Tesis Doctoral "Expectativas y Satisfacción estudiantil por el servicio académico de la UTP-2006" FCLH-PUCP.
18. Luthans Fred (2008). Comportamiento organizacional. 11° Edición. Editorial McGraw-Hill-Interamericana Editores. S.A. de C.V. México.
19. Mejía, A., Texeira, J., Rodríguez, J., Arzola. (2010). Eighth LACCEIT. Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo – Venezuela. Grupo de Gestión de la Calidad. Estudio: "Evaluación de la Calidad de los Servicios no académicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo".
20. Muchinsky, Paul M. (2007). Psicología aplicada al trabajo. 8° edición. Editorial Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

21. Omachonu, Vicent, K., y Ross E, Joel (2014). Gestión Integral de la Calidad. 1° Edición. Editorial Trillas, S.A. DE C.V. México.
22. Pintado P. Egard (2014). Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. 4° Edic. Editora Morzán. Lima, Perú.
23. Rodríguez M, Darío. (2009). Comunicaciones de la Organización. Edición 1°. Editorial Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.
24. Schermerhorn, John R; Hunt James G; y Osborn Richard N. (2005). Comportamiento Organizacional. 1° edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega editores. México.
25. Valderrey Sanz, Pablo (2013). Herramientas para la Calidad Total. 1° Edición. Editorial StarBack Editorial. Colombia.
26. Vega Robles, A; Mejías Acosta, Agustín; Cadena Badiklla, Martín; Vásquez Quiroga, Joaquín: "Análisis de la calidad de los servicios académicos: caso de estudio Ingeniería Industrial y de Sistemas Campus Caborca, Universidad de Sonora, México" -2015. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial-UNMSM-2015.

IX. APENDICES

Apéndice N° 1

Escala de Actitudes/Opiniones Anónima. Medición:

Atención Personalizada; y, Servicio de Calidad

ESTUDIANTES DE LA UNAC: FCA-UNAC – 2017-2018

Apreciación estudiantil respecto del servicio que actualmente viene ofreciendo el personal técnico administrativo de la UNAC.

Agradeceremos marque con un aspa (X), de acuerdo con su particular criterio, una sola de entre las alternativas de respuesta que se presentan por cada ítems.

Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I)
En Desacuerdo (ED) - Totalmente en Desacuerdo (TD).

ORD	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS					SUB TOTAL
		TA	DA	I	ED	TD	
1	Brindan, al usuario, servicios de calidad.						
2	Muestran rapidez y eficiencia en el servicio.						
3	Controlan reclamos y conflictos del usuario.						
4	Respetan horarios de atención al usuario.						
5	Ofrecen servicios "delibery" al usuario.						
6	Solucionan las demandas e incertidumbre.						
7	Brindan, al usuario, servicios de calidad.						
8	Muestran rapidez y eficiencia en el servicio.						
9	Controlan reclamos y conflictos del usuario.						
10	Respetan los horarios de atención al usuario.						
11	Solucionan las demandas e incertidumbre.						
12	Usan medios tecnológicos para el servicio.						
13	Coadyuvan a la buena imagen institucional.						
14	Promuevan el orden y la limpieza institucional.						
15	Promueven, confianza y clima institucional.						
16	Otorgan seguridad, control de riesgos.						
17	Expresan buenos comportamientos sociales.						
18	Recomiendan a los jóvenes postulen a la UNAC.						

Apéndice N° 2

ESCALA DE ACTITUDES/OPINIONES DE TIPO LIKERT		
COMITÉ EVALUADOR (EXPERTOS)	EVALUACIÓN	
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Dr. José Luis Reyes Doria	75.0	Muy Buena
Dr. Rufino Alejos Ipanaque z	74.0	Muy Buena
Mg. Julio Tarazona Padilla	85.00	Muy Bueno
Mg. Harol Hurtado Vacalla	70.0	Muy Buena
Mg. Artenis Coral Soria	90.0	Excelente
PROMEDIO	78.80	MUY BUENO

X. ANEXOS

ANEXO 1

“ATENCIÓN PERSONALIZADA, SERVICIOS DE CALIDAD EN EL PERSONAL TECNICO ADMINISTRATIVO DE LA UNAC-2018”

Tesistas: Pintado Pasapera, Egard Alan.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema General:</p> <p>1.1. ¿Qué relación existe entre la Atención personalizada, Servicios de calidad en el personal técnico administrativo-UNAC?</p> <p>1.2. Problemas específicos</p> <p>¿La atención personalizada que viene ofreciendo el personal técnico administrativo -UNAC son de buena calidad?</p> <p>¿Los Servicios de calidad que viene ofreciendo el personal técnico administrativo de la UNAC son buenos?</p> <p>¿La percepción que los usuarios tienen respecto del servicio que viene ofreciendo al usuario el personal técnico administrativo UNAC es</p>	<p>2. Objetivo General:</p> <p>2.1. Determinar la existencia de la relación entre la Atención personalizada y los Servicios de calidad que ofrece el personal técnico administrativo-UNAC</p> <p>1.2. Problemas específicos</p> <p>Definir si el personal técnico administrativo UNAC viene ofreciendo una buena atención personalizada.</p> <p>Determinar si el personal técnico administrativo UNAC viene ofreciendo servicios de calidad.</p> <p>Identificar las percepciones que los usuarios tienen</p>	<p>1. Hipótesis General:</p> <p>1.1. Existe relación significativa entre la Atención personalizada y los Servicios de calidad que brinda el personal técnico administrativo-UNAC</p> <p>1.2. Problemas específicos</p> <p>La atención personalizada que viene ofreciendo el personal técnico administrativo -UNAC es buena.</p> <p>Los Servicios de calidad que viene ofreciendo el personal técnico administrativo de la UNAC son buenos</p> <p>La percepción que los usuarios tienen respecto del servicio que viene ofreciendo al usuario el personal técnico administrativo UNAC es bueno</p>	<p>VI (X1): Atención Personalizada:</p> <p>X1.1. Imagen Personal X1.1.1 Aseo e higiene X1.1.2 Disposición y animosidad. X1.1.3 Tolerancia y Comprensión.</p> <p>X1.2. Dominio comunicacional X1.2.1. Lenguaje gestual X1.2.2. Lenguaje de señales. X1.2.2. Lenguaje verbal X1.2.3. Lenguaje no verbal X1.2.3. Comunicación en activa y agradable.</p> <p>X1.3. Trato socio personal. X1.3.1. Confianza y cordialidad. X1.3.2. Tolerancia y monitoreo</p> <p>X1.3.3. Empatía y asistencia X1.3.4. Seguridad y garantía X1.3.5. Información al cliente. X1.3.6. Rapidez y eficiencia X1.3.7. Impacto y persuasión X1.3.8. Flexibilidad.</p> <p>VI (Y1): Servicio al cliente: Y1.1. Confiabilidad y garantía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Método de investigación: Hipotético-Deductivo • Tipo de investigación: Descriptiva Correlacional Transversal. • Diseño de investigación: No experimental transeccional de comparaciones. <p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escala de Actitudes/opiniones anónimas del Tipo Likert. <p>Consta de 18 ítems: 06 ítems: Atención personalizada 06 servicios de calidad 06 imagen institucional</p> <hr/> <p>Alternativas de Respuestas: TA-DA-I-DA-TD</p>

bueno?	respecto de la Imagen institucional-UNAC es bueno		<p>Y1.1.1 Confiabilidad y pertinencia. Y1.1.2 Seguridad y confianza Y1.1.3 Garantía y confiabilidad X1.1.4 Tangibilidad de recursos. X2.2. Trabajo en Equipo y Responsabilidad compartida. X2.2.1 Trabajo en equipo. X2.2.2 Responsabilidad compartida X2.2.3 Cultura corporativa X2.2.4 Clima laboral. X3.3. Relaciones interpersonales. X1.2.3.1. Comunicación asertiva. X1.2.3.2. Comunicación interpersonal. X1.2.3.3. Programas de Refuerzo Motivacional: X1.2.3.4. Medios y equipos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales y demás • Cantidad y calidad. <p><u>VD (Y1): Imagen Institucional</u> Y1.1. Aten personalizada Y1.2. Servicios e calidad. Y1.3. Cultura corporativa Y1.3. Proyección a la comunidad: Nacional-Internacional.</p> <p>Z1. (VC)-Variable Control Z1.1. Institución. Cuidad Universitaria: UNAC. Z1.3. Marco geográfico: Bellavista-Callao. Z1.4. Género: Masculino y Femenino. Z1.5 Semestre académico: 2018-B.</p>	
--------	---	--	---	--

ANEXO N° 2

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD- COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN																														
ATENCIÓN PERSONALIZADA Y SERVICIOS DE CALIDAD																														
DEL PERSONAL TÉCNICO ADIESTRATIVO - UNAC - 2017																														
ESCALA DE ACTITUDES / OPINIONES ESTUDIANTILES																														
TA (1) I (3) ED (4)																														
BASE DE DATOS																														
	ATENCIÓN PERSONALIZADA						SERVICIOS DE CALIDAD						IMAGEN INSTITUCIONAL																	
Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Var1	Var2	Var3	per1	per2	per3						
1	1	2	4	3	2	5	3	4	2	2	5	4	4	2	1	3	4	3	17	20	17	0.4583	0.5833	0.4583	2	2	2			
2	4	4	2	2	5	1	4	5	5	5	4	5	4	2	4	4	2	5	18	28	21	0.5000	0.9167	0.6250	2	3	2			
3	4	2	1	4	4	4	2	3	1	2	4	4	2	4	2	5	1	4	19	16	18	0.5417	0.4167	0.5000	2	2	2			
4	5	1	2	2	1	2	5	3	4	2	2	2	3	4	5	2	4	4	13	18	22	0.2917	0.5000	0.6667	1	2	2			
5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	2	5	5	2	2	4	3	2	5	20	18	18	0.5833	0.5000	0.5000	2	2	2			
6	5	2	4	4	1	2	4	3	3	4	3	2	5	1	2	4	3	3	18	19	18	0.5000	0.5417	0.5000	2	2	2			

7	2	2	2	5	4	4	2	5	4	2	2	4	4	2	5	2	5	4	19	19	22	0.5417	0.5417	0.6667	2	2	2	
8	5	2	2	2	2	2	3	2	2	5	4	5	1	3	1	2	2	2	15	21	11	0.3750	0.6250	0.2083	2	2	1	
9	2	4	5	2	5	4	2	4	5	2	5	2	1	5	4	2	4	5	22	20	21	0.6667	0.5833	0.6250	2	2	2	
10	2	4	5	2	1	2	5	4	2	4	1	4	5	4	2	4	4	2	16	20	21	0.4167	0.5833	0.6250	2	2	2	
11	2	1	4	5	2	3	2	2	4	2	4	2	4	4	5	1	2	4	17	16	20	0.4583	0.4167	0.5833	2	2	2	
12	3	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	3	2	1	2	1	15	20	13	0.3750	0.5833	0.2917	2	2	1	
13	2	5	1	2	2	4	2	4	2	4	3	1	3	4	4	4	5	4	16	16	24	0.4167	0.4167	0.7500	2	2	3	
14	4	2	1	5	2	2	3	4	2	2	5	2	2	1	2	2	1	5	16	18	13	0.4167	0.5000	0.2917	2	2	1	
15	1	2	4	4	5	2	2	4	4	3	2	4	5	2	1	5	4	3	18	19	20	0.5000	0.5417	0.5833	2	2	2	
16	2	5	1	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	3	3	1	4	4	16	18	17	0.4167	0.5000	0.4583	2	2	2
17	2	4	2	1	4	2	2	5	5	5	2	2	4	4	5	3	5	2	15	21	23	0.3750	0.6250	0.7083	2	2	3	
18	1	2	4	2	4	3	3	3	2	1	5	2	4	2	4	1	3	5	16	16	19	0.4167	0.4167	0.5417	2	2	2	
19	2	2	2	3	4	2	2	2	4	4	4	5	3	2	4	2	2	3	15	21	16	0.3750	0.6250	0.4167	2	2	2	
20	2	4	5	2	2	4	4	2	4	4	3	2	1	2	2	3	5	4	19	19	17	0.5417	0.5417	0.4583	2	2	2	
21	1	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	2	1	4	5	16	16	20	0.4167	0.4167	0.5833	2	2	2	
22	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	1	4	4	2	12	13	17	0.2500	0.2917	0.4583	1	1	2	
23	4	4	2	2	4	2	4	5	2	2	5	2	5	1	2	2	4	4	18	20	18	0.5000	0.5833	0.5000	2	2	2	

24	2	1	2	2	4	5	2	1	2	4	2	5	2	4	4	2	1	1	16	16	14	0.4167	0.4167	0.3333	2	2	2
25	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	3	4	2	5	3	18	22	19	0.5000	0.6667	0.5417	2	2	2
26	4	1	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	1	3	4	2	4	19	16	16	0.5417	0.4167	0.4167	2	2	2
27	2	5	2	2	2	4	4	4	4	2	2	1	3	2	4	1	4	5	17	17	19	0.4583	0.4583	0.5417	2	2	2
28	2	2	3	4	3	4	3	1	1	4	5	4	5	2	5	3	2	2	18	18	19	0.5000	0.5000	0.5417	2	2	2
29	4	1	2	5	2	2	5	3	5	1	4	4	2	4	1	4	3	3	16	22	17	0.4167	0.6667	0.4583	2	2	2
30	2	1	2	1	5	4	2	5	2	3	4	4	2	4	4	2	2	4	15	20	18	0.3750	0.5833	0.5000	2	2	2
31	4	2	5	2	1	4	2	2	2	2	1	2	2	5	1	2	5	5	18	11	20	0.5000	0.2083	0.5833	2	1	2
32	3	2	4	3	2	2	1	2	4	4	2	4	1	3	2	1	2	2	16	17	11	0.4167	0.4583	0.2083	2	2	1
33	2	4	2	2	1	2	4	2	2	2	2	1	2	4	3	2	4	4	13	13	19	0.2917	0.2917	0.5417	1	1	2
34	4	1	2	2	4	1	2	1	2	2	5	4	1	2	5	4	5	2	14	16	19	0.3333	0.4167	0.5417	2	2	2
35	3	2	2	4	4	4	1	4	4	4	1	5	4	2	1	2	3	4	19	19	16	0.5417	0.5417	0.4167	2	2	2
36	4	5	4	1	2	2	4	2	2	2	4	2	2	1	4	1	1	4	18	16	13	0.5000	0.4167	0.2917	2	2	1
37	2	2	5	2	2	3	2	4	1	1	2	4	4	5	2	4	5	1	16	14	21	0.4167	0.3333	0.6250	2	2	2
38	2	4	2	4	4	4	1	2	2	2	4	4	2	1	4	1	2	5	20	15	15	0.5833	0.3750	0.3750	2	2	2
39	4	4	1	2	2	4	5	2	2	2	3	5	2	4	4	2	4	3	17	19	19	0.4583	0.5417	0.5417	2	2	2
40	5	2	2	4	3	2	1	1	4	1	5	2	5	4	2	3	4	4	18	14	22	0.5000	0.3333	0.6667	2	2	2

41	1	4	2	4	2	1	4	4	2	4	1	4	1	2	1	4	2	2	14	19	12	0.3333	0.5417	0.2500	2	2	1
42	2	2	3	2	1	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	5	14	14	21	0.3333	0.3333	0.6250	2	2	2
43	1	3	2	2	1	4	3	2	4	2	1	2	2	4	1	2	1	1	13	14	11	0.2917	0.3333	0.2083	1	2	1
44	2	2	2	2	2	4	2	4	2	1	4	4	4	2	4	2	5	4	14	17	21	0.3333	0.4583	0.6250	2	2	2
45	4	2	1	4	4	2	4	2	2	2	2	5	1	2	1	2	2	2	17	17	10	0.4583	0.4583	0.1667	2	2	1
46	4	4	2	2	1	1	2	2	1	4	3	2	2	4	5	3	4	4	14	14	22	0.3333	0.3333	0.6667	2	2	2
47	2	2	4	2	2	2	1	4	4	2	2	2	4	2	4	2	1	4	14	15	17	0.3333	0.3750	0.4583	2	2	2
48	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	5	4	2	4	2	4	4	3	14	21	19	0.3333	0.6250	0.5417	2	2	2
49	1	4	1	2	4	2	2	2	4	2	4	5	1	4	4	2	5	4	14	19	20	0.3333	0.5417	0.5833	2	2	2
50	1	3	4	4	2	2	2	3	4	2	2	4	2	4	4	1	5	4	16	17	20	0.4167	0.4583	0.5833	2	2	2
51	5	2	2	1	2	5	3	5	2	2	4	4	4	3	1	3	3	4	17	20	18	0.4583	0.5833	0.5000	2	2	2
52	4	4	3	1	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	20	28	26	0.5833	0.9167	0.8333	2	3	3
53	4	2	1	4	4	4	2	3	4	2	4	4	5	4	2	5	3	4	19	19	23	0.5417	0.5417	0.7083	2	2	3
54	5	1	2	2	2	2	5	3	4	2	2	2	3	4	5	2	4	4	14	18	22	0.3333	0.5000	0.6667	2	2	2
55	2	4	3	2	3	5	2	2	3	1	5	5	2	2	4	4	3	4	19	18	19	0.5417	0.5000	0.5417	2	2	2
56	4	3	4	4	1	2	4	2	3	4	3	2	5	5	2	4	1	3	18	18	20	0.5000	0.5000	0.5833	2	2	2
57	3	2	1	5	4	2	2	5	4	2	3	3	4	2	5	2	4	4	17	19	21	0.4583	0.5417	0.6250	2	2	2

58	5	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	5	1	3	1	2	3	1	15	21	11	0.3750	0.6250	0.2083	2	2	1
59	2	5	4	2	5	4	2	4	5	2	5	2	2	5	4	2	4	5	22	20	22	0.6667	0.5833	0.6667	2	2	2
60	2	5	2	3	1	2	5	4	2	4	2	3	5	4	2	1	4	3	15	20	19	0.3750	0.5833	0.5417	2	2	2
61	2	4	3	2	5	3	4	2	2	5	4	4	3	1	3	4	3	4	19	21	18	0.5417	0.6250	0.5000	2	2	2
62	4	2	2	1	3	4	5	5	2	4	5	4	5	4	3	4	2	4	16	25	22	0.4167	0.7917	0.6667	2	3	2
63	3	1	4	3	4	2	3	4	2	3	4	5	4	2	5	4	3	5	17	21	23	0.4583	0.6250	0.7083	2	2	3
64	1	2	1	2	3	5	3	4	2	1	3	3	4	5	2	4	2	4	14	16	21	0.3333	0.4167	0.6250	2	2	2
65	4	1	2	3	5	2	2	2	2	5	1	2	2	4	3	2	5	3	17	14	19	0.4583	0.3333	0.5417	2	2	2
66	2	4	4	2	2	3	3	3	4	3	2	5	4	2	4	2	4	3	17	20	19	0.4583	0.5833	0.5417	2	2	2
67	2	2	5	4	4	2	5	4	2	2	4	4	1	5	2	5	4	4	19	21	21	0.5417	0.6250	0.6250	2	2	2
68	2	3	1	2	2	3	2	3	4	4	5	1	3	1	2	2	2	5	13	19	15	0.2917	0.5417	0.3750	1	2	2
69	5	4	2	5	4	2	4	5	2	5	2	2	5	4	3	2	5	5	22	20	24	0.6667	0.5833	0.7500	2	2	3
70	3	2	1	5	4	4	2	2	3	5	3	2	3	2	1	2	4	4	19	17	16	0.5417	0.4583	0.4167	2	2	2
71	4	4	2	2	4	2	3	2	4	3	4	1	3	2	4	3	4	3	18	17	19	0.5000	0.4583	0.5417	2	2	2
72	4	2	4	4	2	3	5	2	1	4	3	3	4	2	1	3	4	4	19	18	18	0.5417	0.5000	0.5000	2	2	2
73	2	2	4	1	3	2	4	4	5	2	2	2	4	5	2	3	1	3	14	19	18	0.3333	0.5417	0.5000	2	2	2
74	3	1	4	2	4	2	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	4	16	20	20	0.4167	0.5833	0.5833	2	2	2

75	1	2	2	3	2	3	5	4	4	2	3	3	5	4	4	1	3	3	13	21	20	0.2917	0.6250	0.5833	1	2	2
76	3	2	4	5	4	4	3	4	2	2	4	4	3	4	2	2	4	3	22	19	18	0.6667	0.5417	0.5000	2	2	2
77	4	3	2	3	4	2	4	3	3	1	4	2	4	3	2	1	4	3	18	17	17	0.5000	0.4583	0.4583	2	2	2
78	4	1	4	2	2	4	5	4	4	2	4	3	5	1	4	2	4	4	17	22	20	0.4583	0.6667	0.5833	2	2	2
79	3	4	3	2	4	5	4	2	3	4	3	4	4	2	3	4	2	5	21	20	20	0.6250	0.5833	0.5833	2	2	2
80	2	1	2	3	2	4	2	2	4	3	5	4	3	1	4	3	5	5	14	20	21	0.3333	0.5833	0.6250	2	2	2
81	5	2	4	3	2	5	3	4	2	2	5	4	4	3	1	2	4	4	21	20	18	0.6250	0.5833	0.5000	2	2	2
82	3	5	2	2	5	2	4	5	2	5	4	2	4	5	3	4	5	4	19	22	25	0.5417	0.6667	0.7917	2	2	3
83	4	2	2	3	4	4	2	3	4	2	4	4	5	4	2	5	4	3	19	19	23	0.5417	0.5417	0.7083	2	2	3
84	5	1	2	2	2	3	5	3	4	2	4	2	1	4	5	3	4	4	15	20	21	0.3750	0.5833	0.6250	2	2	2
85	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	5	5	2	2	4	3	2	5	17	18	18	0.4583	0.5000	0.5000	2	2	2
86	5	2	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	5	2	3	3	3	3	18	19	19	0.5000	0.5417	0.5417	2	2	2
87	1	2	2	5	4	4	2	5	4	2	2	4	4	2	5	1	5	4	18	19	21	0.5000	0.5417	0.6250	2	2	2
88	5	4	3	3	2	2	3	2	2	5	4	5	1	3	3	2	2	2	19	21	13	0.5417	0.6250	0.2917	2	2	1
89	2	4	5	2	5	4	2	4	5	2	5	2	2	5	4	2	4	5	22	20	22	0.6667	0.5833	0.6667	2	2	2
90	3	4	2	3	1	2	5	4	3	4	2	4	5	4	4	1	4	4	15	22	22	0.3750	0.6667	0.6667	2	2	2
91	2	2	4	4	2	1	4	2	4	2	4	4	2	4	5	2	4	4	15	20	21	0.3750	0.5833	0.6250	2	2	2

92	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	1	4	3	3	2	3	3	4	20	19	18	0.5833	0.5417	0.5000	2	2	2
93	4	2	3	3	1	2	5	3	4	4	3	4	3	4	2	3	1	4	15	23	17	0.3750	0.7083	0.4583	2	3	2
94	2	3	5	2	3	2	2	3	2	3	4	5	2	4	4	3	1	5	17	19	19	0.4583	0.5417	0.5417	2	2	2
95	5	3	2	4	1	2	4	2	3	4	3	2	5	4	1	4	4	5	17	18	23	0.4583	0.5000	0.7083	2	2	3
96	4	1	2	4	4	3	2	5	4	3	2	4	4	2	1	2	5	4	18	20	18	0.5000	0.5833	0.5000	2	2	2
97	4	4	2	2	3	2	2	4	2	5	4	1	2	2	3	4	4	4	17	18	19	0.4583	0.5000	0.5417	2	2	2
98	3	4	1	2	5	4	2	4	5	2	5	2	2	1	4	4	4	5	19	20	20	0.5417	0.5833	0.5833	2	2	2
99	3	4	4	3	1	2	5	4	2	4	1	4	5	4	2	3	4	3	17	20	21	0.4583	0.5833	0.6250	2	2	2
100	2	2	3	5	2	3	4	2	4	3	2	4	5	4	4	1	2	4	17	19	20	0.4583	0.5417	0.5833	2	2	2
101	3	3	5	3	3	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	3	22	26	21	0.6667	0.8333	0.6250	2	3	2
102	2	2	3	5	5	4	3	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	21	23	25	0.6250	0.7083	0.7917	2	3	3
103	2	2	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	18	23	24	0.5000	0.7083	0.7500	2	3	3
104	1	2	3	3	5	3	5	5	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	17	26	21	0.4583	0.8333	0.6250	2	3	2
105	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5	5	3	25	24	25	0.7917	0.7500	0.7917	3	3	3
106	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	29	22	21	0.9583	0.6667	0.6250	3	2	2
107	1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	19	23	27	0.5417	0.7083	0.8750	2	3	3
108	2	2	1	2	2	2	1	3	4	3	4	5	5	4	5	3	5	4	11	20	26	0.2083	0.5833	0.8333	1	2	3

109	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	4	4	3	3	4	9	10	21	0.1250	0.1667	0.6250	1	1	2
110	5	4	4	3	5	3	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	24	23	23	0.7500	0.7083	0.7083	3	3	3
111	1	3	5	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	5	18	22	22	0.5000	0.6667	0.6667	2	2	2
112	3	5	5	3	5	5	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	26	24	27	0.8333	0.7500	0.8750	3	3	3
113	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	5	3	4	23	22	23	0.7083	0.6667	0.7083	3	2	3
114	2	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	5	3	5	5	21	22	25	0.6250	0.6667	0.7917	2	2	3
115	5	5	3	3	3	5	5	3	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	24	23	27	0.7500	0.7083	0.8750	3	3	3
116	2	1	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	18	21	23	0.5000	0.6250	0.7083	2	2	3
117	1	3	4	3	3	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	3	5	19	27	25	0.5417	0.8750	0.7917	2	3	3
118	1	2	1	3	3	5	5	4	5	3	3	4	3	5	4	5	5	5	15	24	27	0.3750	0.7500	0.8750	2	3	3
119	2	2	1	3	3	5	5	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	16	22	23	0.4167	0.6667	0.7083	2	2	3
120	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	25	24	23	0.7917	0.7500	0.7083	3	3	3
121	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	24	26	27	0.7500	0.8333	0.8750	3	3	3
122	2	1	2	1	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	14	27	28	0.3333	0.8750	0.9167	2	3	3
123	3	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	25	23	24	0.7917	0.7083	0.7500	3	3	3
124	1	1	1	3	3	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	14	22	23	0.3333	0.6667	0.7083	2	2	3
125	2	2	3	3	5	5	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	5	20	24	22	0.5833	0.7500	0.6667	2	3	2

126	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	3	4	5	5	3	3	3	20	25	23	0.5833	0.7917	0.7083	2	3	3
127	4	3	4	3	5	5	3	5	3	5	4	3	3	3	4	5	3	5	24	23	23	0.7500	0.7083	0.7083	3	3	3
128	2	2	2	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	5	3	5	3	5	18	26	24	0.5000	0.8333	0.7500	2	3	3
129	3	5	5	3	4	5	5	3	5	4	3	5	3	4	5	5	4	4	25	25	25	0.7917	0.7917	0.7917	3	3	3
130	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4	24	23	25	0.7500	0.7083	0.7917	3	3	3
131	5	5	3	3	5	3	3	5	3	4	3	3	5	3	5	4	5	3	24	21	25	0.7500	0.6250	0.7917	3	2	3
132	2	1	1	1	2	3	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4	3	3	10	22	22	0.1667	0.6667	0.6667	1	2	2
133	4	5	3	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	25	24	23	0.7917	0.7500	0.7083	3	3	3
134	2	1	3	5	3	3	3	3	5	4	5	5	3	4	4	3	5	3	17	25	22	0.4583	0.7917	0.6667	2	3	2
135	1	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	22	27	25	0.6667	0.8750	0.7917	2	3	3
136	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	8	16	22	0.0833	0.4167	0.6667	1	2	2
137	5	4	4	3	3	4	3	5	3	5	5	4	3	3	3	4	4	4	23	25	21	0.7083	0.7917	0.6250	3	3	2
138	5	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	23	28	25	0.7083	0.9167	0.7917	3	3	3
139	2	2	2	3	3	4	4	4	5	4	3	5	3	5	4	4	3	4	16	25	23	0.4167	0.7917	0.7083	2	3	3
140	3	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	26	22	20	0.8333	0.6667	0.5833	3	2	2
141	5	4	3	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	3	5	3	24	25	26	0.7500	0.7917	0.8333	3	3	3
142	3	3	5	5	5	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	3	24	21	21	0.7500	0.6250	0.6250	3	2	2

143	3	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	27	26	26	0.8750	0.8333	0.8333	3	3	3
144	5	5	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	4	5	5	3	3	5	23	21	25	0.7083	0.6250	0.7917	3	2	3
145	2	1	2	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	4	3	15	26	24	0.3750	0.8333	0.7500	2	3	3
146	3	3	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	21	24	19	0.6250	0.7500	0.5417	2	3	2
147	3	5	3	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5	22	25	25	0.6667	0.7917	0.7917	2	3	3
148	1	3	3	4	3	5	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	19	22	20	0.5417	0.6667	0.5833	2	2	2
149	3	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	20	29	20	0.5833	0.9583	0.5833	2	3	2
150	5	4	5	3	4	3	5	3	3	3	5	3	5	5	4	3	4	5	24	22	26	0.7500	0.6667	0.8333	3	2	3
151	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	27	28	26	0.8750	0.9167	0.8333	3	3	3
152	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	5	3	25	25	25	0.7917	0.7917	0.7917	3	3	3
153	1	1	2	3	5	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	4	17	21	22	0.4583	0.6250	0.6667	2	2	2
154	2	3	3	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	3	4	21	25	21	0.6250	0.7917	0.6250	2	3	2
155	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	4	4	3	4	4	10	7	22	0.1667	0.0417	0.6667	1	1	2
156	1	1	3	4	3	5	4	4	4	3	5	3	5	3	4	5	3	4	17	23	24	0.4583	0.7083	0.7500	2	3	3
157	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	3	5	27	26	24	0.8750	0.8333	0.7500	3	3	3
158	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	6	12	22	0.0000	0.2500	0.6667	1	1	2
159	2	2	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	18	22	21	0.5000	0.6667	0.6250	2	2	2

160	2	3	4	4	5	3	3	5	5	3	5	4	3	5	4	5	4	5	21	25	26	0.6250	0.7917	0.8333	2	3	3
161	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	5	3	8	9	16	0.0833	0.1250	0.4167	1	1	2
162	1	2	1	1	1	3	5	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	5	9	23	25	0.1250	0.7083	0.7917	1	3	3
163	1	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	3	3	5	5	3	20	20	24	0.5833	0.5833	0.7500	2	2	3
164	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	3	5	5	3	22	23	25	0.6667	0.7083	0.7917	2	3	3
165	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	27	26	22	0.8750	0.8333	0.6667	3	3	2
166	2	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	17	24	26	0.4583	0.7500	0.8333	2	3	3
167	2	1	1	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	16	25	25	0.4167	0.7917	0.7917	2	3	3
168	1	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	3	5	18	23	24	0.5000	0.7083	0.7500	2	3	3
169	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	17	21	24	0.4583	0.6250	0.7500	2	2	3
170	1	3	4	3	3	4	5	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	18	23	26	0.5000	0.7083	0.8333	2	3	3
171	1	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	24	22	20	0.7500	0.6667	0.5833	3	2	2
172	1	1	3	4	4	3	3	5	5	4	5	3	3	3	3	5	5	3	16	25	22	0.4167	0.7917	0.6667	2	3	2
173	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	3	4	5	24	26	23	0.7500	0.8333	0.7083	3	3	3
174	4	4	5	5	3	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	26	22	23	0.8333	0.6667	0.7083	3	2	3
175	5	5	5	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	27	23	25	0.8750	0.7083	0.7917	3	3	3
176	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	26	28	22	0.8333	0.9167	0.6667	3	3	2

177	1	2	3	5	3	5	5	3	4	5	4	4	3	3	4	5	3	4	19	25	22	0.5417	0.7917	0.6667	2	3	2
178	1	1	3	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	4	5	3	3	5	15	23	23	0.3750	0.7083	0.7083	2	3	3
179	3	4	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	23	20	20	0.7083	0.5833	0.5833	3	2	2
180	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	23	25	27	0.7083	0.7917	0.8750	3	3	3
181	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	5	24	22	23	0.7500	0.6667	0.7083	3	2	3
182	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	26	27	26	0.8333	0.8750	0.8333	3	3	3
183	4	3	5	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	22	25	27	0.6667	0.7917	0.8750	2	3	3
184	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	3	5	24	23	23	0.7500	0.7083	0.7083	3	3	3
185	2	1	1	1	2	2	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	9	25	27	0.1250	0.7917	0.8750	1	3	3
186	4	5	3	5	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5	3	4	23	25	24	0.7083	0.7917	0.7500	3	3	3
187	5	5	4	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	5	25	21	25	0.7917	0.6250	0.7917	3	2	3
188	1	2	2	1	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	5	5	13	21	25	0.2917	0.6250	0.7917	1	2	3
189	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	5	3	5	20	22	25	0.5833	0.6667	0.7917	2	2	3
190	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	26	29	23	0.8333	0.9583	0.7083	3	3	3
191	2	1	1	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	14	23	23	0.3333	0.7083	0.7083	2	3	3
192	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	9	6	8	0.1250	0.0000	0.0833	1	1	1
193	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	8	10	9	0.0833	0.1667	0.1250	1	1	1

194	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	8	9	7	0.0833	0.1250	0.0417	1	1	1
195	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	20	21	23	0.5833	0.6250	0.7083	2	2	3
196	3	3	5	4	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	23	23	24	0.7083	0.7083	0.7500	3	3	3
197	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	10	7	9	0.1667	0.0417	0.1250	1	1	1
198	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	5	4	26	23	25	0.8333	0.7083	0.7917	3	3	3
199	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	19	24	22	0.5417	0.7500	0.6667	2	3	2
200	5	4	5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	3	3	25	27	22	0.7917	0.8750	0.6667	3	3	2
201	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	3	28	28	23	0.9167	0.9167	0.7083	3	3	3
202	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	22	23	24	0.6667	0.7083	0.7500	2	3	3
203	3	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	21	25	23	0.6250	0.7917	0.7083	2	3	3
204	5	4	5	4	3	3	5	3	4	3	5	5	3	3	3	5	3	4	24	25	21	0.7500	0.7917	0.6250	3	3	2
205	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	3	3	5	26	24	24	0.8333	0.7500	0.7500	3	3	3
206	4	5	3	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	5	26	23	24	0.8333	0.7083	0.7500	3	3	3
207	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	25	23	25	0.7917	0.7083	0.7917	3	3	3
208	5	3	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	22	24	22	0.6667	0.7500	0.6667	2	3	2
209	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	6	9	9	0.0000	0.1250	0.1250	1	1	1